



Instituto Universitario ESEADE

Doctorado en Administración de Negocios

Título: Factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla- Colombia

Doctorando: MADELIN SANCHEZ OTERO

Director de Tesis: HILDA ESTRADA LOPEZ

Co-Director de Tesis: ADRIANA MORMA FASSIO

Fecha: 7 de agosto de 2018, Barranquilla - Colombia

RESUMEN

Las organizaciones están llamadas a ser sostenibles y contribuir a demandas sociales, económicas y ambientales del entorno local y global. Estos desafíos plantean a directivos la búsqueda de soluciones o mejores prácticas internas de dirección y operación para permanecer en el mercado, de ahí que, el direccionamiento estratégico sea motor para gestionar el conocimiento de empleados y generar aprendizaje organizacional en pro de la organización. Entre las problemáticas de las organizaciones cooperativas esta la capacidad de dirección para lograr mejores niveles de desarrollo y adaptación al mercado. El direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en estas organizaciones ha evolucionado, no obstante, existen factores comunes que intervienen en el mecanismo que sigue un directivo al direccionar estratégicamente la organización, para gestionar el conocimiento, habilidades y desarrollar procesos de aprendizaje en empleados que redunden en la solución de problemáticas puntuales. El objetivo del estudio fue determinar factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas. Con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de campo, mediante análisis descriptivo y correlacional de variables, la técnica fue encuesta a través de cuestionario, el cual, se sometió a juicio de expertos, la unidad de análisis 10 cooperativas multiactivas de tamaño pequeño ubicadas en Barranquilla – Colombia, la unidad de información fueron 146 empleados, la información se obtuvo de octubre de 2017 a febrero de 2018. El enfoque teórico de dirección estratégica fue Ansoff (1997); Johnson y Scholes (2001) y aprendizaje organizacional, se adaptaron las dimensiones y preguntas siguiendo a Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014). Se evidencia que los factores de direccionamiento estratégico con mayor incidencia para generar las condiciones de aprendizaje organizacional son la comunicación y los recursos. Las principales limitaciones se asocian con pocos estudios desarrollados en las organizaciones cooperativas de este tamaño. Futuras investigaciones podrían valorar el impacto que tiene el direccionamiento estratégico en los diferentes niveles de la organización con respecto al aprendizaje organizacional. Por la naturaleza de estas organizaciones, que referencian el aprendizaje como un componente relevante los resultados orientan a inferir que un mejor direccionamiento estratégico promueve el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional fuertes. Un primer aporte de este trabajo es la formulación de estrategias de direccionamiento y aprendizaje organizacional contextualizadas a la naturaleza y tamaño de estas organizaciones y otro, las inferencias teóricas que se deducen a partir de contrastar la teoría con la realidad de las organizaciones estudiadas

Palabras clave (Código JEL): Aprendizaje; información y conocimiento (D83); Administración de empresas (M1); Empresas cooperativas (P13) Objetivos de la empresa, organización y comportamiento (L20)

Índice general

Capítulo I. Capitulo introductorio	11
1.1 Introducción	11
1.2 Planteamiento del tema/problema	13
1.2.1 Preguntas de Investigación.	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. General.	16
1.4. Hipótesis	17
1.5. Justificación de la investigación	17
Capítulo II. Marco teórico	20
2.1 Antecedentes investigativos sobre dirección estratégica y aprendizaje organizacional	20
2.1.1 Dirección estratégica.	20
2.1.2 Aprendizaje organizacional.	32
2.1.3 Estudios que relacionan el direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional.	37
2.2 Fundamentación teórica	40
2.2.1 La organización como punto inicial.	40
2.2.2 Evolución de la estrategia.	45
2.2.3 Dirección estratégica: el concepto y variables.	48
2.2.4. El aprendizaje en las organizaciones: significación y enfoques	56
2.2.5 Relación entre Dirección estratégica y aprendizaje organizacional.	64
Capítulo III. Metodología	69
3.1 Enfoque	69
3.2 Tipo de estudio	69
3.3 Diseño	70
3.4 Fuentes de datos	70
3.5 Herramientas de recolección utilizadas	70
3.5.1. Viabilidad y fiabilidad del instrumento	71
3.5.2. Confidencialidad de los datos	72
3.6. Herramientas de procesamiento de los datos	72
3.7 Universo, muestra y unidad de análisis	74
3.8 Variables e indicadores	76
Capítulo IV. Elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.	81

4.1 Dimensión Análisis estratégico	81
4.2 Dimensión Formulación de la estrategia preguntas (5-7)	89
4.3 Dimensión Implementación de la Estrategia. Pregunta (8- 15)	94
4.4 Análisis descriptivo	108
4.5 Análisis por conglomerados jerárquico	114
4.6 Análisis general	118
Capítulo V. Condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia	119
5.1 Dimensión Claridad Estratégica preguntas (16 – 19)	119
5.2 Dimensión Formación preguntas (20- 23)	126
5.3 Dimensión Cultura de Aprendizaje preguntas (24-30)	133
5.4 Análisis de frecuencia	146
5.5 Análisis general	150
Capítulo VI. Incidencia de la Dirección Estratégica en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia	153
Capítulo VII. Formulación de lineamientos estratégicos que permita a la dirección estratégica fomentar el aprendizaje organizacional dentro de las cooperativas multiactiva	162
7.1 Direccionamiento estratégico	164
7.1.1 Análisis estratégico.	164
7.1.2 Formulación de la estrategia.	167
7.1.3 Implementación de la estrategia.	169
7.2 Aprendizaje organizacional	172
7.2.1 Claridad estratégica.	172
7.2.2 Formación.	173
7.2.3 Cultura de aprendizaje	174
7.3 Resultados esperados	175
Capítulo VIII. Conclusiones/reflexiones finales	177
Referencias bibliográficas	181
Anexos	197

Índice de tablas

Tabla 1 Aportes teóricos de la conceptualización de estrategia según autores	21
Tabla 2. Fiabilidad general de la base de datos	71
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad	72
Tabla 4. Unidades de análisis y las unidades de información seleccionadas para el estudio	76
<i>Tabla 5. Constructo teórico de las variables</i>	<i>78</i>
Tabla 6. Operacionalización de variables	80
Tabla 7. Estructura de la Dimensión Análisis Estratégico Ítems (1 al 4)	81
Tabla 8. Estadísticos	82
Tabla 9. La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	83
Tabla 10. Estadísticos	84
Tabla 11. La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)	84
Tabla 12. Estadísticos	85
Tabla 13. Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,)	86
Tabla 14. Estadísticos	87
Tabla 15. La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	87
Tabla 16. Indicadores e ítem de la dimensión Formulación de la estrategia	89
Tabla 17. Estadísticos	89
Tabla 18. Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización	90
Tabla 19 . Estadísticos	91
Tabla 20. Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa	91
Tabla 21. Estadísticos	92
Tabla 22. Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización	93
Tabla 23. Indicadores e ítems Dimensión Implementación de la Estrategia	95
Tabla 24. Estadísticos	95
Tabla 25. El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización	96
Tabla 26. Estadísticos	97
Tabla 27 . La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión	97
Tabla 28. Estadísticos	98
Tabla 29. Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización	99
Tabla 30. Estadísticos	100
Tabla 31. Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	100
Tabla 32. Estadísticos	101

Tabla 33. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	102
Tabla 34. Estadísticos	103
Tabla 35. La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	103
Tabla 36. Estadísticos	104
Tabla 37. La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada.....	105
Tabla 38. Estadísticos	106
Tabla 39. Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización.....	106
Tabla 40. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión análisis estratégico.....	109
Tabla 41. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión formulación estratégica.....	110
Tabla 42. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión implementación estratégica.	111
Tabla 43. Frecuencia acumulativa por dimensiones.....	114
Tabla 44 . Conglomerado Jerárquico de variable direccionamiento estratégico	115
Tabla 45 . Ítems de la Dimensión Claridad Estratégica	119
Tabla 46. Estadísticos	120
Tabla 47. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	120
Tabla 48. Estadísticos	121
Tabla 49. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	122
Tabla 50. Estadísticos	123
Tabla 51. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo.....	123
Tabla 52. Estadísticos	124
Tabla 53. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia.	125
Tabla 54. Indicador de dimensiones	126
Tabla 55. Estadísticos	127
Tabla 56. La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados	127
Tabla 57. Estadísticos	128
Tabla 58. Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo.....	129
Tabla 59. Estadísticos	130
Tabla 60. La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades relacionadas con su cargo actual.	130
Tabla 61. Estadísticas	131
Tabla 62. La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización	132
Tabla 63. Indicadores e ítems de la dimensión Cultura de Aprendizaje	134
Tabla 64. Estadísticos	134
Tabla 65. La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios	134
Tabla 66. Estadísticos	136

Tabla 67. Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	137
Tabla 68. Estadísticos	138
Tabla 69. Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya....)	138
Tabla 70. Estadísticos	139
Tabla 71. Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño	140
Tabla 72. Estadísticos	141
Tabla 73. La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado.....	141
Tabla 74. Estadísticos	142
Tabla 75. En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados	143
Tabla 76. Estadísticos	144
Tabla 77. Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación.....	144
Tabla 78. Dimensión y claridad estratégica.....	146
Tabla 79. Dimensión formación	147
Tabla 80. Dimensión cultura de aprendizaje	148
Tabla 81. Variables y categorías.....	149
Tabla 82. Correlación de la variable direccionamiento estratégico.....	153
Tabla 83. Frecuencia esperada de la variable direccionamiento estratégico.....	154
Tabla 84. Cálculo de Chi Cuadrado de las variables: Análisis estratégico, formulación e Implementación	154
Tabla 85. Frecuencias absolutas	155
Tabla 86. Frecuencia esperada.....	155
Tabla 87. Variables.....	155
Tabla 88. Distribución	156
Tabla 89. Correlaciones 1: Entre variables del direccionamiento estratégico.....	158
Tabla 90. Correlaciones 2: Entre variables del aprendizaje organizacional.....	158
Tabla 91. Correlaciones 3: Variable direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional.....	159

Índice de gráficos

Grafico 1. La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	83
Grafico 2. La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)	85
Grafico 3. los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto...)	86
Grafico 4. La organización tiene establecido de forma formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico.	88
Grafico 5. Identifica las áreas claves de resultados	90
Grafico 6. Están estableciendo de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa.	92
Grafico 7. Identificación de factores claves del éxito.	93
Grafico 8. El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización.....	96
Grafico 9. La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión.....	98
Grafico 10. Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización.....	99
Grafico 11. Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	101
Grafico 12. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	103
Grafico 13. La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	104
Grafico 14. La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada.....	106
Grafico 15. Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización.....	107
Grafico 16. Código de colores para la evaluación de los ítems.....	109
Grafico 17. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad.....	121
Grafico 18. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad.....	122
Grafico 19. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo.....	124
Grafico 20. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia.	125
Grafico 21. La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados	128
Grafico 22. Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo	129
Grafico 23. La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas	131
Grafico 24. La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización	132
Grafico 25. La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios.	135

Grafico 26. Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	137
Grafico 27. Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya.....)	139
Grafico 28. Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño.....	140
Grafico 29. La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado.....	142
Grafico 30. En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados.....	143
Grafico 31. Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación.....	145
Grafico 32. Código de colores para la evaluación de los ítems.....	146
Grafico 33. Formulación de lineamientos estratégicos	164

Índice de anexos

Anexo 1. Juicio de expertos.....	197
Anexo 2 . Comportamiento de la base de datos	217
Anexo 3. Instrumento	230

Capítulo I. Capítulo introductorio

1.1 Introducción

Las organizaciones en el mundo se enfrentan cada día a un entorno altamente competitivo, cambiante e inmerso en avances tecnológicos, escenario, que genera diversos efectos en los modelos de negocio u operación de estos, planteándoles retos a los directivos en la búsqueda de soluciones o mejores prácticas internas en su gestión y operación, soluciones o prácticas que deben darse en el corto plazo para adaptarse aprovechando las oportunidades que les ofrece esta situación o contrarrestar las amenazas.

En esta contextualización, se destaca el papel del direccionamiento estratégico en la consolidación de respuestas a ese entorno y al modelo de negocio u operación, a través de la gestión eficiente de recursos y de procesos de aprendizaje organizacional que le permiten potenciar las habilidades y el conocimiento de los empleados vinculados en los diferentes niveles de la organización, teniendo impacto en lo grupal y lo organizacional, toda vez que, la acumulación de conocimiento y aprendizaje impacta el desempeño de la organización, contribuyendo así al logro de los planes que se ha trazado la empresa y en muchas ocasiones al desarrollo de ventajas competitivas.

En el marco de lo descrito, se subraya el crecimiento y los aportes en el ámbito general, mediante el perfil de sociedades cooperativas que han logrado ubicarse en el ranking de las 300 cooperativas más grandes del mundo, evidenciándose “fortaleza y buena salud del movimiento cooperativo”, con facturación de más 100 millones de dólares, principalmente en los sectores “seguros (un 41% del total), seguidos por la agricultura (30%), el comercio mayorista y minorista (19%), los servicios bancarios y financieros (6%), la industria y servicios públicos (1%), la salud, educación y asistencia social (1%) y otros servicios (1%)”.(Alianza Cooperativa Internacional - ACI,2017, pág. 1).

Asimismo, estas sociedades cooperativas, logran impacto en diversos ámbitos de la sociedad, por ejemplo, en situaciones de crisis económicas que se han vivido o se vive en Europa, han sido dinamizadoras de desarrollo territorial en las zonas donde están ubicadas (Blanco,2017) y en Latinoamérica, el modelo cooperativo es considerado como

instrumento de desarrollo local en ciertas zonas donde no hay empresas o el Estado no logra dar respuestas efectivas y en el caso de Colombia, uno de los enfoques es utilizarlas como estrategia para fortalecer los procesos de reintegración en el posconflicto.

No obstante, las condiciones de operación y gestión de las organizaciones cooperativas no son homogénea en todos los territorios, de acuerdo a la revisión de antecedentes, se identificó, que estas presentan una serie de falencias, lo cual, tiene implicaciones en su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. Es decir, la situación de las cooperativas multiactivas locales y pequeñas presentan dificultad desde su dirección para lograr mejores niveles de desarrollo y adaptación al mercado, lo cual, está asociado con las capacidades de sus directivos para el direccionamiento estratégico y la gestión o administración del aprendizaje organizacional, variables o condiciones necesarias para la identificación, análisis y planteamiento de soluciones a problemáticas estratégicas y operativas.

Además, se considera la necesidad de que las organizaciones cooperativas, vistas como modelo alternativo de empresa, contribuyan al desarrollo sostenible, que impulsa la nueva economía y cumpla con las expectativas de quienes le dieron origen, como son sus asociados, lo que demanda mayor desarrollo de capacidades directivas y habilidades de los empleados para consolidar procesos internos, de integración y alianzas estratégicas en el contexto objeto de estudio, con acciones que permitan responder ante las tendencias o posibles situaciones de inestabilidad que representen riesgos para la operación de las cooperativas multiactivas en Barranquilla - Colombia, colocándolas así en posición de debilidad y de esta manera, evidenciado la capacidad de adaptación a retos para lograr mayor nivel de desarrollo y crecimiento.

En este contexto se centró el estudio, por lo que el objetivo general de la investigación fue determinar los factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla- Colombia. Para el logro de este objetivo, el enfoque de investigación fue cuantitativo con diseño descriptivo – correlacional de campo y la técnica de recolección fue la encuesta a través de cuestionario y la unidad de análisis fueron 10 organizaciones cooperativas multiactivas ubicadas en la ciudad de Barranquilla – Colombia y la unidad de información estuvo

conformada por una muestra de 146 empleados. La estructura considerada en este documento para mostrar el estudio es:

Capítulo I. Introductorio. En este se presenta el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis que se plantearon en la investigación.

Capítulo II. Marco teórico. Se aborda los aspectos teóricos contemplados a partir de la revisión que se realizó, respecto a las variables de direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional, de acuerdo a los objetivos que se plantearon en la investigación. Inicialmente, antecedentes de investigación y posteriormente los referentes teóricos.

Capítulo III. Metodología. Aquí se muestran aspectos metodológicos que guiaron el estudio realizado, entre ellos: el tipo de estudio, fuentes de datos, herramientas de recolección utilizadas, herramientas de procesamiento de los datos; universo, muestra y unidad de análisis, variables, ejes temáticos relevantes e indicadores.

Capítulo IV. Mediante estadística descriptiva se muestran los resultados obtenidos correspondiente al objetivo específico número uno, correspondiente a la variable de direccionamiento estratégico y la discusión con los referentes teóricos.

Capítulo V. Se presentan los resultados descriptivos del objetivo específico dos, relacionados con la variable de aprendizaje organizacional y la discusión de los resultados de acuerdo a la revisión teórica de la investigación.

Capítulo VI. En este se hace el análisis del objetivo específico tres, el cual, es resultados de la información obtenida en los dos capítulos que le preceden, por tanto, se muestra la relación entre las variables de direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional mediante estadística correlacional.

Capítulo VII. Este corresponde al objetivo específico número cuatro en la investigación, relacionado con la formulación de lineamientos estratégicos para las organizaciones en estudio.

Capítulo VIII. Finalmente, se presentan las Conclusiones y reflexiones finales, de acuerdo a los resultados del estudio.

1.2 Planteamiento del tema/problema

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a nuevos retos, los cuales requieren de capacidades directivas y de conocimiento fomenta aprendizaje que les

permitan crecer sostenidamente en un mercado global, la permanente lucha de las organizaciones por sobrevivir ha llevado a que la temática relacionada con la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional hayan tomado gran interés en los últimos años para los académicos, investigadores y personas directivas vinculadas a las diferentes organizaciones, debido a que su utilización es transversal a todos los procesos organizacionales, en tanto, que estos dos componentes aportan a los objetivos de crecimiento y competitividad para las cuales fueron creadas.

Sin importar cuál sea su naturaleza, las empresas están convocadas a ser sostenibles en el tiempo y por esto, se encuentran en permanente búsqueda de soluciones que les permitan desarrollar capacidades que se adapten de manera innovadora a los desafíos propuestos por su entorno. En este orden de ideas, ante la creciente dinámica de las economías modernas a nivel mundial, particularmente la colombiana, es evidente que las organizaciones de todo género, deberán asumir un rol cada vez más activo que propicie el desarrollo empresarial en las regiones de origen, lo cual requiere incorporar dentro de sus planes elementos de gestión que les permita anticiparse a los cambios, aprovechando las contingencias del mercado. Lo anterior, se logra mediante el desarrollo de competencias gerenciales que faciliten plasmar los planes estratégicos establecidos inicialmente, aprovechando los recursos y capacidades con los que cuenta cada organización y que de alguna manera contribuyen a la estrategia organizacional.

Para ilustrar lo expuesto, en el caso de las empresas colombianas, específicamente en las de tipo cooperativo, de acuerdo a los estudios de antecedentes realizados por Escandón y Hurtado (2016) muestra que los directivos que tienen mayor liderazgo, manejan el equilibrio entre la libertad y control de sus empleados, motivándolos a generar y proponer ideas donde se evidencie un mayor desempeño de la empresa. Por su parte Fierro (2014), identificó que las empresas toman decisiones tácticas más que estratégicas, lo que se evidencia, en la falta de innovación y en los procesos de aprendizaje, situación que genera bajos índices de productividad, así como la dificultad para adaptarse a las condiciones del entorno en el que se mueven.

Lo descrito, muestra como este tipo de organizaciones no están exentas al escenario dinámico global, para el cual, aún no están preparadas ya que se tienen que enfrentar a los conflictos de tipo social, económico, político, legal y familiar que las abruman, cuestión

que les exige mantenerse alertas y en busca de soluciones estratégicas adaptativas que propicien un aprendizaje colaborativo que impulse su desarrollo.

Además, hay que resaltar que este modelo de empresa en Colombia está llamado a ser parte de la solución para miles de personas en condiciones de vulnerabilidad, condición que las convierte en un foco de atención estratégico a nivel nacional, el cual, está plasmado en el Plan de Desarrollo Nacional para Colombia 2014-2018. En consonancia con el plan a nivel nacional, la ciudad de Barranquilla contextualiza sus propios planes, ratificándose en ellos la promoción de este acometido. De ahí que según reporte de la Superintendencia de Economía Solidaria - Supersolidaria (2017), este modelo cooperativo ha ganado participación, contando Barranquilla con 120 organizaciones cooperativas multiactivas de diferentes tamaños en diferentes sectores económicos: energético, educación, lácteos, financiero, construcción, producción, entre otros.

A pesar de su importancia, el modelo asociativo presenta dificultades significativas relacionadas con: la incoherencia de estas organizaciones, con relación al accionar del pensamiento solidario y asociativo, producto de la aplicación de modelos de educación obsoletos y una evidente desarticulación de los planes estratégicos con el Proyecto Educativo Empresarial (PESEM¹).

De acuerdo a estudios realizado (Aguilar 2014 y Serna 2016) en Colombia, se observa poca visibilidad de estas empresas por la utilización de enfoques de gestión y estrategias de comunicación no apropiadas que las conduce internamente a un individualismo organizacional. Esta condición, se debe a que muchos de sus dirigentes no cuentan con el conocimiento y preparación en la naturaleza y principios cooperativos para promover el desarrollo de sus colaboradores y a la falta de estructuras claras de gobernalidad y aprendizaje, limitadas a una cobertura local, aspectos que dificulta su dinámica de acción y por ende, la adecuada vinculación de sus miembros, fomentándose una actitud individualista de los mismos, producto de un aprendizaje organizacional poco efectivo. Es así como, a partir de la problemática descrita, la investigación se realizó para dar respuesta al siguiente interrogante:

¹Plan educativo que deben realizar todas las cooperativas con la finalidad de afianzar los principios del cooperativismo, generar cultura solidaria y formar en otros ámbitos a los miembros de la cooperativa para lograr mejor desempeño. (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias –UAEOS)

1.2.1 Preguntas de Investigación.

¿Cuáles son los factores de direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?

- ¿Cuáles son los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?
- ¿Cuáles son las condiciones existentes para el aprendizaje organizacional en las de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?
- ¿Cómo la Dirección Estratégica incide en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?
- ¿Qué lineamientos estratégicos requieren las cooperativas multiactivas de la ciudad de Barranquilla para que el direccionamiento estratégico fomente el aprendizaje organizacional?

1.3. Objetivos

1.3.1. General.

Determinar los factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla, Colombia.

1.3.2. Específicos.

- Definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.
- Identificar las condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia.
- Analizar la incidencia de la Dirección Estratégica en las condiciones del aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia.
- Formular lineamientos estratégicos que permita a la dirección estratégica fomentar el aprendizaje organizacional dentro de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia.

1.4. Hipótesis

- H1 La organización cuenta con elementos formales de dirección estratégica que orientan las acciones de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia
- H2 Las organizaciones cooperativas poseen condiciones para el aprendizaje organizacional.
- H3 Los elementos formales de la dirección Estratégica mantienen una alta y directa en relación con las condiciones del aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.
- H4 Las cooperativas multiactivas de Barranquilla- Colombia requieren de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional

1.5. Justificación de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se pretendió, establecer la influencia del direccionamiento estratégico en el aprendizaje de las cooperativas multiactivas en Barranquilla, Colombia, la elección del tema obedeció a la trayectoria de la investigadora que ha realizado investigaciones, publicaciones y consultoría referentes al tema de direccionamiento estratégico y teniendo el interés de ampliar el espectro de conocimiento en lo que respecta al aprendizaje organizacional, componente que ha sido poco estudiado de manera formal en estas organizaciones (Reales y Estrada, 2012 y Sánchez y Sánchez, 2013).

La elección de trabajar con el sector cooperativo y concretamente con las cooperativas multiactivas se sustentó en la significancia que tienen estas en el desarrollo sostenible. Según Álvarez (2008), la relevancia del modelo multiactivo está en la difusión que se le ha dado a nivel mundial para dar solución a los problemas de desarrollo económico y social en los países subdesarrollados. Gobiernos y organismos internacionales consideran que estas organizaciones son capaces de generar desarrollo sostenido y sirven de instrumento para superar la pobreza y la desigualdad.

Consistente con lo expuesto por Álvarez en Colombia, el cooperativismo es considerado un modelo alternativo e incluyente para dar repuestas a diversas problemáticas sociales, económicas y ambientales y por ello, en el Plan de Desarrollo Nacional para Colombia 2014-2018, y en los planes departamentales se han incluidos programas, proyectos y acciones orientadas a fortalecer comunidades vulnerables o emprendimientos rurales. De ahí la importancia de identificar la capacidad de dirección y aprendizaje que tienen estas organizaciones para responder a tales desafíos.

Con referencia a la pertinencia del tema dentro del área del doctorado, éste se enmarcó en las áreas obligatorias relacionadas con el Contexto Económico y Social de las Empresas, la teoría administrativa y la toma de decisiones y acción humana.

La relevancia de la temática se enfocó en las posturas teóricas sobre dirección estratégica de Ansoff (1997); Johnson y Scholes (2001) y desde el aprendizaje organizacional Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014) y por otro lado, la importancia que dan a la asociación de los dos temas autores como Garzón y Fisher, 2008; Garzón, 2009; García y Valles, 2012; De la Garza, Araiza, Hernández, Charles y Guadalupe, 2016, los cuales, indican que el direccionamiento estratégico unido con una buena gestión del aprendizaje organizacionales permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas.

Los resultados de la investigación contribuyen con la generación de aportes en el contexto organizacional del sector objeto de estudio, mediante la definición de propuesta que redunden en el diseño y dinamización de esta área de conocimiento, como una estrategia alternativa para el desarrollo del sector y desde luego en la competitividad de la ciudad.

Con respecto al aporte para el conocimiento de la temática, la investigación propicia una nueva concepción teórica fundamentada en las transformaciones surgidas en la última década para las cooperativas multiactivas producto de los denominados impactos socioeconómicos globales que impactan lo local, por lo cual, se justificó el diseño de la investigación promoviendo postulados para la gestión, centrados en el direccionamiento

estratégico y el aprendizaje organizacional, componentes decisivos en la competitividad del sector.

Capítulo II. Marco teórico

A continuación, se desarrolla la fundamentación teórica que dio las bases al desarrollo de la tesis doctoral. En tal sentido, se contempla inicialmente los antecedentes investigativos relacionados con el tema y seguidamente se trabaja en la fundamentación teórica de las variables de dirección estratégica y aprendizaje organizacional.

2.1 Antecedentes investigativos sobre dirección estratégica y aprendizaje organizacional

En este aparte, se analizan los antecedentes de investigación de acuerdo a la revisión y selección de los documentos identificados respecto a las variables de estudio relacionadas con la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional. Para tal propósito, se inicia con la dirección estratégica, seguidamente aprendizaje organizacional y luego los estudios que relacionan las dos variables.

2.1.1 Dirección estratégica.

Con respecto a los antecedentes de la variable dirección estratégica Martínez y Briceño (2013), consideran que aún no hay un consenso en las variables o elementos que la estudian, por ello, permanecen algunos elementos constantes de estudio tales como los factores internos de la organización, la tecnología, la calidad y eficiencia de los procesos, y aspectos externos, como la sociedad, la democracia o la nación de igual forman surgen otros elementos más recientes, como el pensamiento estratégico, el liderazgo directivo, las decisiones estratégicas, entre otros. Configurándose así, diversas líneas de trabajo o estudios o pensamientos para abordar el estudio de la dirección estratégica en el ámbito de diversas organizaciones sin importar la naturaleza de estas.

Desde esta línea de argumentación, en estudio bibliométrico, realizado por Ronda (2004) del periodo 1962 y 2002 sobre el análisis de conceptos asociados a veinte siete modelos de dirección estratégica, mediante el análisis de clúster, logro agrupar la conceptualización y enfoque de la estrategia en tres grandes grupos de autores, en su mayoría norteamericanos (*Tabla 1* *Aportes teóricos de la conceptualización de estrategia según autores*) mediante el método de citas conjuntas.

El primer grupo, de autores en su mayoría norteamericanos, se orienta a la interacción empresa – entorno y la principal postura se relacionan con la necesidad de la dirección estratégica para poder gestionar la influencia de variables del entorno para lograr mejor adaptación. Logran agrupar e integrar los conceptos sobre dirección estratégica.

El segundo grupo, se refiere al logro de objetivos organizacionales mediante la estrategia, focalizado en Administración Por Objetivos (APO), se evidencia dispersión en los conceptos sobre dirección estratégica.

El tercer grupo, relacionan los conceptos de estrategia con la competencia, por ello, hacen énfasis en derrotar o acabar a su oponente, lo cual, generó críticas por la sobrevaloración hacia la violencia.

Tabla 1 Aportes teóricos de la conceptualización de estrategia según autores

Grupo	Autores	Enfoque/	Caracterización	Conclusiones
I	Tabatoni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996)	Interacción empresa – entorno	Este grupo de autores evidencian mediante la definición de estrategia la necesidad de la dirección estratégica, a fin de lograr la adaptación a los cambios que se generan en el entorno y hacen agrupación de conceptos.	Las conclusiones muestran que el mayor aporte sobre conceptos de estrategias es de autores norteamericanos. En relación a la dirección estratégica los mayores aportes teóricos son en la última década del siglo XX
II	Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994)	Logro de objetivos organizacionales	Este grupo le da relevancia al éxito de la APO, en 1954 y proponen la estrategia como medio para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, los conceptos sobre dirección estratégica son dispersos.	
III	Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg	Competencia	Para este grupo autores, el enfoque fue hacia la rivalidad,	

	(1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995).		a derrotar la oposición, a la batalla. Criticado en su momento por dejar del lado los valores	
--	---	--	---	--

Fuente: elaboración propia con base a de Ronda (2004)

De esto se infiere, que en el siglo XX los principales aportes teóricos sobre dirección estratégica se dan en Estados Unidos, lo cual, podría atribuirse a las condiciones o crisis económica que se han dado en este país.

Desde otra perspectiva, González y Cabrera (2012) en su investigación teórica sobre la dirección estratégica y sus etapas, consideran que en la literatura sobre teoría de la organización, la estrategia tiene varias connotaciones de acuerdo a las posiciones de diferentes autores y afirman que el termino estrategia es el que da inicio a la planeación estratégica y posteriormente a la dirección estratégica, esta última siendo mucho más cualitativa y de mayor alcance, porque, la planeación estratégica está inmersa en la dirección estratégica.

Asimismo, estos autores, puntualizan que en las fases de la dirección estratégica la mayor atención ha sido para la formulación, dándole menor importancia a la ejecución y el control, lo cual se evidencia en estudio realizado por Ronda y Marcané (2002) en diversos países a procesos estratégicos en las empresas y lo ratifica nuevamente en estudio realizado en el 2004.

Esta línea de pensamiento, también se evidencia en los estudios de Bueno (1994), cuando afirma que, en la dirección estratégica, la fase formulación es tan importante como la de ejecución. Además, argumenta que para abordar la investigación en dirección estratégica se identifican tres (3) fases bien diferenciadas así:

- a) Análisis estratégico: etapa que hace referencia al análisis del entorno e interno.
- b) Planificación estratégica: corresponde a la formulación y elección de la estrategia
- c) Implantación y el control estratégico: es la parte dedicada a la acción. Es decir, a la puesta en marcha y control de la misma.

A partir de esta revisión, se identifica, por una parte, que se da mayor importancia a la etapa de formulación que a la ejecución en las organizaciones y, por otro lado, para realizar estudios sobre dirección estratégica se plantean dimensiones o variables que permiten establecer los propósitos del estudio.

Por su parte, O'Regan & Ghobadian (2004), quienes realizaron investigación sobre la dirección estratégica, cuyo propósito fue establecer ¿por qué algunas organizaciones funcionan mejor que otras desde la perspectiva de la estrategia?, encontraron que la diferencia entre empresas de alto y bajo desempeño radica en la habilidad que tienen sus directivos para generar capacidades genéricas, que son la base de la dirección estratégica, es decir, la suma de las capacidades genéricas, referidas a las habilidades directivas y la planificación estratégica permite el logro de un alto rendimiento.

En esta misma línea de resultados, el estudio de Cocks, 2010, conceptos emergentes para implementar estrategia, mediante la aplicación de encuesta a más de 1,000 ejecutivos sénior a empresas ganadoras en Australia, a fin de establecer de qué manera ejecutan sus planes estratégicos, encontraron que la ejecución efectiva de planes y estrategias es el elemento fundamental de su éxito, asimismo, los resultados evidencian que la etapa de formulación de la estrategia deben integrarse con la estrategia de implementación.

De acuerdo a estos dos últimos autores, se muestra que el éxito de la dirección estratégica está influenciado por las habilidades que poseen sus directivos, es decir, tienen el conocimiento y experiencia para ejecutar adecuadamente los planes que la organización se ha trazado.

Siguiendo con la revisión de estudios sobre dirección estratégica, Silva (2010) llevó a cabo una investigación teórica, cuyo propósito fue la generación de un modelo teórico, a partir del cual, afirma que existen dos (2) modelos de dirección estratégica: el incremental, que “realiza la formulación de la estrategia utilizando un proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea” (pág. 158) y generalmente no se registran los fines. Por otro lado, está el modelo sinóptico, el cual obedece a un “un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios” (pág. 158).

También, en el desarrollo de esta investigación, el autor establece de manera clara que dimensiones que componen la dirección estratégica son: diagnóstico estratégico, análisis estratégico, elección de la estrategia e implantación de la estrategia.

Por otro lado, Paz (2012) en su estudio sobre planeación estratégica y dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana, afirma que es importante clarificar la diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica, porque la primera hace referencia a “una herramienta para administrar y para ordenar los cambios” (pág.2) y la segunda se relaciona con la dirección para llevar a la empresa a desarrollar ventajas competitivas.

De igual forma, este estudio revela que la planeación estratégica contribuye con la dirección estratégica y le permite a esta última, guiarse a partir del rumbo fijado y tomar las decisiones que se requieran al interior de las empresas desde los diferentes niveles. Por otro lado, el proceso de dirección estratégica implica una serie de dimensiones o etapas a tener en cuenta, lo cual, se convierta en una metodología o herramienta para pasar de la reflexión a la acción.

Aguilera y Virgen (2013) desarrollaron la investigación: aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali – Colombia, la cual, estudio 106 pymes y obtuvieron información respecto a la percepción de capacidades internas, factores externos e implantación de la estrategia, mediante una encuesta, la tendencia de los hallazgos evidencia que conocen e identifican claramente sus debilidades y fortalezas, pero, a la hora de establecer las estrategias no las tienen en cuenta y respecto a los factores externos no logran establecer de manera determinante cuáles son sus oportunidades y amenazas.

Según Mejía, Valdivieso y Alfaro (2014), en investigación bibliográfica realizada sobre los modelos de dirección estratégica y utilizando el análisis de contenido (investigación cualitativa) identificaron al menos siete modelos (Escuela de Diseño; Planificación estratégica; Modelo Orgánico; Modelo Canvas; BSC y mapas estratégicos; Modelo PENTA; Proceso estratégico complejo) de dirección estratégica y en todo estos, se evidencia que las etapas de dirección estratégica consideradas por cada modelo son muy similares, es decir, análisis, formulación, implantación y control.

Desde lo descrito en la revisión de los diferentes estudios o investigaciones realizada, se puntualiza que la dirección estratégica se apoya en modelos y herramientas estratégicas para realizar los procesos de análisis, formulación, implantación y control de la estrategia. Pese a ello, a las empresas pequeñas se les dificulta su adopción, porque, se evidencio en los estudios citados, que esto obedece a las habilidades que poseen sus directivos para visionar, identificar, formular y ejecutar la estrategia.

Desde otra perspectiva, Velázquez, Cruz y López (2015), llevaron a cabo investigación sobre la dirección estratégica en organizaciones universitarias públicas, en la cual, midieron la variable a través de las dimensiones o elementos de: misión y propósitos institucionales, recursos y capacidades, diseño de la estrategia, implementación de la estrategia, análisis del entorno externo y análisis del sector competitivo, identificaron que la dirección estratégica es un tema aún por desarrollar, a pesar de haberse dado de manera tímida sus primeros pasos, no se ha valorado la utilidad de la dirección estratégica para aprovechar las oportunidades de negocios que le ofrece el entorno.

Ante esto último, y teorizando, tal vez se relacione con la naturaleza pública de la organización y su financiación limitada con recursos propios y transferencia del Estado, por lo que la racionalidad de la dirección estratégica podría ser muy diferente a una organización privada.

Avanzando en el análisis de los antecedentes, el estudio de Balmer y Yue (2016), sobre el valor de la marca y la dirección estratégica, a través de la recolección de información cualitativa, mediante 37 entrevistas en profundidad a decanos de escuelas de negocios líderes en Gran Bretaña, sugiere que existe relación bilateral en el posicionamiento de la marca y la dirección estratégica y ello, es reflejo de la combinación de factores como: la gestión estratégica, la gestión de las partes interesadas, las comunicaciones corporativas, el enfoque en el servicio, el liderazgo y el compromiso. Como conclusión, indican que este es una enseñanza, en tanto, estas organizaciones hacen lo que predicán, y que los directivos sénior tienen un rol significativo en la consolidación de la dirección estratégica y la marca corporativa.

Por otro lado, Bernardo, Anholon, Novaski, Silva, & Quelhas, (2017), realizaron investigación titulada: principales causas que llevan a las estrategias a disminuir en la fase de ejecución: una análisis de empresas brasileñas, mediante encuesta aplicada a sesenta profesionales vinculado a estas empresas, arrojó que en la fase de ejecución de la estrategia se presentan diversas dificultades para que esta sea efectiva, entre las cuales están: falta de apoyo y retroalimentación de los directivos de la alta dirección, los equipos de trabajo no participan en la formulación de las estrategias y fracaso de la comunicación sobre los objetivos estratégicos en todos los niveles organizacionales. Indican, además que, se puede dar una planeación brillante, pero, si la empresa no ha generado a la capacidad de ejecución de la estrategia esta no se hará realidad.

Conforme a la revisión que se hizo en líneas anteriores, se infiere que la dirección estratégica tiene significancia en el desarrollo de ventajas competitivas y desempeño superior de las organizaciones. De igual forma, se extrae que en la mayoría de los estudios se abordan tres dimensiones fundamentales para abordar la dirección estratégica como son: La fase diagnóstica, la fase de formulación y la fase de implementación, esta última incluye la fase de control.

De acuerdo a la revisión que se hizo de estudios de dirección estratégica, en el contexto de estudio, específicamente las cooperativas multiactivas, son escasos, la mayoría de los estudios encontrados se enfocan en la gestión y gobierno corporativo, lo cual se evidencia en los estudios de Agirre (2001); Monteguth (2007); Dávila (2008); Coque (2008); Moyano, Puig y Bruque (2008); De Melo y Pulido (2010); Sánchez (2013).

En razón de lo anterior, se profundizo en la búsqueda de documentos que pudiesen dar cuenta de la situación de las cooperativas respecto a la dirección estratégica. Por lo tanto, en párrafos siguientes se analizan investigaciones que si bien no son directamente de dirección estratégica de una manera u otra se relacionan con esta.

Desde esta postura, se revisó el trabajo de Sanchis y Campos (2007) titulado la dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas estratégicas en las cooperativas, en el cual, proponen un modelo estratégico cuyas dimensiones son: la formulación de la estrategia de las empresas de economía social y cooperativas (EESC), que consiste en la reflexión estratégica desde tres elementos claves que son la deducción

(visión sistemática, racional y planificada de la estrategia), intuición (visión informal, creativa e innovadora de la estrategia) y la acción (capacidad para tomar decisiones);

La segunda dimensión hace énfasis al equilibrio del análisis estratégico desde lo interno y externo, relacionada con la reflexión y auditoria de recursos y capacidades, el análisis del potencial de los recursos con que cuenta la empresa, permite sostener la ventaja competitiva y la tercera dimensión tiene que ver con conocer y aprender a utilizar herramientas de análisis estratégico, la idea es que las EESC innoven en las herramientas de acuerdo a la naturaleza y necesidades de estas organizaciones y no sigan utilizando herramientas estratégicas diseñadas para grandes empresas.

Estos autores indican que las cooperativas necesitan un modelo de gestión basado en la dirección estratégica que les permita desarrollar ventajas competitivas y sostenibilidad en el tiempo para ajustarse a la inestabilidad e incertidumbre de su entorno, mejorar su desempeño y el del sector de la economía social y cooperativa.

En el mismo sentido, Coque (2007) plantea que las cooperativas tienen barreras estructurales: en lo interno (límites de crecimiento, dificultades de financiación y conflictos de intereses y poder) y externo (conceptos inadecuados de cooperativas, contextos individualistas o capitalistas, corrupción, inestabilidad) y barreras por mala gestión: internas (Voluntarismo o paternalismo; Igualitarismo; Masa de socios sin iniciativa; Personal directivo escaso e inadecuadamente formado; Personal directivo mal retribuido; Heterogeneidad entre los socios de una cooperativa; Carencias de formación e información a los socios; Falta de cultura organizativa participativa; Gobierno concentrado en el consejo o la gerencia; Aislamiento entre cooperativas) y externas (Desconexión del cooperativismo; Objetivos inadecuados; Iniciativa de crear las cooperativas ajena a los socios; Cooperativas creadas para captar subsidios; Costumbre de marginalidad; Injerencia en el gobierno interno; Mayor control estatal de las cooperativas que de otras empresas; Interoperación dada por hecho).

En la misma línea de resultados, Pastore y Altschuler (2015) en su estudio sobre economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina, plantean que en el sector de economía social se requiere “el impulso a procesos de organización, representación y redes vinculares; mayor vinculación con el sistema científico-técnico,

para impulsar circuitos de mayor valor agregado e innovación en clave de eficiencia colectiva” (pág. 124).

Con igual resultados, también se puede observar la investigación de Serna y Rubio (2016) sobre el sector cooperativo en Colombia, la cual, hace referencia a la gobernabilidad en las cooperativas, que “continúan exteriorizando e interiorizando problemas administrativos respecto al direccionamiento de las empresas que conforman dicho sector, los cuales afectan notablemente su estructura organizacional; esto, dada la carencia de gobernabilidad que se evidencia en algunas de ellas” (pág. 248).

Este estudio también, indica que existe suficiente normatividad sobre las acciones de las organizaciones de economía solidaria para que sean sólidas y tengan carácter empresarial, sin embargo, se han dado significativos “escándalos” en la administración de estas, pese a que se instauran todos los órganos de dirección que la ley define y todo esto genera desconfianza en los asociados.

Con resultados similares, la investigación de Rebelo, Leal y Teixeira (2016) en Portugal, la cual, tuvo como objetivo analizar cuestiones relacionadas con la estructura de gestión y desempeño financiero de las cooperativas, muestra entre sus resultados que las cooperativas presentan bajos niveles de participación de los miembros, gestión no profesional, ratios de rentabilidad bajos, bajo apalancamiento y una capacidad para cumplir compromisos financieros, por otro lado, se evidencia que la profesionalización de quienes dirigen no necesariamente conduce a mejores resultados sobre todo en lo financiero.

Otro estudio que muestra tendencia similar en sus resultados, es el de Ruda y Rueda (2016) sobre el panorama de las cooperativas colombianas frente al TLC, esta investigación evidencia que estas organizaciones no han desarrollado condiciones estratégicas que les permita fortalecer sus capacidades internas, a fin de ajustarse o adaptarse a las exigencias del nuevo modelo económico que se da en el país y el mundo, y se requiere que los directivos replanteen sus modelos de gestión y planteamientos estratégicos, situación que conlleva a realizar diagnósticos de las empresas, de mercado y de capacitación profesional de directivos

Por otro lado, Garrido, Salazar y Vargas (2016), realizaron investigación en 350 cooperativas españolas, cuyos resultados enuncian que se dan dos modelos de gestión: el primero es el monista: en el cual, no existe figura directiva con el conocimiento y experiencia gerencial que asesore los órganos directivos, por lo que, es la Asamblea y el Consejo Rector, quienes gestionan integralmente y el segundo modelo es el dualista, en este, se da la figura directiva con funciones plenas, se da la departamentalización, se contratan profesionales asociado o no, con la formación y el conocimiento adecuado para asesorar a los órganos directivos.

Asimismo, indica este estudio se refleja que el desarrollo de los modelos de gestión se asocia con la edad, tamaño y actividad de las cooperativas, indicando, que estos aspectos complejizan la ejecución y por tanto, a mayor tamaño mayor es el grado de complejidad.

A manera de conclusiones parciales, respecto a la revisión que se hizo en párrafos anteriores respecto a los estudios de la gestión y situación de las cooperativas, se evidencia de manera reiterativa (2001-2016) en los antecedentes analizados, las dificultades o falencias que tienen estas organizaciones en diversos ámbitos de gestión, operación y relacionamiento con su entorno, lo que afecta su expansión, competitividad y la participación y beneficios de los asociados. Aspectos que se relacionan con quienes dirigen, porque, son estos, los que deben tener la capacidad de identificar y transformar capacidades, habilidades y recursos de la organización (Teece, 2018) para lograr un mayor desarrollo y desempeño

Revisando otros estudios, se encontró que, Costa, Armijos, Martínez, Loaiz y Aguirre (2017) en Ecuador, desarrollaron investigación sobre empresas asociativas, mediante estudio de caso, la cual evidencia, que estas organizaciones necesitan modelos de gestión adaptable a su naturaleza y también, una guía o lineamientos para los administradores, a fin de lograr una administración eficiente que contribuya a un grado mayor de desarrollo y posicionamiento de mercado.

En el mismo sentido, el estudio documental de Tejada, Alcalá y Nicolás (2017) sobre la planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón, muestra similar resultados. Esta investigación muestra que las cooperativas

oleicas de Andalucía, presentan un bajo nivel de desarrollo, y su origen obedece a la no diversificación, ya que, compiten en el mismo sector hace muchos años con tecnología obsoleta, adicionalmente, no son atractivas para personal cualificado. Sin embargo, el estudio asevera que el caso Mondragón, cooperativa reconocida a nivel mundial por su modelo de gestión y resultados, ha logrado significativos avances y vienen trabajando estrechamente con universidades y centros de investigación y un modelo eficiente de administración para seguir manteniendo o mejorar la posición que tienen en el mercado.

Asimismo, la investigación documental desarrollada por Cabrera (2017) sobre el impacto de las cooperativas en México, se logró identificar que éstas presentan dificultades por la falta de organización y la resistencia al cambio, aspectos que no permiten el desarrollo organizacional, asimismo, presentan problemas de dirección y democratización, porque en la mayoría de los casos se eligen personas que tienen un mayor conocimiento, formándose así grupos de poder que limitan la participación de los otros miembros de la organización.

En contraste con la tendencia que se ha identificado en los estudios, Bretos, Díaz y Marcuello (2018), en un análisis respecto a cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo, de los años 2010-2013, manifiestan que la literatura se ha empeñado en demostrar que las organizaciones cooperativas tienen dificultades para la internacionalización por las problemáticas que traen hace años en los siguientes aspectos:

- (1) la creación limitada de cooperativas y la dimensión marginal del sector cooperativo en la mayoría de países y sectores de actividad; (2) las desventajas de las cooperativas derivadas de su reducido tamaño; (3) las dificultades de las cooperativas para contar con una dirección empresarial capacitada; (4) los mecanismos ineficientes de las cooperativas para la toma de decisiones; y (5) las limitaciones financieras de las cooperativas para llevar a cabo las elevadas inversiones (pág.5)

No obstante, estos autores cuestionan tales planteamientos e indican la necesidad que desde la teoría en la actualidad se debe revisar tales posiciones, por el rol de las organizaciones cooperativas y el impacto que generan el contexto de la globalización.

Al respecto de este estudio, de los ya analizados y teorizando, se deriva que no es posible generalizar, porque, existen condiciones muy diferentes en cada país, por ejemplo: la lista de las 300 cooperativas más grandes, en su gran mayoría pertenece a países (Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, Finlandia, Dinamarca, Noruega, Holanda, Italia, España y Bélgica) con niveles de desarrollo mucho mayor que Latinoamérica y los desarrollos cooperativos se han dado principalmente en Europa.

Por otro lado, el contexto y las condiciones de quienes dan vida a las organizaciones cooperativas tienen sus propias dinámicas y características, por ejemplo: en el caso de Colombia. Según la Confederación colombiana de cooperativas, Confecoop (2017), el tamaño de estas en un 98,75% son mipymes (medianas 179, pequeñas 673 y micro 2768).

Esta información, permite poner de manifiesto que las problemáticas que plantean los diversos estudios revisados en esta investigación, respecto a las condiciones de las organizaciones cooperativas son coherentes con las características de las organizaciones de tamaño mipymes, y ello, se observa en el estudio: elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: una identificación desde el enfoque prospectivo que, realizó Aguilar (2014) para la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y la Universidad Esumer.

Este estudio corrobora y evidencia problemáticas similares a las ya enunciadas, entre las cuales se destaca: deterioro de la confianza entre los asociados y las organizaciones; prevalencia de prácticas competitivas desleales entre las organizaciones del sector; poca intercooperación económica entre las organizaciones del sector; baja capacidad de la integración del sector para movilizar y conformar redes fuertes de cooperación a nivel económico y social; educación solidaria anquilosada a la doctrina desde la teoría y no desde la vivencia solidaria; incoherencia, por parte de algunas organizaciones del sector, entre el pensamiento solidario y asociativo y su accionar.

Según los aportes, producto del análisis de los estudios expuestos sobre las condiciones que presentan en su gran mayoría las cooperativas respecto a la gestión, se

evidencian problemas similares en diferentes partes del mundo relacionados con el funcionamiento de estas organizaciones, como, por ejemplo: la profesionalización de los directivos, modelos de gestión que no se ajustan a un entorno globalizado y altamente competitivo, mercado local y poca visibilidad en el entorno. Aspectos que directamente están conectados con el direccionamiento estratégico y que impactan en el crecimiento y competitividad de éstas, así como en los beneficios de los asociados, teniendo incidencia externa en el sector de la economía solidaria.

A continuación, siguiendo la metodología de revisión de antecedentes, se presentan el análisis de los estudios relacionados con la variable aprendizaje organizacional.

2.1.2 Aprendizaje organizacional.

Desde el tema de aprendizaje organizacional, autores como Ala-Härkönen y Rutenberg (1993), describen que los inicios de la investigación en aprendizaje se dieron para los años 50, con la curva de aprendizaje a nivel organizacional e indican que los procesos de aprendizaje interno son facilitadores de creación de estrategias. Asimismo, estas investigaciones evidenciaban que el tiempo y la experiencia adquirida eran fundamentales para realizar mejor la tarea (Thorndikem 1898)

Luego, aparecen las publicaciones de March y Simón (1958), para quienes la organización es un ensamble de seres humanos que interactúan y permiten la conformación de grupos; Cyert & March (1963), sugerían que en la organización se da un proceso de alianza entre individuos para encontrar las soluciones adecuadas a los nuevos desafíos empresariales, demostrando que una sola persona está limitada en información y conocimiento muchas veces respecto a la amplitud de la problemática. Años más tarde, Cangelosi & Dill (1965) retoman el concepto y lo definen como un proceso de adaptación de los individuos y grupos en la organización; este estudio le da mayor rigurosidad al tema de aprendizaje ya que formaliza metodologías para su aplicación.

Para 1990, Senge publica su libro la Quinta Disciplina en la práctica, el cual hace referencia a aprendizaje como aspecto central o neural, tanto para el individuo como para la organización, asegura que los procesos mentales y la experiencia juegan un papel fundamental en el aprendizaje. En igual sentido, Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S.

W., & Von Glinow, M. A. (2000), indican que toda organización en el escenario actual tiene la necesidad de aprender y para ello la empresa debe generar la capacidad de aprendizaje desde tres perspectivas: generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender.

Desde entonces, diversos estudios y con diferentes enfoques se han realizado en el ámbito de las organizaciones desde el aprendizaje organizacional. Estos estudios se han enfocado desde la teoría de la organización, la economía industrial, la historia económica, los estudios de negocios y la gestión de la innovación. Según Cortes y Pérez (2011), la mayoría de los estudios tienen dos enfoques: uno descriptivo y los otros prescriptivos.

Según Castañeda (2015) “entre los años 2003 y 2013 se hallaron 6.266 publicaciones al respecto, de las cuales 745 corresponden al año 2013” (p. 63), evidenciándose con estos resultados, que el tema de aprendizaje organizacional se ha estudiado ampliamente. En relación con este último, en párrafos siguientes se incluye la revisión respecto al avance de investigación o estado del arte del aprendizaje organizacional en las empresas. Así pues, se hizo identificación de estudios claves y representativos en el contexto organizacional con el propósito de establecer las variables o dimensiones que se han estudiado y ampliar los avances investigativos sobre el tema.

Con base a este propósito, se revisó la investigación realizada por Castañeda y Fernández (2007), quienes midieron el aprendizaje organizacional desde las perspectivas de los niveles (individual, grupal y organizacional) y de las condiciones (cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información) de aprendizaje organizacional utilizando cuestionario, en entidad pública, ubicada en Bogotá, Colombia. Los resultados evidenciaban que la cultura organizacional es base fundamental para el aprendizaje organizacional, de igual forma que la información por sí sola no genera aprendizaje y la variable transmisión de la información en realidad es transmisión de conocimiento.

Para el año de 2010, Garzón y Fischer llevaron a cabo investigación titulada: el aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos. Investigación que tenía como objetivo: diseñar y convalidar instrumentos que permitan caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional. El instrumento media la dimensión de cultura de aprendizaje,

fuentes de aprendizaje, niveles de aprendizaje y sujetos del aprendizaje organizacional. Instrumento que se aplicó a ejecutivos en empresas de la ciudad de Santo Domingo en la República dominicana. Entre los resultados de esta investigación, se destaca el aprendizaje organizacional como una variable que incide en los resultados generales de la organización, porque, en el contexto actual de las organizaciones se requiere de su gestión para que los miembros afronten la realidad y creen valor.

Asimismo, López, Ahumada, Olivares y González (2012) en su investigación sobre aprendizaje organizacional en organizaciones escolares de Chile, utilizando la escala de medición de Castañeda y Fernández (2007), lograron medir los niveles y las condiciones de aprendizaje organizacional. Los resultados evidenciaron que, en el ámbito de las organizaciones escolares, se reduce solo al nivel grupal de aprendizaje con respecto a los tres niveles del instrumento de referencia y con respecto a las condiciones del aprendizaje, estas tuvieron igual comportamiento a lo que se ha testeado en el ámbito empresarial en otras investigaciones.

Por otro lado, Gil y Carrillo (2013),llevaron a cabo investigación documental, respecto a la creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje, estudiaron los niveles de aprendizaje en las organizaciones: individual, grupal, organizativo y concluyen que para el desarrollo del aprendizaje organizacional de manera efectiva, se requiere de la sinergia de una serie de elementos tangibles e intangibles que se relacionan e interrelacionan en las organizaciones, siendo *la cultura corporativa* fundamental, ya que en ella se encuentran inmersos los valores organizacionales.

Por su parte, Conde y Castañeda (2014), realizaron investigación sobre medición de aprendizaje organizacional, adaptando el cuestionario de aprendizaje organizacional de Castañeda y Fernández (2007), aplicaron el instrumento a investigadores de los grupos de investigación de una universidad ubicada en Cauca, Colombia, lograron hacer mediciones de las variables de condiciones y niveles de aprendizaje. Entre los resultados, destacan la posibilidad de medir a través de indicadores el aprendizaje organizacional y que este contribuye a la gestión y al logro de los planes propuestos por el grupo de investigación.

Para el año 2015, Castañeda, llevo a cabo otra investigación con empleados de una empresa pública y dos privadas en Bogotá, Colombia, en la cual, el autor pretendió hacer

una mayor contribución al entendimiento del aprendizaje organizacional a través de una investigación empírica, midiendo la variable condiciones del aprendizaje organizacional (cultura del aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional). Los resultados muestran que, las condiciones para generar aprendizaje organizacional favorecen la adquisición y creación de conocimiento y esto permite que se pueda maximizar el aprendizaje

En el mismo sentido, la investigación realizada por De la Garza, Araiza, Hernández, Charles y Guadalupe (2016) en empresas manufactureras ubicadas en el estado de Coahuila de México, la cual fue de enfoque cuantitativo, muestran que el aprendizaje organizacional desde el nivel individual, se da en un ambiente de confianza, las personas dedican tiempo para generar lazos de confianza y se ayudan entre sí para desarrollar el aprendizaje; el aprendizaje desde el nivel grupal favorece la igualdad sin tener características individuales y tienen confianza en la aceptación de sus ideas por parte de la organización; y desde el nivel organizacional los resultados evidencian que los líderes favorecen el aprendizaje y la capacitación.

De igual manera, en investigación teórica con alcance exploratorio, realizada por Vera y Ospina (2016) establecen que al aprendizaje organizacional requiere de elementos claves como son: la información que sirve de complemento para los procesos dinámicos de reflexión; la acción referente a la dinámica cotidiana de la organización que conlleva a un aprendizaje poniendo de manifiesto errores, conocimiento y finalmente resultados; el conocimiento entendido este como el inicio y producto del aprendizaje organizacional; comunidades de práctica referente a la acción colectiva de individuos, esta hace la diferencia en los resultados.

Asimismo, Fassio y Rutty (2016) Identifican que los estudios sobre aprendizaje organizacional se han dado desde diversos enfoques y propuestas y a partir de análisis de varios autores, establecen seis preocupaciones en los estudios de las condiciones de aprendizaje organizacional, entre las cuales se destacan, la cultura del aprendizaje, solución de problemas, liderazgo y equipos de trabajos, capacidades de personal y ambiente laboral, comunicación e información y apertura al cambio.

En función de los diferentes estudios o antecedentes de investigación descritos, se deriva que para el estudio del aprendizaje organizacional se dan diversas metodologías, que la mayoría de los autores identifican las dimensiones de: niveles (individual, grupal y organizacional) y condiciones de aprendizaje (claridad estratégica, formación, soporte organizacional y formación), por otro lado, la información obtenida de los estudios empíricos ha sido mediante la aplicación de instrumentos a los miembros o empleados de las organizaciones estudiadas.

En el contexto de estudio, las cooperativas multiactivas, de acuerdo a la revisión son pocas o nulas los estudios que se encontraron sobre aprendizaje organizacional. Entre ellos, García y Valles (2012), en su estudio descriptivo documental de aprendizaje organizacional, estrategia de negociación en la gerencia social, indica que el aprendizaje organizacional genera espacios de retroalimentación, de resolución de conflictos al interior de las empresas. También, se convierte en herramienta para buscar y generar nuevo conocimiento y como estrategia de negociación, contribuye al desarrollo organizacional, tanto, en lo institucional como en lo individual.

En estudio realizado en organizaciones sociales de la sociedad civil por Zamora (2017), respecto a sus procesos de desarrollo organizacional, se evidencio que el aprendizaje organizacional promueve diversos procesos al interior de estas empresas y se da desde el nivel individual, grupal e institucional y este proceso es particular, de acuerdo al tamaño y recursos que posee cada organización.

Por su parte, el estudio de Escobar, Velandia y Navarro (2018) sobre Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito en Barranquilla - Colombia, mediante la aplicación de instrumento a gerentes, evidencio que, no existen planes de formación para sus miembros y además que, la alineación estratégica “llevada a cabo a fin de explicitar las capacidades implícitas de aprendizaje organizacional, no se relacionan con el desarrollo de estrategias competitivas orientadas al cumplimiento de los factores clave del éxito competitivo de las organizaciones solidarias (pag.112). También agrega este estudio que, los resultados muestran alineamiento estratégico, sin embargo, al explicitar la utilidad de las capacidades de gestión y las individuales de aprendizaje organizacional, hay ausencia de indicadores de memoria organizacional y no relacionan con los factores claves de éxito de estas organizaciones.

De la revisión anterior, se desprende que en su gran mayoría los estudios referenciados en este aparte respecto a la variable de aprendizaje organizacional, se han realizado bajo enfoque cuantitativo, por tanto, las mediciones se han basado en dimensiones como: condiciones del aprendizaje, la cual hace mención a los aspectos necesarios para que se produzca el aprendizaje y la otra dimensión abordada es desde los niveles de aprendizaje, esto se refiere al aprendizaje del individuo, de grupo y el organizacional. Otro aspecto que se evidencia en los estudios analizados está relacionado con la gestión del aprendizaje organizacional, es decir, para que este sea estratégico debe ser gestionado y alineado a los recursos tangibles e intangibles que poseen las empresas.

2.1.3 Estudios que relacionan el direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional.

Teniendo en cuenta lo dicho en la revisión de dirección estratégica y aprendizaje organizacional referenciado por diferentes autores, se puede detectar como O'Regan & Ghobadian (2004), quienes investigaron sobre dirección estratégica, encuentran que las diferencias de las organizaciones de alto y bajo desempeño radica en la habilidad de los directivos para generar capacidades genéricas y esto solo se alcanza con el aprendizaje, de igual forma, Silva (2010), al referirse al modelo de dirección estratégica incremental, deja entrever como para formular la estrategia se requiere de un aprendizaje adaptativo, aprendizaje que también es de utilidad para que los directivos ajusten los modelos de acuerdo a las condiciones o cambios organizacionales tal como lo expuso Salazar y Vargas (2016).

Por su parte, De águila y Padilla (2012) en investigación realizada sobre Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica, evidencian que la dirección de estas empresas tienen rol significativo en el proceso, por lo que actitud estratégica de la organización facilita los procesos de aprendizaje organizacional.

De manera similar, Vega (2006) relaciona la dirección estratégica con el aprendizaje organizacional y manifiesta, que la tarea estratégica es cooperativa y, por tanto, se requiere de la diferenciación de las habilidades de sus miembros para enriquecer

el proceso y ello demanda aprehensión, construcción y aplicación de conocimientos descriptivos, a fin de establecer el rumbo de la organización.

Consecuente con esto, Vargas (2002) indica que las organizaciones cooperativas por tener doble propósito, empresarial y social, tienen el reto desde la dirección de conectarlos a través de procesos de aprendizaje, porque, el conocimiento es el centro del discurso estratégico. En la misma orientación, Villajos, Sanchis y Ribeiro (2012) enfatizan que este tipo de organizaciones requiere de dirección estratégica de acuerdo a su naturaleza, es decir, especifica que las condiciones de sus miembros, quienes dieron vida a esta, tienen características muy diferentes a los de las empresas capitalistas.

Este estudio también, identifica que “se destaca la existencia de una baja profesionalización de la gestión, así como de las herramientas del análisis estratégico” (pág.199) y que el área de mercadeo y el plan de comunicación son acciones de muy poco desarrollo, además establecen que no hay visión estratégica y gestión cortoplacista, lo cual, afecta procesos de análisis, formulación e implementación estratégica.

Desde esta línea de resultados, se deriva que el conocimiento que tengan los directivos tiene incidencia en las practicas estratégicas de las organizaciones y que se hace necesario la inversión en formación contextualizada y específica, que propenda por el desarrollo de capacidades y habilidades internas que contribuyan en el mejor desempeño de estas organizaciones y se superen diversas debilidades y retos que se han evidenciado los estudios que antes se han descrito en este documento.

Lo descrito también se evidencia en el estudio documental realizado por López, García y García (2018), Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible, quienes afirman que el aprendizaje organizacional impacta el desempeño de la organización, por ejemplo, en los procesos y los mercados, sin embargo, el impacto en lo financiero se ve más a largo plazo. También, enfatizan que el aprendizaje organizativo es una capacidad de orden superior que facilita la obtención de ventajas competitivas, por lo que, esta capacidad tiene rol estratégico en las organizaciones.

De manera similar Teece (2018), plantea que el conocimiento profundo de necesidades del cliente, recursos tecnológicos y organizativo y una buena comprensión del

entorno son necesarios, por lo que, el análisis estratégico debe estar vinculado con la operación del negocio y viceversa, procurando así elementos fuertes de diferenciación a través de procesos de aprendizajes,

No obstante, cada organización es singular, tiene su propia realidad, como lo define Pérez (2013), en el estudio modelo de los estadios en la que está o pasa una organización:

Estadio 1: caracterizado por la informalidad, supervivencia, baja productividad y el conocimiento lo tiene el gerente

Estadio 2: procesos de construcción, estrategias no documentadas, mercado local ampliado y la gerencia escucha opiniones de algunos colaboradores

Estadio 3: profesionales en puestos críticos, direccionamiento estratégico implementado, comenzado con procesos de certificaciones ISO y mercado mucho más amplio.

Estadio 4: mayor tecnificación, mercado global, organización de aprendizaje y productos y servicios diferenciados.

En el marco de lo descrito, las organizaciones tienen diferentes estadios dependiendo de diversos factores como son el tamaño, el ámbito de acción, la actividad económica, los recursos tangibles e intangibles, las habilidades y visión de quienes la dirigen, por tanto, se infiere que el direccionamiento estratégico es facilitador de procesos de aprendizaje para lograr pasar de un estadio a otro.

En función de los diferentes estudios analizados, sea pertinente lo afirmado por De la Garza, Araiza, Hernández, Charles y Guadalupe (2016), al decir que los líderes desde sus posiciones estratégicas favorecen el aprendizaje y la capacitación, basados en esta concepción, se pretende profundizar en el conocimiento del direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Colombia. De manera que, los resultados permitan establecer lineamientos que fomenten el aprovechamiento de esta temática al interior de la organización en busca de lograr mayores ventajas competitivas.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 La organización como punto inicial.

Inicialmente se presentará un recorrido por los diferentes enfoques de la organización. De acuerdo a su evolución la primera etapa que experimentan las organizaciones es la teoría clásica de Taylor(1984) esta teoría se enfocó primordialmente en la administración de los talleres y los principios de la administración científica, de este último resultó el principio de medición del desempeño, un nuevo proceso de entrenamiento y desarrollo, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador y el esfuerzo cooperativo para el logro de los objetivos. En general este enfoque revela que la mejor forma de organización es la que permite medir el desempeño individual.

La segunda escuela de la organización, la cual, coincidió con la crisis desatada mundialmente en 1929 en Francia, fue representada por Fayol (1986) quien considero que la organización estaba basada en cinco funciones: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Para esta época las empresas presentaban estructuras centralizadas y la división del trabajo. De acuerdo a este enfoque la mejor forma de organización está basada en la distribución de las funciones y procedimientos.

Muy consecuentemente a este enfoque se promulgo la teoría burocrática también conocida como modelo racional / legal, representada por Weber (1924) la perspectiva del autor se fundamentó en que la forma eficaz de organización se la parecida a la de una máquina. Mediante su teoría toma fuerza el concepto de autoridad carismática, cuyo rasgo distintivo, se fundamenta en: las relaciones se deberán estar regidas por criterios formales establecidos por la estructura de la organización y no se maneja por relaciones informales. De ahí que la división del trabajo y la especialización sean referentes decisivos para el buen funcionamiento empresarial.

Entre los años 1920 y 1957 hace su aparición la teoría de las relaciones humanas, esta teoría estuvo representada inicialmente por Elton Mayo, Mary Parket, lewim y Maslow. Es así como, Mayo (1945) en su estudio logró establecer que los aspectos emocionales del trabajo, se convierten en ejes importantes para el trabajo que aquellos factores físicos, al igual reconoció que la participación social de trabajadores era un

componente decisivo para la productividad (trabajo en grupo). Muy de la mano Parket en su estudio sobre organizaciones enfatiza la importancia de la coordinación del trabajo en grupo y que los directivos gestionen las motivaciones individuales y colectivas de las personas para la consecución de los objetivos. Años más tarde Lewin y Maslow dieron inicio a la psicología humanista al interior de las organizaciones, sus teorías piensan la mejor forma de organización, aquella que consideran e integran a las personas que hacen posible los objetivos de la organización.

Muy consecuente a los anteriores enfoques Barnard (1938) con su Teoría de los Sistemas, presenta una nueva dinámica de la organización demostrando que las personas no actúan solas que para ellas alcanzar los objetivos deben relacionarse. En resumen, la tesis de esta teoría se fundamenta en que la forma de la organización es la que asegura el buen funcionamiento de los miembros tomado como punto de apoyo el trato justo y los beneficios recíprocos (empresa- personal).

Para los años siguientes 1961-1984 se promueve la teoría del comportamiento, representada por March (1965) el cual enfatiza que la toma de decisiones es un componente importante para la administración. De ahí que este enfoque se resume que la mejor forma de organización es la que le permite a los empleados de todos los niveles tomen decisiones de acuerdo a su nivel de autoridad y así apoyen en el cumplimiento de los objetivos.

Lewin y Mc Gregory (1946) proponen la teoría del desarrollo, dicha teoría promueve el cambio planeado, permitiendo que todos los niveles jerárquicos participen del mismo.

Teoría de la contingencia o situacional la cual dirige sus esfuerzos por enfrentar los cambios producidos en el entorno, por lo tanto, las estructuras deberán adaptarse de manera flexible y autónomas ya que de esta manera se puede responder asertivamente a los cambios.

Entre las teorías modernas están la teoría de la población ecológica de Hannan y Freedman (1977) en esta teoría se fundamenta en que los recursos del entorno son limitados, que al interior de la empresa existen diferentes formas organizativas para responder al entorno cambiante, en general para esta teoría la mejor forma de organización.

Otra teoría moderna es la institucional representada por Di Maggio y Powell (1983) exponen que las organizaciones son sistemas sociales por lo cual requieren de apoyo social para su buen funcionamiento. Entonces el referente de esta teoría es que la integración de las personas promueve un mejor resultado.

Una de las teorías modernas con mayor acogida ha sido la de los recursos y capacidades Barney (1991) según esta teoría el desarrollo de capacidades distintivas es la única manera de conseguir ventaja competitiva sostenible para la empresa. Barney establece que las empresas tienen recursos heterogéneos y sostiene que esta heterogeneidad propicia diferentes resultados lo cual crea diferenciación. Además, se considera que los recursos y capacidades pueden guiar la elección de la estrategia. En general el postulado de esta teoría se fundamenta que la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente los recursos y capacidades.

2.2.1.1 La organización desde la postura de diferentes autores.

Basado en estos enfoques muchos autores se han apropiado de componentes para definir el término de organización. De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), la organización es un acto intencionado o deliberado de un grupo de personas con la finalidad de llevar a cabo una actividad específica. Por lo que las personas o seres humanos que han dado vida a esta organización “va construyendo el tejido funcional que lo regula de manera estratégica, y con ello se construye a sí mismo en una dialéctica organizacional” (López, 2001; 110).

A partir de estos postulados, se extrae que los individuos en las organizaciones dinamizan los procesos a través de eficiencia y funcionalidad, desarrollan reciprocidad de vínculos por las tareas que desempeñan y a la vez confluyen diversos agentes con intereses divergentes, que se unen por conveniencia. (Livacic, 2009)

Fundamentado en las corrientes teóricas clásicas, Morgan (1998), define la organización como una máquina, que implica, rigidez, inerte, estructural burocrática y jerarquizadas, y a través de estas características se pretende alcanzar el equilibrio. Sin embargo, la organización hoy día tiene una dinámica diferente, se dejó atrás la mirada de una máquina, y se pasó a un enfoque de sistema complejo, la cual requiere auto

organización para poder adaptarse a o ajustarse a las condiciones internas y externas que se presentan. (Contreras, Barbosa y Castro, 2012).

Desde la perspectiva de Blandin (2008), relaciona la organización y su funcionamiento con el liderazgo, aspecto definitivo en la teoría comportamental de March, debido que a partir de este se puede lograr el desarrollo y permanencia del sistema. Esto lleva implícito la intervención de las personas que hacen parte de la organización, también, está inmerso la adaptación, como condición normal de las organizaciones, desde una perspectiva orgánica (Castro, 2011). Por lo que una “una organización podrá existir en la medida que haya personas que estén dispuestas a aportar su esfuerzo o un sistema común de cooperación, compartiendo un mismo objetivo o finalidad” (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001: 135).

Pensar en la estabilidad de las organizaciones hoy, es una utopía, porque, la dinámica actual les convoca a estar en constantes adaptaciones, las cuales son posibles, con los saberes y conocimientos de quienes dirigen y hacen la operación de una empresa, obteniendo así, procesos de aprendizaje que pueden ser pensados y planeados o de manera informal (Almanza, Calderón, Vargas, Casas, y Palomares, 2016). Tal como se presenta en los enfoques modernos de la organización.

Según Rivas (2009), en cien (100) años, se han dado varios enfoques sobre la evolución de la organización, y con posiciones o enfoques opuestos entre sí, sin embargo, hay tres (3) criterios que permitieron la evaluación de estas: su grado de complejidad, su universalidad y el determinismo de sus conceptos. Las principales conclusiones de esta investigación giran en relación de:

La gestión de la complejidad, es decir, la manera en que la teoría es útil para entender las interacciones entre los agentes organizativos. La universalidad, entendiendo por ello el grado de generalizaciones que tiene la teoría y la posibilidad de ser aplicada, independientemente del tamaño tecnología y medio ambiente, a distintos tipos de organización. Y el determinismo de sus conceptos, entendiendo por ello la manera en que sus principios pueden ser medidos con claridad y replicados con iguales resultados (pág., 27)

En esta línea de pensamiento, Magallon (2006) afirma que hoy más que nunca se requiere de una perspectiva interdisciplinaria y asimismo constructivista, que se “coloque en el justo término entre la objetividad y la subjetividad, entre la estructura y la acción, entre lo formal e informal, entre lo material y lo simbólico” (pág. 18) y se trate a los actores de las organizaciones como sujetos, porque las organizaciones son el resultado de la imaginación y creatividad de sus actores visibles o desde el anonimato y los indicadores de desempeño no cuentan la historia de una organización (Calderón, Magallon y Nuñez, 2010)

Las organizaciones están en constantes cambios, ya que su entorno es completamente dinámico, por esta razón tienen que adaptarse a las condiciones de globalización y competitividad que hoy están presentes y que de una manera u otra inciden en las prácticas internas de las organizaciones, por lo que las personas o quienes las dirigen deben desarrollar habilidades concretas para poder establecer las estrategias y ajustes necesarios a sus capacidades y recursos.

Por consiguiente, el direccionamiento estratégico es fuente primordial al interior de las organizaciones para lograr adaptabilidad y crecimientos sostenidos, por lo que, el equipo de direccionamiento estratégico debe ser capaz de identificar, potenciar y adaptar los recursos tangibles e intangibles de la organización, como, por ejemplo: potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores, administrar el conocimiento tácito y explícito y generar las condiciones para el aprendizaje de los miembros y ello impacte en los tiempos de respuesta para demandas internas y externas.

Este argumento, se fundamenta en lo que plantea Martínez y Lee (2012) respecto a las organizaciones ágiles, las cuales, tienen características muy particulares respecto a las organizaciones tradicionales, entre estas características distinguen: “organización con alta tendencia al aplanamiento; facilidad de flujo organizacional; agilidad; flexibilidad; equipos globales; fronteras abiertas; política simples; ciclos cortos para llegar al mercado; estándares abiertos” (pág. 47) y Administración de conocimiento y colaboración con todos los grupos de interés.

Estas consideraciones respecto a la organización, implica “planificación, personas, recursos tanto físicos como financieros, tecnología, procesos y una cultura basada en

principios y valores, y debe ser gestionada para brindar soluciones basadas en estrategias que alinean los objetivos del negocio y la generación de conocimiento y aprendizaje colectivo en la organización” (Medina, Arévalo y Rico, 2016). De ahí que sea necesario desarrollar el tema sobre la estrategia.

2.2.2 Evolución de la estrategia.

El concepto de estrategia fue utilizado inicialmente en el ámbito militar, lo cual, se evidencia en la obra de Sun Tzu, el arte de la guerra, sin embargo, para Bueno (1994), además, de Sun Tzu, está la Teoría de las matemáticas o teoría de la decisión en la actualidad. Pero el tema de estrategia ha evolucionado y sobre todo en el mundo de los negocios. Y en este ámbito ha sido abordado por diversos autores, entre los cuales, se destaca Chandler (1962), Ansoff⁵ (1965), y Andrew (1969), Drucker (1980).

Así pues, el tema de estrategia es de amplio estudio en el ámbito académico y de interés y aplicación en el ámbito de los negocios, no importa cuál sea la naturaleza de estas. A manera de establecer la posición de algunos autores, en el siguiente aparte se revisa el concepto de estrategia y sus connotaciones:

Chandler (1962) plantea que la estrategia hace referencia la definición de metas y objetivos a largo plazo y desde luego, las acciones y recursos necesarios para que una empresa pueda lograr sus metas. Para este autor, desde la definición descrita, la orientación o enfoque de la estrategia es hacia lo interno, a partir de lo cual, se infiere que el crecimiento de la empresa está asociado a la capacidad y recursos internos.

Posterior a estos fundamentos Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965,17), aseveran que la estrategia es “el patrón de los objetivos, propósitos o metas, y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser”. Esta definición revela que la estrategia permite establecer parámetros y delinear la presente y futura empresa desde la parte interna.

Retomando el concepto Andrews (1971), define la estrategia como el cumulo de decisiones, las cuales evidencian las metas, políticas y planes que tienen las empresas para

lograrlas, además, permite que la empresa determine en el presente cual será el futuro en su negocio. Esta definición, al igual que la establecida por Chandler, se encuentra enfocada hacia lo interno, ya que es internamente en que se toman las decisiones presentes y futuras del rumbo del negocio.

Desde la perspectiva de Argyris (1985), la estrategia es la “formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones” (pag.1). Según este autor, la estrategia involucra tanto lo interno como lo externo, lo primero para establecer las bases necesarias que permiten desarrollar las capacidades en términos de recursos tangibles e intangibles y en segundo lugar, conocer lo externo para proyectar y ajustarse adecuadamente.

Porter (1996) y Hax y Majluf (1996), coinciden al explicar que la estrategia se relaciona con la forma única de hacer las cosas internamente en una empresa haciendo énfasis en la dirección para el despliegue de ventajas competitivas. Se hace evidente que para los dos autores las habilidades y recursos internos, le dan carácter único a la empresa y ellos a su vez les permiten generar ventajas competitivas en el mercado.

Desde estos argumentos, la estrategia afecta el desempeño de la organización y ello está relacionado con las capacidades de la organización para lograr transformar la realidad interna, lo cual se asocia con las capacidades y recursos tangibles e intangibles y por otro lado, ser capaces de utilizar estas capacidades y recursos para monitorear, aprovechar las oportunidades y desarrollar ventajas competitivas en su entorno cercano y lejano.

En tal sentido, el diseño de la estrategia se aborda desde los enfoques:

- a. Clásico. En el cual la estrategia es formal, la búsqueda del objetivo se centra en maximizar los beneficios, la orientación interna, basada en procesos analíticos, este enfoque es influenciado por aspectos económicos y militares, de autores como Chandler, Ansoff y Porter., cuyo surgimiento se da en el año 1960.

- b. Procesalistas. En este enfoque la estrategia es modelada, los objetivos son vagos, se focaliza en lo interno, los procesos se basan en la negociación y el aprendizaje, la influencia de este enfoque es psicológica, los desarrollos se observan en autores como Cyert y March; Mintzberg, Pettigrew en el año 1970.
- c. Evolucionista. La estrategia tiene carácter de eficiencia, los objetivos se enfocan hacia la supervivencia, se focaliza en lo externo, los procesos son darwinistas, la influencia es de corte económico, biológico y sociológico, sus desarrollos se observan en los trabajos de Hannan y Freeman; Williamson, en la década de 1980.
- d. Sistémico. La estrategia es enraizada, los objetivos son locales y su orientación es externa, los procesos son sociales, su desarrollo está en autores como Granovetter; Whitley en los años 90.

De acuerdo a la revisión, la estrategia enfocada en lo interno, tiene como propósito general:

La definición de diseños y estructuras organizacionales que se adecuen en forma perfecta al tipo de entorno o medio ambiente. Más concretamente, se requiere tener estructuras orgánicas, flexibles y planas para aquellos entornos de alta complejidad y dinamismo, y estructuras mecanicistas y rígidas para aquellos entornos menos dinámicos e inciertos (Fuentes, 2005, pág. 45).

Destacando lo que plantea Fuentes, internamente las organizaciones tienen que conocer cuál es su ventaja potencial, porque solo así podrán desarrollar competencias, procesos y sinergias, asimismo, monitorear aspectos externos de mercado no solo local sino global que le permite alcanzar la competitividad. (Vilariño y Rodrigo, 2007). Es decir, los individuos o directivos son los facilitadores de los diseños orientados a minimizar la incertidumbre y de manera deliberada establecer las cifras, recursos y acciones que conllevan a la empresa o a la organización desarrollar mejoras o fortalecer el desempeño.

Este argumento, se relaciona con lo que plantea Serlin, Arriaga y Oviedo (2009) cuando se refieren a la acción humana, en relación a “la experiencia contextual, la memoria acumulada y las tradiciones que crean y definen las posibilidades de interpretación y acción” (pág. 2). En síntesis, primeramente, la estrategia está relacionado con la decisión estratégica respecto a las condiciones o posicionamiento de la empresa en el entorno y segundo, referente al proceso estratégico, lo cual, hace posible el desarrollo de la

estrategia. Desde esta perspectiva, se diferencia claramente la estrategia, planeación estratégica y la dirección estratégica, porque la estrategia es la herramienta de decisión (Whittington, 2002; Ronda y Macarné, 2004) y la planeación estratégica está inmersa en la dirección estratégica (Johnson y Scholes (2001); Betancur, 2005).

Es preciso señalar entonces, que la planeación estratégica es un proceso que permite la evaluación, que se definan metas y objetivos, se marque el conjunto de recursos y actividades necesarias para el logro de los propósitos de la organización (Rosales, 2001). Además esta práctica implica conocimiento por parte de quien participa en ello (Friedman, 1997) para lograr la articulación, diseño y formalidad de las estrategias (Mintzberg, Brian y Voyer (1997). En razón de lo expuesto, en el siguiente aparte se aborda el análisis de la dirección estratégica como variable de la investigación desde sus conceptos y variables o dimensiones.

2.2.3 Dirección estratégica: el concepto y variables.

Entre los pioneros que trataron el tema de dirección estratégica se encuentran Chandler (1962), Kenneth (1971); estos referentes dieron paso posteriormente a la aparición de nuevos enfoques o planteamientos con respecto al mismo, alguno de ellos son los expuestos por Mintzberg (1994) con sus escuelas de pensamiento; Ansoff (1984), quien plantea que la estrategia es un proceso independiente y formal; Ansoff, Declerck y Hayes (1976) lo ven como un campo de estudio ecléctico e interdisciplinario.

Según, Menguzzato & Renau (1991), el paradigma de la estrategia ha evolucionado en el estudio de la administración de las organizaciones desde la “concepciones de planificación y control integrado, pasando por la planificación estratégica hasta alcanzar los más actuales planteamientos de la dirección estratégica” (p. 129). Lo anterior, coincide con el planteamiento de Ansoff, Declerck y Hayes (1976), cuando expresan el cambio de la postura estratégica, al pasar de la planeación estratégica a la dirección estratégica, porque esta última abarca la primera (Betancourt, 2005).

En tal sentido, Johnson y Scholes (2001) indica que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con

implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas” (p. 14) y desde la perspectiva de Ansoff (1997):

La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno (p. 259).

De igual forma, Teece (1990) conceptúa que la dirección estratégica hace relación a la formulación, implementación y evaluación de las acciones que los miembros directivos de una organización hacen para el crecimiento o posicionamiento de la empresa en el mercado. En función de la postura de los autores antes mencionados, la dirección estratégica es responsable del rumbo de la organización, en tanto, marca las pautas filosóficas y de acción a seguir por los directivos.

Desde el ámbito académico los autores más citados sobre el tema de dirección estratégica, están Dess y Lumpkin, (2003): quienes definen el termino como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 3) así mismo Hill y Jones (2009), retoman el concepto definiéndolo como un “conjunto de acciones estructuradas que los administradores adaptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3).

Por su parte, Carneiro (2010), plantea que la dirección estratégica básicamente está orientada para el futuro, lo que implica definir en el presente los objetivos a alcanzar, para que estos sirvan como referentes para recorrer por la empresa. Respecto a estas posiciones y en relación al logro de ventajas competitivas desde la dirección estratégica, los recursos y las habilidades que posee una empresa hacen la diferencia (Barney, Ketchen, y Wright, M, (2011). Por tanto, el papel de los líderes es fundamental en la configuración del direccionamiento estratégico (Dess y Lumpkin, 2003)

De lo anterior, se infiere que la dirección estratégica tiene un ámbito de acción muy complejo, para ello se requiere de una serie de competencias de los que dirigen, así como el desarrollo de capacidades de la organización. Ya que a través de esto se puede lograr

plantear o replantear acciones internas y dar respuestas o aprovechar las condiciones del ambiente que le rodea a la organización, llevándola a otro nivel. Entonces se deberá definir anticipadamente el camino que a recorrer la organización para alcanzar su rumbo. Por lo tanto, detrás de un buen producto o servicio existen habilidades ocultas que lo hacen inimitable y les permite desarrollar ventajas competitivas (Prahaladck y Hamel, 1990).

Esto, puede verse reflejado en lo que define Camacho (2002), respecto al direccionamiento estratégico cuando dice que “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 2). Asimismo, Serna (2002), indica que es el proceso de establecer la filosofía que da claridad a la organización y le permite definir a través de la planeación estratégica como crecerá. Según estos autores, el direccionamiento estratégico es un proceso de gerencia o dirección que define el *rumbo* a través de un plan estratégico y lo lleva a cabo con la coordinación de personas y recursos para lograr ventajas competitivas.

Lo expuesto antes puede evidenciarse en la posición tomada por Montoya y Montoya (2003):

El direccionamiento estratégico puede centrar su foco desde la coordinación hacia la toma de decisiones, en tanto sea un componente del comportamiento humano, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viables las empresas y negocios propuestos en las organizaciones (p.82).

Recapitulando, los directivos tienen un rol significativo en la creación de caminos únicos para las organizaciones, porque, son ellos quienes evalúan las incertidumbres continuamente y toman decisiones al respecto (Teece, 2017). En esto mismo concuerda Rivas (2013), cuando indica que las decisiones estratégicas tienen impacto de largo plazo en la organización, porque ello, implica manejo de recursos.

De manera que, en el proceso de dirección estratégica, entendido como el análisis, formulación e implementación hay grandes posibilidades de fracaso estratégico según (Rodríguez y Pedraza, 2007). Y es que, en este proceso convergen diferentes factores como: el pensamiento estratégico, la experiencia, la formación y la cultura de los

individuos que toman las decisiones y por otro lado, se dan desafíos previsibles e imprevisibles respecto a las condiciones o situaciones o futuro de la organización.

De la revisión de las diferentes posiciones teóricas, se plantea que la conceptualización de Ansoff (1997), es integradora, porque abarca todo lo que implica la dirección estratégica, desde la concepción de la estrategia hasta el manejo de la complejidad de las condiciones y relaciones con el entorno. Asimismo, se identifica que la dirección estratégica tiene tres componentes o dimensiones principales: el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implantación de la estrategia, por lo que, en párrafos siguientes se hace el desarrollo teórico de estas dimensiones.

2.2.3.1 Dimensiones del direccionamiento estratégico.

Tomando como referencia para esta propuesta a Johnson y Scholes (1997) y Dess y Lumpkin, (2003), se puede inferir que la dirección estratégica se compone de tres elementos o dimensiones esenciales:

✓ Análisis estratégico

Este es un primer elemento, orientado a entender el entorno y definir los objetivos estratégicos, filosofía, misión y visión de la empresa. En general este componente según Johnson y Scholes (2001, p. 17) “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders” así mismo esta fase antecede a las siguientes etapas de formulación e implementación de la estrategia (Dess y Lumpkin (2003).

Reafirmando lo anterior, Ronda y Marcané (2004) y Marginson y Sawir, 2006) coinciden al afirmar que el sistema de dirección estratégica incluye una primera fase denominada análisis estratégico, en la cual se realiza evaluación interna y externa respecto a las condiciones actuales de la organización. Años más tarde García (2010) indica como el análisis estratégico es importancia para que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas. Ya que esta fase de la dirección estratégica permite a la organización estudiar

y evaluar su entorno, evaluar su cadena de valor y revisar su marco filosófico (misión, visión, valores, estrategia, objetivos estratégicos) tal como lo expuso Farías (2012).

Es así como a través de este ejercicio, la empresa logra establecer cuál es el grupo de variables externas que tienen mayor incidencia, asimismo, se hace con las variables internas. La habilidad de los directivos tiene incidencia en estos resultados, dependiendo el nivel de control o conocimiento que tenga este, así influirá en los resultados (Sainz, 1993)

Por lo tanto, esta etapa, da los insumos relacionados con las oportunidades y amenazas del ambiente externo o de fuerzas macro ambientales y del ambiente competitivo y las debilidades y fortalezas que tiene la organización, lo cual se logra mediante la evaluación de las fuerzas y filosofía interna. Asimismo, este proceso contribuye o facilita los procesos de comprensión de los directivos respecto a la realidad y tendencias de los negocios en los que se mueve la organización. Aspectos que son determinantes para la formulación de la estrategia y la consecución de los objetivos de la organización (Mintzberg y Brian, 1991). A modo de conclusión la etapa de análisis estratégico permite a las organizaciones definir o reevaluar su marco filosófico, establecer cuáles son las condiciones o tendencias del contexto en el que opera y reafirmar o ajustar sus capacidades internas y recursos desde su cadena valor.

✓ **Formulación Estratégica**

Un segundo elemento, apunta a formular las diversas estrategias posibles y seleccionar la más adecuadas para conseguir los objetivos, así mismo, en esta etapa se despliega la estructura organizacional que apoyará la estrategia, y a este paso se le llama formulación estratégica (Dess y Lumpkin, 2003). Al respecto, Gómez y Balkin (2003) plantean que "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa" (pág. 159).

Por su parte, Bueno, Morcillo y Salvador (2006), afirman que "la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas". (pág. 12). Desde otra perspectiva, Wheelen y Hunger (2007), consideran que esta fase hace referencia al

"desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (pág. 8).

Según las posiciones teóricas antes enunciadas, se observa que en el proceso de la formulación de la estrategia es necesario tener información previa y de relevancia, como es la de las condiciones del entorno en el que opera la empresa y los aspectos internos; identificación de opciones estratégicas: elección de la opción viable y adecuada; y finalmente diseñar el camino a recorrer. Entonces para el logro de este acometido, Grant (1996) indica que se debe formulación de la estrategia utilizando los recursos duraderos, difíciles de identificar y entender y que no sean fáciles de transferir o de imitar. Esto a su vez, implica la forma que los directivos toman decisiones respecto la estrategia conveniente para la organización y a la utilización de los recursos tangibles e intangibles al servicio de la estrategia (Andrews, 1971).

De acuerdo a ello, “la creación de estrategia es diseño con criterio imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010, p. 468) y “la alta dirección debe decidir si la estrategia propuesta es viable o si la estructura se debe modificar para transformarla en una estructura más avanzada” (Wheelen y Hunger, 2013, p. 162).

Con base a las posiciones teóricas relacionadas a la formulación de la estrategia, se deriva que estas son las decisiones o soluciones modeladas de acuerdo a los resultados de la etapa de análisis estratégico, buscando con ello que, las organizaciones desarrollen ventajas competitivas, para lo cual, es necesario definir los factores claves de éxito, las áreas de resultados claves, la estructuración de los procesos necesarios y la estrategia. (Morris, 2005).

También, es de resaltar la relación del análisis con la formulación el hecho que para formular se requiere primero de una evaluación tanto interna como externa, ya que solo así se logra establecer formular unas estrategias contextualizadas a los desafíos del entorno y a la vez a las competencias y capacidades con las que cuenta la organización, de forma que la estrategia que se formule se pueda implementar.

✓ **Implantación de la estrategia**

Un último elemento o factor, es la implantación de la estrategia, este paso asegura la ejecución del conjunto de programas y actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad en el tiempo establecido o antes. Porque, en esta fase es donde se desarrolla la estrategia y políticas establecidas a través de la definición de programas, presupuesto y procedimientos. (Wheelen y Hunger, 2007). Considerado lo anterior, se busca principalmente establecer las condiciones o capacidades de la organización entorno a la estrategia y un plan detallado de las acciones a realizar, lo cual se identifica en el plan estratégico. (Johnson y Scholes, 1997).

Por lo que, en esta fase, se obliga a la organización que defina los roles, en contraste a las personas que se requieren, la estructura y el desarrollo de competencias de forma que se incentive a las personas para que contribuyan o tributen al logro de los objetivos de la organización (Argyris, 1985). Asimismo, la implantación de la estrategia demanda adecuados controles estratégicos y entender que las personas juegan un papel preponderante esto según (Dess y Lumpkin, 2003) y solo esto se logra cuando los directivos vinculan o alinean los propósitos estratégicos con los miembros de la organización (Martínez y Briceño, 2012). Ya que un factor importante para asegurar el cumplimiento de la estrategia es el liderazgo directivo. (Tarapuez, Osorio y Benavides, 2011).

Entonces, la correcta alineación de objetivos, recursos y sinergias con la estrategia aseguran un mejor desempeño de las personas (Iborra y Dasí, 2014), sin embargo, no se puede pretender que todo este diseñando y alineado, se requiere de un permanente monitoreo para asegurar los resultados, porque la incertidumbre y la complejidad son fenómenos constantes que pueden llevar a modificar en muchas ocasiones la estrategia (Gómez, 2015).

Reafirmando esto último, es de considerar las dificultades que se presentan en la etapa de implementación de la estrategia, como son: inadecuada formulación de la estrategia, inadecuados procesos de comunicación, el no alineamiento de la estrategia con la estructura y recursos de la organización, falta de competencias gerenciales de los directivos para identificar tendencias, la inadecuada asignación de responsabilidades, falta

de competencias y motivación de los empleados para desarrollar las acciones que plantea la estrategia y finalmente seguimiento y control no adecuado o no se realiza.

Esta línea de argumentación se fundamenta en lo que plantea Godet (2000):

A la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra. Por esto, para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez; de lo contrario, se pierde en ambos. En otras palabras, frente a los cambios del entorno estratégico, el futuro de una empresa depende en gran medida de sus fuerzas y debilidades internas. La brecha gerencial ("management gap") es muchas veces más importante que la brecha estratégica ("strategic gap" (pág.65).

De acuerdo esta postura teórica, respecto a la implementación de la estrategia, se identifica que los directivos cumplen un rol significativo en el desarrollo de esta, porque, son ellos quienes gestionan de manera estratégica y orientan lo operativo, por lo que, una dirección anquilosada, no informada o actualizada de los vertiginosos cambios del entorno y no competente, es decir, formada en las nuevas tendencias de gestión “ponen a la gente a dormir y hace difícil que el comportamiento organizacional sea inteligente, estratégico, integrado y colaborativo. Bajo estas condiciones es difícil aprovechar las oportunidades ocultas, reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno, extirpar conflictos sistémicos, aceptar nuevos paradigmas o resolver problemas complejos” (Goldsmith y Cloke, 2001, p. 167).

En resumen, de acuerdo a la teoría expuesta, en la fase de implantación de la estrategia, es necesario poner al servicio de la estrategia el presupuesto requerido, una batería de indicadores que permita la medición, un sistema de información y comunicación adecuado, capacitación permanente a los miembros, y el seguimiento y el control para asegurar el apropiado desarrollo y cumplimiento de la estrategia. En general, se requiere crear una cultura de monitoreo y vigilancia que les permita estar alertas a los cambios, pero a su vez se necesita desarrollar una capacidad de aprendizaje para responder a estos cambios del entorno de manera acertada.

2.2.4. El aprendizaje en las organizaciones: significación y enfoques

El contexto en general ha sufrido cambios constantes, lo cual, ha modificado la forma de hacer negocios en todos los continentes y ello desde luego genera impacto en las organizaciones, sea cual sea su naturaleza. Cada organización es particular y responde de manera diferente a este escenario, por tanto, su actuar interno y externo genera creación de valor económico impactando en problemáticas o necesidades sociales (Gilli, 2011)

Desde esta línea de argumentación, el aprendizaje organizacional es fundamental para ajustar o hacer cambios a las estructuras, rutinas o estrategias de las empresas. En razón de lo anterior, en párrafos posteriores se desarrollará la variable aprendizaje organizacional que hace parte de la tesis doctoral. Para lograr tal fin, se inicia con una revisión general de conceptos y posteriormente de dimensiones desde diversos enfoques teóricos para abordar el estudio del aprendizaje organizacional.

2.2.4.1 Significación de aprendizaje.

El aprendizaje se relaciona con el resultado de la interacción que tiene un individuo con su ambiente y que este a su vez genere procesos mentales internos Gagné (1987); Bigge (1985,) indican que el aprendizaje hace referencia a un:

“proceso dinámico dentro del cual el mundo de la comprensión que constantemente se extiende llega a abarcar un mundo psicológico continuamente en expansión... significa desarrollo de un sentido de dirección o influencia, que puede emplear cuando se presenta la ocasión y lo considere conveniente... todo esto significa que el aprendizaje es un desarrollo de la inteligencia” (pág. 17).

De igual forma Schmeck (1988) y Driscoll (2000), coinciden al retomar el concepto de aprendizaje, definiéndolo como la capacidad de cambio o disposición de un individuo de comprender su entorno o realidad y de re direccionar su conducta o práctica, desarrollando así la inteligencia y su desempeño. Según estas posiciones, el aprendizaje lo posee el individuo, está influenciado por el medio en el que se mueve, las experiencias vividas, la comprensión que este hace de su mundo y de cómo moldea su conducta y su desempeño. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustenten en

recursos y capacidades ha propiciado que el concepto de aprendizaje haya tomado forma al interior de las organizaciones. En este orden de ideas, en el aparte siguiente se desarrolla el concepto de aprendizaje organizacional, desde la perspectiva de autores reconocidos en el ámbito académico y de las organizaciones.

2.2.4.2 Conceptualización de Aprendizaje organizacional.

En el ámbito de la teoría de la organización, el concepto de aprendizaje organizacional se le atribuye a Argyris y Schon (1978), quienes indican que este hace mención a la capacidad que tiene una organización de generar y usar nuevo conocimiento, valores, habilidades y comportamientos. De igual forma, para Dogson (1993), el aprendizaje organizacional hace referencia a la manera como la organización gestiona el conocimiento en relación a las acciones diarias, su cultura, la eficiencia de sus miembros y a la manera de alcanzar mejor desempeño.

En la misma línea Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995), conceptúan que el aprendizaje organizacional es la herramienta que utiliza la empresa para configurar la gestión del conocimiento, de esta forma desarrollan y utilizan nuevos conocimientos para mejorar los resultados de la organización, así mismo para Cohen (1998), el aprendizaje organizacional se adquiere a través del conocimiento, lo cual, se logra mediante la transformación de información, tanto en los individuos como de la propia organización.

Estos argumentos coinciden con la definición planteada por Real, Roldán y Leal: “El aprendizaje organizacional se define como un proceso dinámico de creación de conocimiento generado en el corazón de la organización a través de sus individuos y grupos” (2012, p.2). En igual sentido, Castañeda, 2015, conceptúan que:

El aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo (p. 65). Sin embargo, el aprendizaje en equipo es el que genera unidad en las empresas según Senge (1990).

Desde estas posturas teóricas, se identifican aspectos coincidentes como: es un individuo, quien aprende, en los diferentes niveles de la organización, que cambia a partir del aprendizaje, desarrolla conocimiento que le permite adaptarse a la realidad en la que se encuentra y cuando trabaja con otros de la organización se comparte información que se torna en conocimiento y ello desarrolla el aprendizaje en la organización.

En referencia a lo anterior, se evidencia que, en las organizaciones, el conocimiento y el aprendizaje individual no es lo que facilita los resultados generales de organización, es a partir de la colectividad que se transforma la información en conocimiento y se comparte, de esta manera se realizan las acciones tendientes al logro de los objetivos de la organización. En razón de esto, el conocimiento y los procesos de aprendizaje son aspectos de relevancia estratégica en el actual contexto de las organizaciones y ello, establece claras diferencias entre las organizaciones a pesar de contar con los mismos recursos (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

2.2.4.3. Algunos enfoques para abordar el estudio del aprendizaje en las organizaciones

Con base a la revisión de la literatura sobre aprendizaje organizacional, en líneas siguientes se analizan algunas posturas teóricas respecto a las dimensiones que se podrían establecer para abordar el estudio del tema en mención. Desde la perspectiva de algunos autores que estudian el aprendizaje organizacional, este se puede abordar desde las perspectivas de los niveles de aprendizaje y desde las condiciones organizacionales. En tal sentido, a continuación, se muestra el análisis de un grupo de autores respecto a las dimensiones que abordan y las características teóricas que le distinguen.

✓ Niveles de aprendizaje organizacional

La primera perspectiva que se analiza es la de los niveles de aprendizaje organizacional, ello, se relaciona con la dinámica de actuación al interior de las organizaciones, implica como la actuación pasa del individuo a la colectividad y posteriormente a toda la organización (Huber, 1991).

Para Crossan, Lane, y White (1999), existen tres niveles de aprendizaje asociados a la empresa: uno es el individual, que está asociado a la experiencia del trabajador; dos el grupal, el cual se relaciona con la interrelación del colectivo de trabajadores y tres el organizacional, que obedece a la dinámica de relación individual y colectiva y el proceso de coordinación o gestión de la empresa. En esta misma corriente de pensamiento, también se encuentran Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002), quienes basaron sus aportes a partir de Crossan, Lane, y White, por lo cual, ratifican lo expuesto por los anteriores autores, agregando aspectos o condiciones que se dan en el contexto de la organización para facilitar el aprendizaje organizacional.

Por su parte, Milia y Birdi (2010) considera que los individuos, grupos y las empresas actúan independientemente, pero de manera coordinada y dinámica logran resultados generales. En lo cual, los niveles (individual, grupal y organizacional) de aprendizaje organizacional tienen significancia para el logro de estos resultados. En el mismo orden de ideas, Castañeda (2015) también coincide con este autor en los tres niveles de aprendizaje.

Garzón (2005), al igual que los demás autores, también consideran que existen niveles de aprendizaje en las organizaciones, sin embargo, tiende a agregar un cuarto nivel. Planteando así que los niveles son:

El Individual, el individuo es quien aprende, debe dar utilidad a la información de su contexto y apertura a desarrollar nuevos conocimientos. Es de destacar que el interés del individuo tiene significancia en su proceso de aprendizaje;

El de Equipo: el trabajo en grupo potencia el aprendizaje y da resultados mucho más consistentes que individualmente. Sin embargo, el interés del grupo es fundamental en el proceso, de lo contrario solo será un intercambio de información o documentos;

El Organizacional: las organizaciones que aprenden se distinguen por procesos mucho más dinámicos y ajustes a los cambios que favorecen el aprendizaje.

El intra organizacional: se genera en grupos corporativos de empresas.

Consecuentemente, Rostro y Solís (2015), afirman que el conocimiento se produce en diferentes niveles de la organización, los cuales concuerdan con los establecidos por Garzón (2005). De igual forma, conecta la cultura y el aprendizaje y ello, se manifiesta en “los supuestos, creencias y valores del individuo, los cuales finalmente se traducen en acciones, prácticas y rutinas en las organizaciones, las cuales pueden ser potenciadas o inhibidas (pag.101)

Desde otra perspectiva, y continuando con revisión de las dimensiones o variables para estudiar el aprendizaje organizacional, se encuentra a continuación las condiciones que deben existir o se deben dar en las compañías,

✓ **Condiciones para el aprendizaje organizacional**

Otra perspectiva, con la cual se focaliza el estudio del aprendizaje organizacional, es la variable condiciones de su aprendizaje. Con base a esto, la revisión de la literatura y de acuerdo a Senge (1990), para que exista aprendizaje organizacional es necesario que se den ciertas condiciones al interior de las empresas.

En tal sentido, para el estudio del aprendizaje organizacional desde la dimensión de condiciones de aprendizaje organizacional, Fiol y Lyles (1985), propusieron el entorno, la cultura, la estrategia y la estructura; Stable (2011), identificó como condiciones para el aprendizaje: elementos de la gestión organizacional, disociación de los stocks de conocimiento y actores externos. De igual forma, Dibella (1995), plantea que es necesario que las organizaciones establezcan condiciones o infraestructura que permita el desarrollo del aprendizaje, lo cual, es responsabilidad de los líderes que dirigen las organizaciones.

En consideración a lo expuesto, el aprendizaje se facilita cuando las organizaciones cuentan con líderes o gerentes en los diferentes niveles capaces de gestionar el aprendizaje y ser facilitadores para que sus colaboradores cuenten con el apoyo y las herramientas necesarias para generar ideas en pro del desarrollo de la organización (Gephart y Marsick ,1996). Por lo tanto, el comportamiento de los directivos o supervisores es clave para generar confianza en los empleados y esto a su vez contribuya a mejorar el desarrollo de la organización (Ulrich, 1993). Por esta razón, se requiere que

los gerentes o directivos abandonen sus viejas creencias y percepciones y esto les permita tener apertura mental para aceptar nuevos horizontes y asimismo generar nuevas ideas (Senge, Smith, & Kleiner, 2006).

Desde otra mirada, pero con puntos coincidentes, Castañeda y Fernández (2007), plantean para el estudio de las condiciones del aprendizaje organizacional: la formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje organizacional. Posteriormente, en el año 2015, Castañeda, suma otras dimensiones a las ya planteadas en el 2007, como son: claridad estratégica y soporte organizacional.

Según Garzón (2005), el aprendizaje organizacional es una variable con diversas aristas, pero las dimensiones de niveles, condiciones y cultura del aprendizaje organizacional son significativas o representativas para su estudio. Sin embargo, Castañeda (2015) incluye la cultura organizacional como una subdimensión de las condiciones para el aprendizaje organizacional.

Fundamentado en los aportes mencionados, para que existan condiciones de aprendizaje organizacional en las empresas se requiere claridad estratégica, soporte organizacional, formación y cultura de aprendizaje. Variables o factores en los cuales coincide Castañeda; Fiol y Lyles. Con respecto a esto último, siguiendo a Conde y Castañeda (2007) y Castañeda (2014) las condiciones que se evaluaron en la investigación fueron: claridad estratégica, formación y cultura de aprendizaje. En razón de ello, en el siguiente aparte se desarrolla teóricamente las sub dimensiones correspondientes:

- **Claridad estratégica**

La importancia estratégica y el conocimiento de los miembros de la organización en la actualidad, son clave para el desarrollo de ventajas competitivas (Snyman y Kruger en 2004). Desde esta perspectiva, el conocimiento es la base para definir estrategias y desarrollar ventajas competitivas (Zack, 2005) y ello demanda que los directivos de la organización tengan las competencias para establecer la estrategia, alinearla con la estructura, la cultura y finalmente sean capaces de transferirla a todos y estos puedan interiorizarla (Lado y Wilson, 1994). Al respecto de esto último, en las organizaciones la visión debe ser inspiradora, ya que ésta debe ser generadora de movilización y cambio en

sus empleados o miembros, llevándolos a la búsqueda de nuevo conocimiento, condición que permite el desarrollo del aprendizaje (Mumford, 1995).

Bajo estos argumentos, la claridad estratégica es entendida como el conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional. Para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional (Conde y Castañeda, 2014).

Dadas las condiciones que anteceden, la claridad estratégica en relación al aprendizaje organizacional tiene como propósito vincular de manera estratégica a los empleados en la visión de largo plazo de la empresa, a fin de lograr mayores niveles de eficiencia en las acciones estratégicas y operativas definidas para alcanzar la estrategia planteada en la organización, y en este escenario deseable, la claridad estratégica tiene papel protagónico para el desarrollo del aprendizaje organizacional.

- **Formación.**

La formación, es entonces, una forma de mantener a las organizaciones actualizada a través de sus trabajadores, porque, la gestión estratégica del conocimiento fortalece diversos procesos dentro de la organización (Probst, Raub y Romhardt, 2000). En las organizaciones modernas, según Quintero (2003), la formación es considerada un aspecto estratégico, la cual deberá contenerse en la cultura de la organización (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014). La formación la recibe el directivo o empleado, por tanto, es a través de quienes la reciben que se desarrolla la creatividad y competencias para la ejecución de tareas específicas en la empresa. (Yahya& Goh, 2002).

Enfatizando en la importancia y beneficio de la formación en diversos aspectos de las organizaciones, se identifica que a mayor formación del empleado mayor será su aporte en la innovación (Del Águila y Padilla, 2012) y el desarrollo de ventajas competitivas.

Con base a la revisión teórica, se puede inferir que el individuo es el protagonista en la formación y a partir de ello, la empresa dispone capacidades que desarrollan sus colaboradores y estas contribuyen a logro de tareas operativas y de los objetivos corporativos. En razón de ello, la formación de los miembros de la organización debería

ser estratégica, lo cual, implica una gestión adecuada para enfocarla en las necesidades y proyecciones de largo plazo que demanda la organización en un entorno o contexto globalizado.

En suma, la formación es parte fundamental para el desarrollo del conocimiento en la empresa y su réplica conlleva a que las experiencias aprendidas sean compartidas dando lugar al aprendizaje organizacional. Pero para que esto se propicie de manera objetiva y certera se requiere que las organizaciones fomenten la cultura de aprendizaje.

- **Cultura de aprendizaje organizacional**

Según Marulanda, López, & López, 2016, se entiende por cultura organizacional “el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento (pág. 4)”. Atendiendo esta definición, autores como Szulansky, (2000 y) y Yahya & Goh, (2002) aseveran que el factor cultural es una condición que juega papel determinante en el aprendizaje organizacional, porque a través de aspectos como los valores, comportamientos y creencias que se dan en la organización en el tiempo se arraigan y son difíciles de modificar fácilmente, generan aprendizajes, sinergias y contribuyen a lograr mayor satisfacción, sentido de identidad y pertenencia.

Lo anterior, se enfatiza en la posición de O’Connor y McDermott (1998), quienes afirmaron que: la cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad.

Entonces, será posible el aprendizaje organizacional si la organización ha establecidos procesos y herramientas para gestionar el ser, hacer y saber de los individuos (Schein, 2010), y de esta forma la cultura de aprendizaje organizacional se convierte en motor de este proceso (Hernández, de la Garza y Ortiz, 2014)

No obstante, Gammelgaard, Husted y Michailova, (2005), precisan que en las organizaciones construir cultura de aprendizaje no es tarea fácil, en tanto, hay dificultades para lograr las sinergias, asimismo, evidencia que la investigación existente sobre

aprendizaje organizacional ha subestimado las fallas que se presentan en este proceso y que esto es una problemática multifacética que impacta los procesos estratégicos.

Al respecto, Al-Alawai, Al-Marzooqi y Mohammed (2007), plantean que estos obstáculos se pueden superar a toda vez que la dirección de la empresa sea capaz de generar ambientes de confianza interpersonal, comunicación entre personal, adecuados sistemas de información, recompensas y estructura organizacional que facilite estos procesos.

Por tanto, la cultura organizacional es una combinación de elementos facilitadores de procesos estratégicos que conllevan a la generación de un mejor desempeño en la organización (Mueller, 2014), porque, en esta convergen diversos aspectos que se aprenden y se comparten en los grupos o miembros de la organización (Chidambaranathan y Rani, 2015). Es decir, la cultura organizacional es fuente para el desarrollo de comportamientos deseables que promuevan una mejor convivencia y desde luego mejores prácticas que optimicen el desempeño individual y grupal en la empresa y esto a su vez genera aprendizaje organizacional.

2.2.5 Relación entre Dirección estratégica y aprendizaje organizacional.

Para autores como Acedo, Barroso y Galán, (2006); Wernerfelt, (1984), los intangibles basados en el conocimiento son fundamentales para que una empresa logre ventajas competitivas, cuya orientación es integral, logrando sinergia entre lo tangible e intangible. Es decir, la dirección de la empresa, es quien identifica y administra el conocimiento que poseen sus miembros en pro de su desarrollo.

Según Vargas (2002): tanto el aprendizaje incremental como el radical pueden mejorar la supervivencia y prosperidad de la empresa así: a) el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que la excelencia actual de una actividad siempre puede ser mejorada y b) todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje,

dado que éstas aprenden a medida que desarrollan, producen y comercializan productos. (p. 10).

Al respecto, Quintero (2003) plantea que:

Estas organizaciones evalúan de manera continua su rendimiento para, de esta forma, descubrir oportunidades potenciales y saber qué acciones de mejora son las más convenientes para hacerlas realidad. En suma, lo que intentan es no solo aprender, sino acelerar el proceso de aprendizaje, con el objetivo de mejorar rápidamente. Desde la perspectiva empresarial, la finalidad que persigue esta mecánica es estimular en las personas el aprendizaje de sus procesos, para armonizar los conocimientos que se generan en su interior y que se encuentran en cada uno de sus integrantes. (p. 132)

Lo anterior, coincide con Barney (1991), cuando afirma que los resultados de las empresas se asocian a recursos difíciles de imitar y no a su posición competitiva. Asimismo, Grant (1996), plantea que el conocimiento es el recurso estratégico más valiosa que posee una organización y que este debe ser bien gestionado para lograr y sostener a largo plazo ventajas competitivas (Barney, 1991). En tal sentido, como plantea Nonaka (1999), el conocimiento es dinámico, porque este evoluciona, se transforma y hace que las personas cambien sus formas de pensar y actuar al interior de las organizaciones, lo cual, se evidencia en el aprendizaje.

De ahí, que todas las empresas deben hacer inversión en aprendizaje para lograr su desarrollo (Nevis, Dibella & Gould, 1995), de manera que este haga parte de la cultura de la organización, es decir, para que se genere el aprendizaje debe darse condiciones en la organización y la intervención de los directivos.

Lo anterior, resulta de interés para estudiar la relación entre dirección estratégica y aprendizaje. Autores como Ansoff¹ (1997); Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), plantean que a través del direccionamiento se deben lograr ventajas competitivas y estas a su vez se adquieren a partir de las capacidades que tienen las organizaciones, de ahí que el aprendizaje y el conocimiento sean aspectos claves para lograrlas (Garzón, 2009).

Convirtiéndose el conocimiento en un arma estratégica para el servicio de las organizaciones (De la Garza, Araiza, Hernández, Charles & Guadalupe, 2016).

Para García y Valles (2012), entre el aprendizaje organizacional y la estrategia, existe estrecha relación y esta contribuye a mejorar el nivel de desempeño individual, grupal y de toda la organización, en el mismo sentido, Vargas, Jiménez, Cárdenas, y Salceda (2016), plantean que el aprendizaje organizacional hace parte de la organización y quienes dirigen, lo administran para lograr ventajas competitivas.

Los planteamientos señalados coinciden con Prahaladck y Hamel (1990), quienes señalan que el aprendizaje colectivo es clave en los procesos de consolidación de la estrategia al interior de las organizaciones. Por consiguiente, el direccionamiento estratégico de las organizaciones se fortalecerá en la medida que esté alineado a un adecuado proceso de gestión del aprendizaje organizacional de sus miembros, como elemento clave para la consecución de la misión de la organización.

Lo anterior, se evidencia en la postura de Ortégón, Lasso & Steil (2016), quienes muestran que la perspectiva estratégica está estrechamente relacionada con los procesos de gestión del conocimiento, y el aprendizaje organizacional. De modo similar, Bueno (2000) enfatiza que la dirección estratégica es el centro o la base para gestionar el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y finalmente el capital intelectual.

Desde esta mirada, en el contexto estratégico de una organización sería conveniente utilizar prácticas que fomenten y gestionen de manera intencionada el conocimiento de sus miembros de forma tal que las competencias y los conocimientos superiores, se vean reflejado en la consecución de la estrategia y el desempeño, y por ende, sirvan de marco para la generación de ventajas competitivas. (Castillo, 2013).

Esta argumentación se ve en los desarrollos teóricos de Djonlagic, Delic, & Kovacevic (2013), para quienes el aprendizaje es fuente de competitividad, porque lo que el aprendizaje genera cambios cognitivos y conductuales en las personas y en las organizaciones, aumentando así las capacidades dinámicas de adaptación e innovación, por lo tanto, el conocimiento que se adquiere y se aplica garantiza que las empresas se

diferencien de sus competencia y tengan mejor adaptación en un entorno complejo e impredecible.

Cabe señalar, como lo indican Nonaka, Hirose y Takeda(2016) que los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional tienen su origen en el desarrollo en equipo de los trabajadores de primera línea y se facilita a través de los gerentes de nivel medio, porque, la alta dirección define la visión, pero los gerentes de nivel medio, son el puente para dar solución a la brecha entre la primera línea y el nivel superior, además los autores agregan que la globalización ha generado significativos cambios en el entorno y ello obliga a las empresas a ser mucho más proactivas.

Sin embargo, Linton y Kask (2017) conceptúan que el rendimiento en las empresas se asocia a dos tipos aprendizaje, el primero se enfoca en la estrategia que combina la innovación y la pro actividad y la segunda, hace referencia a una estrategia mixta con aversión al riesgo, reactiva y baja capacidad de innovación. Al respecto, Parnell (2010) afirma que existe estrecha relación entre la claridad estratégica y desempeño de la empresa, es decir, si la empresa tiene clara su estrategia, se le hará más fácil implementarla ya que las decisiones estratégicas son fundamentales para la orientación y desarrollo del negocio, es así que aspectos como la innovación se asocian con la estrategia y el desempeño de la organización. (Martínez, Devece, y Llopis (2015).

En perspectiva, la dirección estratégica debería orientar la estrategia a la innovación y al liderazgo transformacional, logrando con ello, generar condiciones internas para que se dé el co-desarrollo, fundamentado en la teoría del aprendizaje organizacional (Stock, Zacharias, y Schnellbaecher, 2017).

En síntesis, la dirección estratégica es facilitadora para los procesos de explotación estratégica del conocimiento individual, colectivo y de la organización, porque, en las etapas de análisis, formulación e implementación de las estrategias se requiere del aprendizaje organizacional, y este, a su vez, se fomenta y se gestiona a través de la generación de condiciones como: la claridad estratégica, la formación y la cultura y el soporte organizacional.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se abordan las principales decisiones metodológicas que guiaron el desarrollo de la tesis relacionada con las variables direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional. La cual tuvo como objetivo general: determinar los factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla, Colombia.

3.1 Enfoque

Existen varias corrientes de pensamiento (empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, a etnografía y el constructivismo) para abordar estudios desde diversas áreas de conocimiento, sin embargo, esto se resume en dos grandes corrientes de pensamiento o enfoques: cuantitativo y cualitativo. Fernández, Baptista y Hernández (2006).

En la investigación social y concretamente en lo organizacional, Bryman y Bell (2016) afirman que el enfoque cuantitativo puede ser utilizado, partiendo de la obtención y análisis de datos para validar teorías. Por lo que se parte de la deducción, es decir, previamente se identifica, clasifica y analiza la teoría y luego de ello se recogen los datos para realizar la sistematicidad y consistencia lógica.

En tal sentido, estas corrientes de pensamiento se denominan paradigmas de la investigación. Por lo que, la filosofía de esta investigación estuvo orientada en el positivismo, ya que está relacionada con el método deductivo el cual permitió conocer la realidad de forma empírica; de ahí que el enfoque que permitió dar respuestas a los objetivos trazados en la investigación fue esencialmente cuantitativo.

3.2 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo- correlacional, con relación al alcance descriptivo se determinó las condiciones de direccionamiento y de aprendizaje organizacional, la caracterización de las dos variables de manera individual permitió correlacionar las dos variables, estableciéndose relaciones estadísticas de asociatividad

entre ellas a partir de los resultados obtenidos, no se incluyeron variables externas, al final, con el alcance correlacional se obtuvo conclusiones relevantes en relación a si las variables en estudio son directamente proporcional o inversamente proporcional. Además, se alcanzó a señalar los coeficientes de correlación entre las variables direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional los cuales se representaron numéricamente para indicar la fuerza y dirección de la relación (Alston, 2017).

3.3 Diseño

El diseño de la investigación fue no experimental de campo, debido a que las variables no fueron manipuladas por la investigadora, transversal correlacional, debido a que los datos se recolectaron en un momento determinado, método comúnmente utilizado en la aplicación de instrumentos como la encuesta, ya que se aplica una única vez a la población o muestra seleccionada. Al final las variables Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizacional fueron relacionadas.

3.4 Fuentes de datos

La fuente principal de información que se utilizó y de la que se obtuvo información fue primaria. Para ello, se aplicó cuestionario a una muestra de los empleados de las organizaciones cooperativas que participaron en la investigación.

3.5 Herramientas de recolección utilizadas

Los datos para el desarrollo de la investigación se obtuvieron mediante fuente primaria, los informantes claves o quienes suministraron la información fueron empleados vinculados a las organizaciones cooperativas. La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario, aplicado en las instalaciones de las cooperativas.

El diseño del cuestionario se hizo teniendo en cuenta las variables del estudio y los desarrollos teóricos revisados en esta tesis. Es decir, con respecto a la variable de dirección estratégica se construyeron las preguntas siguiendo principalmente el enfoque de los

autores Ansoff (1997); Johnson y Scholes (2001) analizados en la investigación y en lo que respecta al aprendizaje organizacional, se adaptaron las preguntas siguiendo a Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014). El cuestionario contempló 30 preguntas, de las cuales, cada variable (direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional) tuvo 15 ítems.

3.5.1. Viabilidad y fiabilidad del instrumento

De acuerdo a, Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez del instrumento está determinado por el grado que se mide lo que se pretende estudiar; por lo cual, para la validación del cuestionario, se utilizó el juicio de expertos, el cual, consiste, “básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013:14). Por lo que, el instrumento se envió a tres (3) expertos en el tema. En los anexos (Anexo 1) se evidencia el perfil de cada una y su respectiva evaluación. Una vez obtenido el concepto de los expertos se realizaron los ajustes sugeridos.

Desde otra perspectiva, Hernández et al (2014) asevera que la confiabilidad legítima al investigador en la coherencia y consistencia de los resultados obtenidos, para tal acometido, se utilizó, el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach's, que permite la fiabilidad del instrumento y del conjunto de indicadores definidos en la Operacionalización de Variables. Obteniendo mediante la herramienta SPSS un resultado de 0,97 que indica una alta confiabilidad en el comportamiento de los datos (*Tabla 2 y Tabla 3*).

Tabla 2. Fiabilidad general de la base de datos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	134	91,8
	Excluidos	12	8,2
	Total	146	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach's	Alfa de Cronbach's basada en los elementos tipificados	N de elementos
,971	,972	35

Fuente: elaboración propia

La Normalización y la homocericidad están por debajo del 0,05, el valor de significancia. Esto quiere decir que la varianza de error es constante a lo largo de las observaciones, a su vez esta constancia permite que los modelos sean más fiables. (Anexo 2, comportamiento de la base de datos).

3.5.2. Confidencialidad de los datos

Se definió la confidencialidad de los datos de acuerdo a solicitudes de las organizaciones que participaron en el estudio. Significa entonces, que, desde la recolección de la información, el tratamiento de los datos y futuras publicaciones se protege la información de las empresas u organizaciones cooperativas participantes en el estudio y asimismo a los informantes, en este caso a los empleados que se le aplicó el instrumento. Por lo que, en el encabezado del instrumento que se diseñó y aplico esta explícitamente la información respecto a la confidencialidad de los datos.

3.6. Herramientas de procesamiento de los datos

El tratamiento de los datos se hizo mediante el software estadístico SPSS y el análisis de la de los datos se hizo a través de estadística descriptiva y correlacional. A manera de ampliación, la primera fase contempla una caracterización de aspectos generales de las organizaciones participantes, relacionados con el tiempo de constitución, el número de asociados y empleados con que cuenta, así como el nivel de formación de su personal y el tiempo de vinculación.

Seguidamente, se analizó el primer y el segundo objetivo mediante estadísticas descriptivas por cada dimensión de las variables, se realizó un análisis de frecuencia absoluta y relativa, tomando en cuenta los indicadores que se evaluaron. Con el fin de reagrupar los ítems en términos de fortalezas y debilidades se utiliza la técnica de conglomerados jerárquicos conformándose dos conglomerados basados en unos criterios de inclusión definidos de la siguiente manera:

Respuestas Negativas = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “No sabe” y “No se cumple” por parte de los encuestados.

Respuestas Positivas = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “se cumple aceptablemente” y “completamente” por parte de los encuestados.

Respuestas neutras = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “neutras” se “cumple insatisfactoriamente” por parte de los encuestados.

La condición para declarar un ítem como debilidad, neutralidad o fortaleza se realizó así:

1. Si las respuestas negativas por parte de los encuestados son mayores que las respuestas positivas y las respuestas neutras, entonces existe condición de debilidad del ítem.
2. Si las respuestas positivas son mayores que las respuestas negativas y las respuestas neutras, entonces existe condición de fortaleza del ítem.
3. Si las respuestas neutras son mayores que las respuestas negativas y las respuestas positivas entonces, existe condición de neutralidad en el ítem.

Para el proceso de correlación de las variables se utilizó la técnica estadística Chi cuadrado a fin de determinar la relación existente entre las variables Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje Organizacional, al igual, se utilizó la correlación Pearson valorándose la relación de la variable Direccionamiento estratégico con sus dimensiones (Análisis estratégico, Formulación estratégica e implementación).

Asimismo, se trató con la variable Aprendizaje organizacional y sus dimensiones (Claridad estratégica, Formación y Cultura de aprendizaje). Finalmente, brindando respuesta al objetivo general se correlacionó las dos variables de estudio en este caso Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje Organizacional. Con base a los resultados

obtenidos en el análisis de frecuencia y de conglomerados, se dio respuesta al cuarto objetivo y se elaboró propuesta de lineamientos estratégicos.

3.7 Universo, muestra y unidad de análisis

La población es el conjunto de unidades definidas en las cuales se pretende observar el comportamiento de una o más variables cuantitativas o cualitativas; la población es considerada la unidad de análisis y los sujetos de interés dentro de la unidad de análisis son la unidad de observación que tienen todas las características de los sujetos que conforman la población y que están relacionados con lo que se quiere observar, es decir el problema de investigación y las variables seleccionadas (Dugarte, 2010).

Tomando como referencia lo expuesto por Dugarte, la población de la investigación en mención son cooperativas multiactivas ubicadas en la ciudad de Barranquilla, las cuales, están integradas según Supersolidaria por 120 cooperativas multiactivas de diversos tamaños. Una vez determinada la población general, se procede a delimitar la muestra de organizaciones. Porque, al revisar la base de dato de las organizaciones que reportan a la Supersolidaria, se encontró el comportamiento que muestra Confecoop (2017) en su informe anual, respecto al tamaño de estas en el país, que en un 98,75% son mipymes (medianas 179, pequeñas 673 y micro 2768)

En tal sentido, para la selección de las cooperativas participantes en el estudio se recurrió a “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas que suponen un procedimiento de selección informal” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997), tomando como referencia que éstas reportaran a la Supersolidaria, la posición actual y activos institucionales que poseen, contaran con mínimo doce empleados en su plantilla de personal y tuviesen más de cinco años de estar funcionando en el mercado hasta el año 2017.

A través de estos criterios se filtró la base de dato de la Supersolidaria, obteniendo como muestra un total de 10 cooperativas de tamaño pequeño que cumplen con los criterios definidos inicialmente y que se convierten en las unidades de análisis. Porque, de las 120 organizaciones, medianas solo había una, el resto eran micro y no se identificó grandes.

Entre los principales aspectos de las unidades de análisis se destaca, como se observa en la tabla (4), que estas tienen varios años en el mercado, según estos datos, la de menor tiempo tiene 7 años de creación y la más antigua tiene 71 años. Por otro lado, según la información obtenida de la aplicación de los instrumentos, se evidencio que el 42% vincula entre 50 y 150 asociados, el 41% tienen más de 400 asociados y el 17% de 20 a 50 asociados. En relación al número de los empleados, el 51,4% tiene vinculados laboralmente entre 15 y 40 empleados, un 42% entre 80 y 120 y el 7% cuenta con 13 empleados.

La unidad de observación de la investigación la conformaron los empleados de las 10 cooperativas seleccionadas, quienes en conjunto sumaron un total de 343 empleados, de los cuales, se seleccionó una muestra mediante formula estadística que represento proporcionalmente a cada una de las cooperativas objeto de estudio. La fórmula estadística utilizada fue:

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

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Tomando un nivel de confianza del 95% y Z igual a 1.96, y un margen de error del 5%.Resultando en la aplicación de la formula estadística una muestra representativa de 146 empleados a los que se les aplicó el instrumento (Tabla 4).

Tabla 4. Unidades de análisis y las unidades de información seleccionadas para el estudio

Ítem	Cooperativa	Año de creación	No de empleados	Proporción de representación
1	A	1948	87	28
2	B	1983	32	22
3	C	2006	14	9
4	D	1994	23	13
5	E	1970	16	15
6	F	1997	38	17
7	G	2010	17	10
8	H	1981	17	11
9	I	1989	85	13
10	J	2009	14	8
Total			343	146

Fuente: elaboración propia

De esta muestra de empleados, se identificó el tiempo de vinculación a la organización cooperativa, al respecto, el 44% tiene más de 4 años, el 20% de 2 a 4 años, 16% de 1 a 2 años y 20% menos de un año y, por otro lado, la formación, concentrándose el mayor porcentaje de formación en el nivel tecnológico (24%), le sigue el profesional (21%), el nivel técnico (24%), secundaria (20%) y postgrado (11%)

3.8 Variables e indicadores

Las variables de la investigación corresponden al direccionamiento estratégico, siendo esta la variable independiente y el aprendizaje organizacional la variable dependiente. En tal sentido, se elaboró constructo de conceptos (

Tabla 5), es decir, la conceptualización de cada variable. Para el direccionamiento estratégico siguiendo a Ansoff (1997) y Johnson y Scholes (2001) e identificando tres dimensiones: análisis estratégico, formulación estratégica y por último la implementación de la estrategia. En el caso de la variable de aprendizaje organizacional la conceptualización se hizo con base a los planteamientos de Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014).

Tabla 5. Constructo teórico de las variables

VARIABLE	DEF. VARIABLE	DIMENSIONES	DEF. DIMENSIONES
Direccionamiento estratégico	La dirección estratégica se ocupa de las decisiones estratégicas relacionadas con los resultados deseables o futuros y el manejo de las influencias del entorno en relación con la empresa (Ansoff,1997; Johnson y Scholes, 2001)	Análisis estratégico	El análisis estratégico permite a las organizaciones definir o reevaluar su marco filosófico, establecer cuáles son las condiciones o tendencias del contexto en el que opera y reafirmar o ajustar sus capacidades internas y recursos desde su cadena valor. (Mintzberg y Brian,1991;Johnson y Scholes,2001; Dess y Lumpkin, 2003); Ronda y Marcané,2004)
		Formulación estratégica	Se deriva que son las decisiones o soluciones modeladas de acuerdo a los resultados de la etapa de análisis estratégico buscando con ello que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas, para lo cual, es necesario definir los factores claves de éxito, las áreas de resultados claves, la estructuración de los procesos necesarios y la estrategia. (Andrews, 1971; Grant,1996;Morris, 2005)
		Implantación de la estrategia	Hace referencia a la ejecución del conjunto de programas y actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad en el tiempo establecido o antes. Porque, en esta fase es donde se desarrolla la estrategia y políticas establecidas a través de la definición de programas, presupuesto y procedimientos. (Johnson y Scholes, 1997; Dess y Lumpkin ,2003; Wheelen y Hunger, 2007).
Aprendizaje Organizacional	El aprendizaje organizacional es	Claridad Estratégica	Es entendida como el conocimiento de los trabajadores

	un proceso que se basa en el individuo y la empresa gestiona para que de manera colectiva el conocimiento y el aprendizaje se comparta y se refleje en los resultados de la organización (Castañeda, 2007; Conde y Castañeda, 2014)		sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional. Para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional (Conde y Castañeda, 2014).
		Formación	La formación, es entonces, una forma de mantener a las organizaciones actualizada a través de sus trabajadores (Probst, Raub y Romhardt citado por Conde y Castañeda, 2014)
		Cultura del aprendizaje organizacional	La cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad. McDermott y O'Del (citados por Conde y Castañeda, 2014)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión teórica

Con base al paso anterior, atendiendo los objetivos e hipótesis de la investigación se elaboró la operacionalización de variable (*Tabla 6*), en la cual, se muestran los autores que guían la identificación de indicadores por dimensión y finalmente como se medirá, lo que corresponde al valor final a obtener.

Tabla 6. Operacionalización de variables

Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Autores	Indicadores	Valor final
Definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	La organización cuenta con elementos formales de dirección estratégica que orientan las acciones de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	Direccionamiento estratégico	Análisis estratégico	Mintzberg y Brian(1991);Johnson y Scholes (2001); Dess y Lumpkin (2003); Ronda y Marcané (2004)	La organización evalúa su entorno	Frecuencia
					La organización evalúa su cadena de valor	Frecuencia
					Utilidad de la evaluación del sistema	Frecuencia
					Marco filosófico	Frecuencia
			Formulación de la estrategia	Morris, 2005	Definición de áreas de resultados claves	Frecuencia
				Grant (1996)	Definición de los procesos	Frecuencia
				Morris, 2005	Factores claves de éxito	Frecuencia
			Implantación de la estrategia	Ansoff, 1997; Johnson y Scholes (1997); Dess y Lumpkin (2003);Wheelen y Hunger (2007).	Presupuesto	Frecuencia
					Establecimiento de Indicadores	Frecuencia
					Sistema de información	Frecuencia
					Comunicación	Frecuencia
					Seguimiento y control	Frecuencia
						Frecuencia
						Frecuencia
Identificar las condiciones del de aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia	Las organizaciones cooperativas poseen condiciones para el aprendizaje organizacional	Aprendizaje organizacional			Claridad estratégica	Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014)
			Frecuencia			
			Frecuencia			
			Frecuencia			
			Formación	Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014)	Actualización de los empleados	Frecuencia
					Apropiación de nuevos conocimientos	Frecuencia
					Desarrollo de nuevas habilidades en los empleados	Frecuencia
					Contribución en el logro de los objetivos	Frecuencia
			Cultura de aprendizaje organizacional	Castañeda (2007); Conde y Castañeda (2014)	Difusión de la información institucional	Frecuencia
					Roll de los directivos en el aprendizaje	Frecuencia
					Tipos de aprendizajes	Frecuencia
						Frecuencia
					Intercambios de conocimientos	Frecuencia
					Incentivos en la obtención del conocimiento	Frecuencia
Analizar la incidencia de la Dirección Estratégica en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia	La dirección Estratégica favorece las condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	Este objetivo se logró mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a fin de coadyuvar al logro del objetivo general, en cuanto al grado de asociación existente entre los indicadores de las variables.				Estadística correlacional
Formular lineamientos estratégicos que permita a la dirección estratégica fomentar el aprendizaje organizacional dentro de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia	Las cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia, requieren de lineamientos para el fortalecimiento de la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional	Este objetivo se logró a partir de los resultados de los tres (3) objetivos anteriores				Elaboración propuesta

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión teórica

Capítulo IV. Elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

En este capítulo, el propósito principal es describir los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo para el primer objetivo específico planteado en la investigación, correspondiente a los elementos del direccionamiento que prevalecen en las organizaciones estudiadas.

De tal modo, que a través de estadística descriptiva se muestran los resultados por cada ítem de la dimensión de análisis estratégico según lo contemplado en la operacionalización de variables. Con esta intención, se inicia cada análisis con una tabla que contiene la información del número ítems por cada dimensión, mostrando los estadísticos por ítem, seguidamente la descripción por cada ítem, la cual se presenta en tablas de frecuencia y gráficos y finalmente se hace un análisis de conglomerado jerárquico de la variable direccionamiento estratégico.

4.1 Dimensión Análisis estratégico

Para esta dimensión, los indicadores están referidos a la evaluación externa e interna, utilidad de la información obtenida y el establecimiento del marco filosófico de la organización, para lo cual, se establecieron 4 ítems (Tabla 7)

Tabla 7. Estructura de la Dimensión Análisis Estratégico Ítems (1 al 4)

INDICADOR	NUMERO DE ITEMS	ITEMS
La organización evalúa su entorno	4	La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)
La organización evalúa su cadena de valor		La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)
Utilidad de la evaluación del sistema		Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano,

Marco filosófico		presupuesto
		La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico

Fuente: elaboración propia

Con base en ello, se estructuró los datos obtenidos para el respectivo análisis. A continuación, se hace la descripción de cada ítem así:

1. La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)

Para el ítem 1 (*Tabla 8 -*

Tabla 9 y gráfico 1), correspondiente al indicador la organización evalúa su entorno, se evidencia según resultados, que el 32,9% de las cooperativas evalúa aceptablemente las condiciones del macro entorno, 19.9% lo cumple de manera insatisfactoria, al igual, se observa que un 19,2% cumple esta evaluación completamente, 15,8% no sabe y un 12,3% expreso que no se cumple.

De manera integral, analizando los datos, el 19,9, % de las organizaciones tiene tendencia positiva a realizar esta evaluación, sin embargo, 80,1% presentan dificultades para llevar a cabo esta acción.

Tabla 8. Estadísticos

Estadísticos		
La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,2740
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Fuente: elaboracion propia (2018)		

Tabla 9. La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)

La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	23	15,8	15,8	15,8
	No se cumple	18	12,3	12,3	28,1
	Se cumple insatisfactoriamente	29	19,9	19,9	47,9
	Se cumple aceptablemente	48	32,9	32,9	80,8
	Completamente	28	19,2	19,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2018)

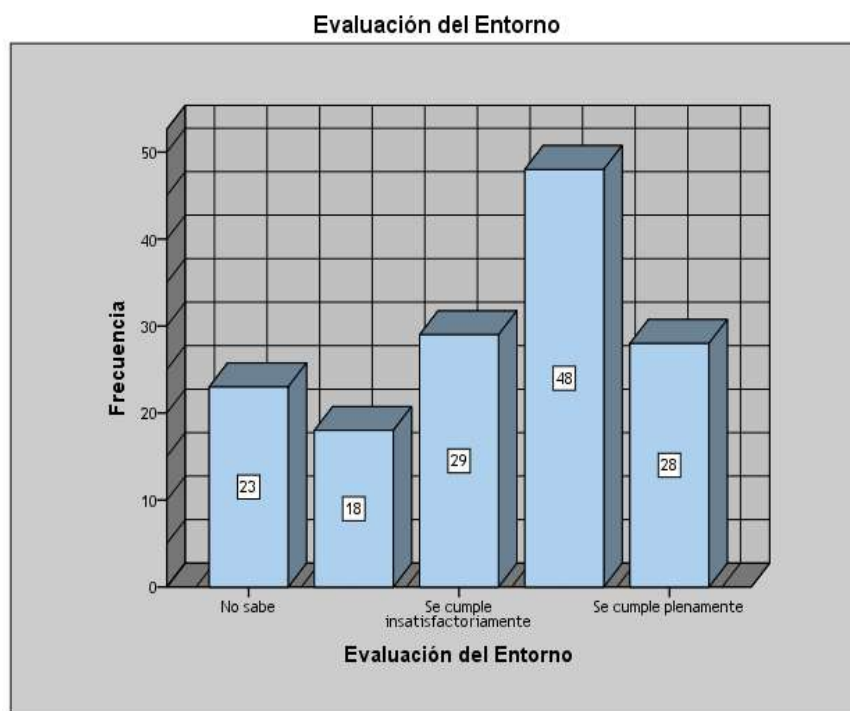


Grafico 1. La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)

Fuente: elaboración propia (2018)

2. La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)

Respecto a este ítem, relacionado con el indicador: la organización evalúa su cadena de valor, se observa (Grafico 2), que las cooperativas en un 22% lo cumple completamente, el 31% cumple aceptablemente, 20% aduce que no sabe de esta evaluación; para un 17,8% esta práctica se cumple insatisfactoriamente y un 9,6 expresaron que no se cumple.

Tabla 10. Estadísticos

Estadísticos		
La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,2534
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia (2018)

Tabla 11. La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)

La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	29	19,9	19,9	19,9
	No se cumple	14	9,6	9,6	29,5
	Se cumple insatisfactoriamente	26	17,8	17,8	47,3
	Se cumple aceptablemente	45	30,8	30,8	78,1
	Completamente	32	21,9	21,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

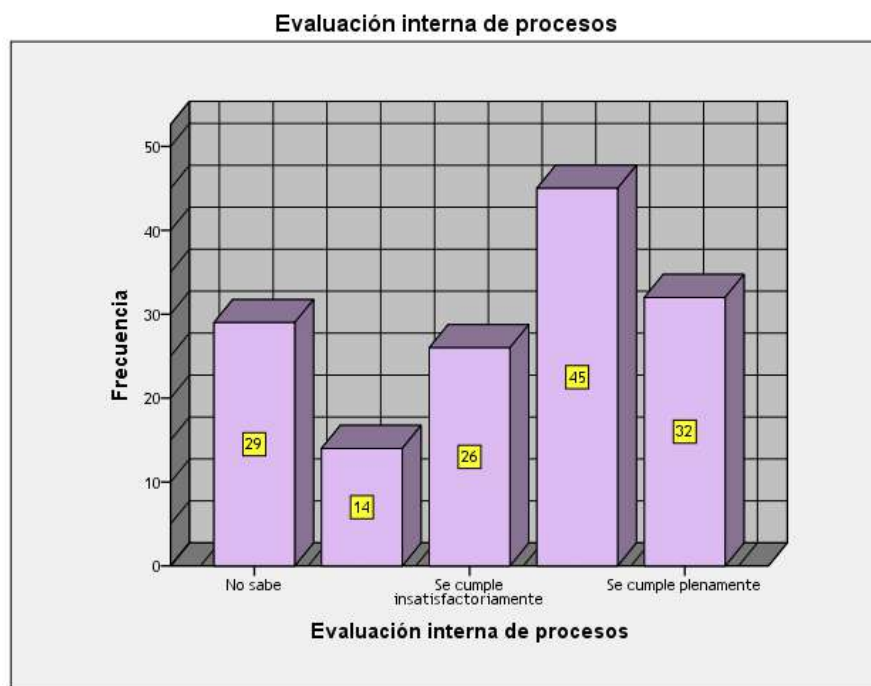


Grafico 2. La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)

Fuente: elaboración propia

3. Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,)

Con relación a si la evaluación interna y externa (Tabla 13) orienta estratégicamente la organización y se documenta en un plan, el 27% considera que esto se cumple aceptablemente, otro 26% que se cumple completamente; 17% desconoce esta práctica, 16% menciona que esta práctica se cumple, pero insatisfactoriamente y 14% indico no se cumple.

Tabla 12. Estadísticos

Estadísticos		
Los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)		
N	Válidos	146
	Perdidos	0

Media	3,3082
Mediana	4,0000
Moda	4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 13. Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,)

Los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	25	17,1	17,1	17,1
	No se cumple	20	13,7	13,7	30,8
	Se cumple insatisfactoriamente	24	16,4	16,4	47,3
	Se cumple aceptablemente	39	26,7	26,7	74,0
	Completamente	38	26,0	26,0	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

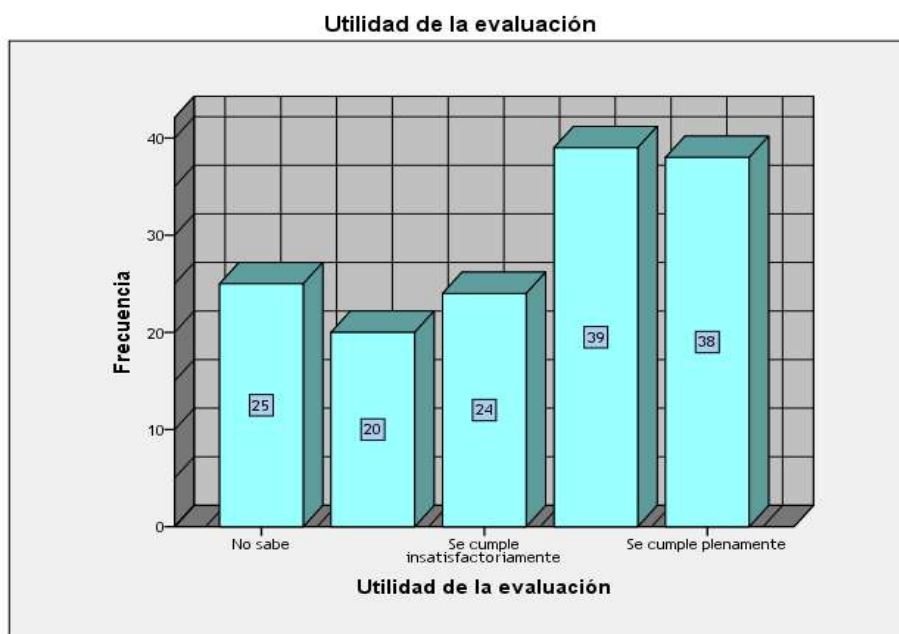


Grafico 3. los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)

Fuente: elaboracion propia

4. La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico

Según los datos analizados, 33% de los sujetos participantes en el estudio indicaron que las cooperativas tienen formalmente la misión, visión, los objetivos y las estrategias y ello, se contempla en el plan estratégico, para un 30% se cumple aceptablemente, el 16% considera que estos componentes se cumplen insatisfactoriamente; un 12,3% no sabe sobre estas prácticas y 9% considero que estas prácticas no se cumplen en sus empresas.

Tabla 14. Estadísticos

Estadísticos		
La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,6233
Mediana		4,0000
Moda		5,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 15. La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico

La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	18	12,3	12,3	12,3
	No se cumple	13	8,9	8,9	21,2
	Se cumple insatisfactoriamente	23	15,8	15,8	37,0
	Se cumple aceptablemente	44	30,1	30,1	67,1
	Completamente	48	32,9	32,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

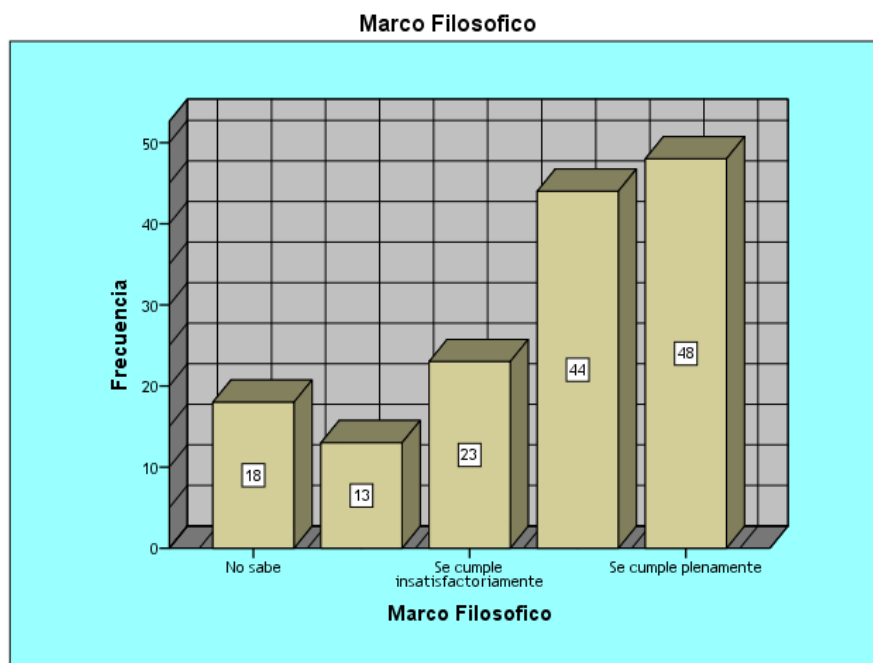


Grafico 4. La organización tiene establecido de forma formal la mision, vision,objetivos y estrategias a traves de un plan estrategico.

Fuente: elaboracion propia

De acuerdo a los resultados descritos según las respuestas de los participantes en el estudio, se encontró que el 55,% de las organizaciones a las cuales están vinculados realizan procesos de análisis estratégico, entendiendo así, que la etapa de análisis estratégico implica analizar el sistema empresarial desde lo interno y externo, aspectos que se evidencian en las posturas teóricas de Mintzberg y Brian (1991); Johnson y Scholes (2001); Dess y Lumpkin (2003); Ronda y Marcané (2004) y de igual manera, revisar su marco filosófico, como lo asevera Farías (2012), buscando con ello, establecer las variables que mayor incidencia tienen en la organización.

Sin embargo, el 45% de los sujetos participantes señalan que en sus organizaciones no se realiza esta acción, lo cual, presenta debilidad, porque, autores como García (2010), plantean que este ejercicio es necesario para poder adaptar la organización a las condiciones del entorno, a fin de poder desarrollar ventajas competitivas, dar respuestas a las demandas de los diferentes grupos de interés y permite a los directivos conocer de las tendencias para tomar decisiones estratégicas (Sainz, 1993).

4.2 Dimensión Formulación de la estrategia preguntas (5-7)

En este aparte se analizan los resultados de la dimensión formulación de la estrategia, los indicadores están relacionados con las áreas de resultados claves, los procesos y factores claves y se evaluó mediante 3 ítems, lo cual, se observa en la *Tabla 16*. Con base en ello, se realiza el análisis de los ítems de manera individual.

Tabla 16. Indicadores e ítem de la dimensión Formulación de la estrategia

INDICADORES	NUMERO DE PREGUNTAS	ITEMS
Definición de áreas de resultados claves	3	Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización
Definición de los procesos		Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa.
Factores claves de éxito		Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización

Fuente: elaboracion propia

5. Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización

Tomando como referencia este ítem, según las evidencias se observa en la Tabla 18, que el 30% de los sujetos consideran que las organizaciones cumplen aceptablemente la identificación de áreas claves, 19% se cumple completamente; sin embargo, el 51% restante contesto que no se cumple totalmente (23% aduce no saber de estas prácticas, 17% considero que no se cumple y un 12% que se cumple insatisfactoriamente).

Tabla 17. Estadísticos

Estadísticos		
Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,0411

Mediana	3,0000
Moda	4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 18. Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización

Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		a	e		
	No sabe	33	22,6	22,6	22,6
	No se cumple	25	17,1	17,1	39,7
	Se cumple insatisfactoriamente	18	12,3	12,3	52,1
	Se cumple aceptablemente	43	29,5	29,5	81,5
	Completamente	27	18,5	18,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

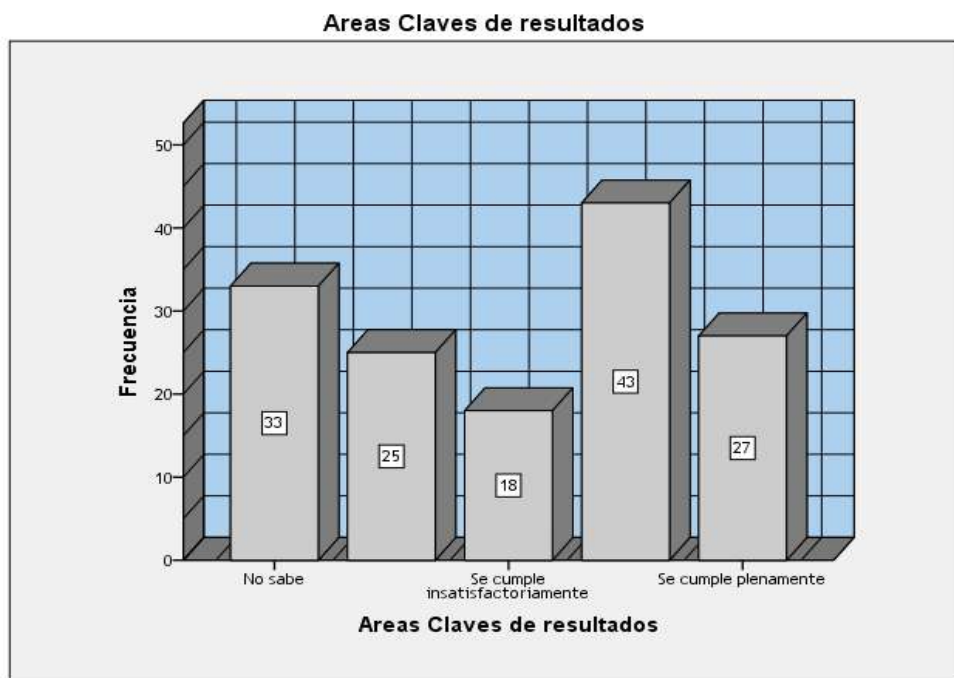


Grafico 5. Identifica las áreas claves de resultados

Fuente: elaboracion propia

6. Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa

Para el conjunto de sujetos participantes en el estudio, en lo que respecta a la sistematización y formalidad de los procesos en las organizaciones cooperativas, los resultados tienen la siguiente tendencia; un 33% indicó que cumplen aceptablemente, un 27% lo cumplen completamente; 18% se cumple insatisfactoriamente. 11% no se cumple y otro 11% no sabe sobre esta práctica.

Tabla 19 . Estadísticos

Estadísticos		
Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,5479
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 20. Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa

Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	16	11,0	11,0	11,0
	No se cumple	16	11,0	11,0	21,9
	Se cumple insatisfactoriamente	26	17,8	17,8	39,7
	Se cumple aceptablemente	48	32,9	32,9	72,6
	Completamente	40	27,4	27,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

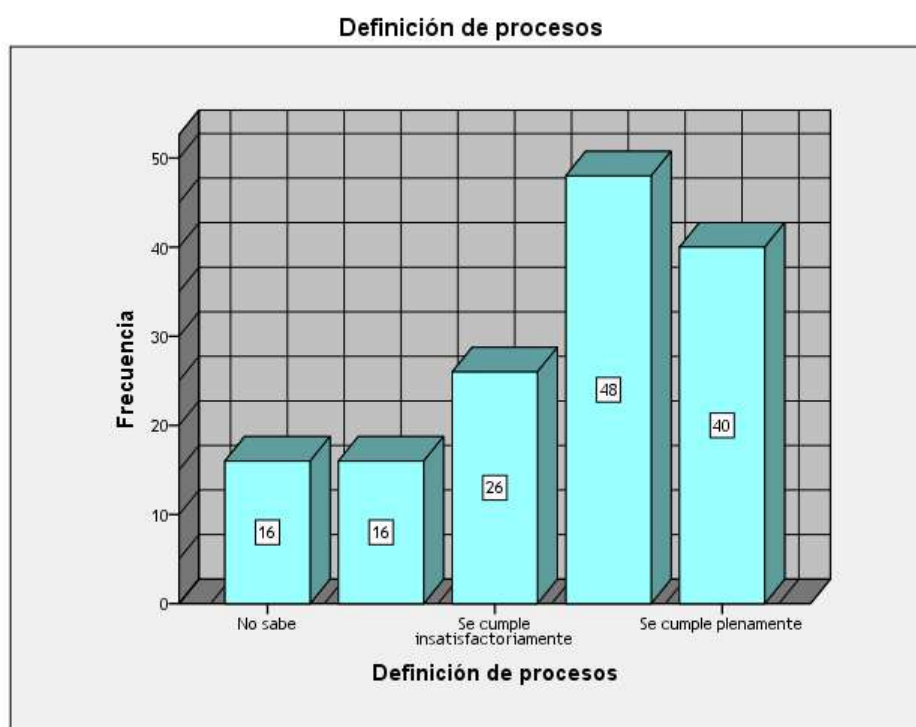


Grafico 6 .Estan estableciendos de manera sistematica y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa.
Fuente: elaboracion propia

7. Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización

El comportamiento de los resultados, referido a los factores claves de éxito, muestran que el 25% de los encuestados consideraron que las cooperativas cumplen aceptablemente en su identificación; 23% que esta identificación se cumple completamente; 19% desconoce esta práctica, 17% contesto que se cumple, pero insatisfactoriamente y hubo un 17% respondió que no se cumple.

Tabla 21. Estadísticos
Estadísticos

Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización		
N	Válidos	146

Perdidos	0
Media	3,1507
Mediana	3,0000
Moda	4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 22. Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización

Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válidos		a	e	válido	acumulado
	No sabe	28	19,2	19,2	19,2
	No se cumple	25	17,1	17,1	36,3
	Se cumple insatisfactoriamente	23	15,8	15,8	52,1
	Se cumple aceptablemente	37	25,3	25,3	77,4
	Completamente	33	22,6	22,6	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

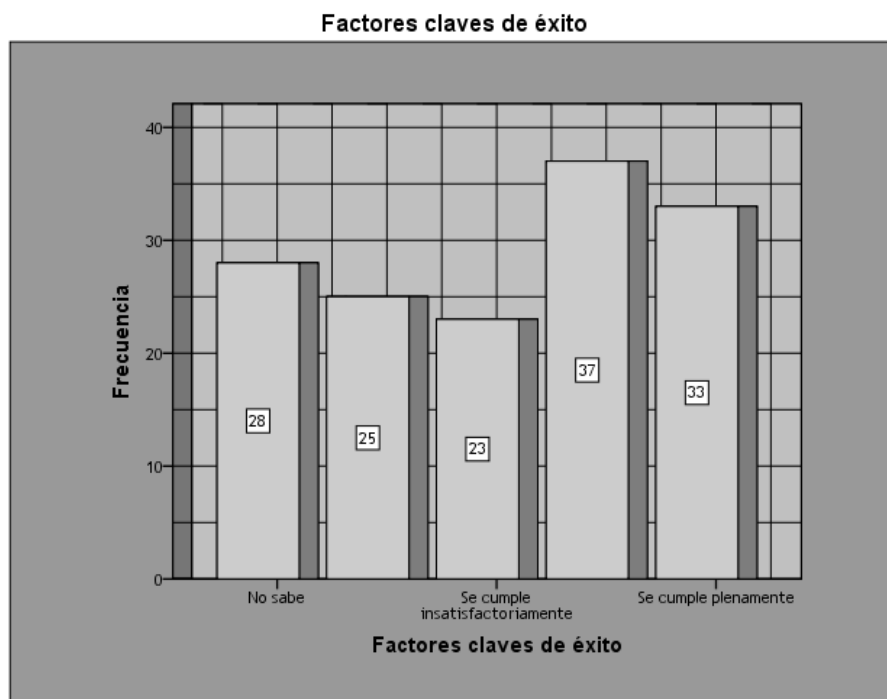


Grafico 7. Identificacion de factores claves del éxito.

Fuente: elaboracion propia

Así pues, los resultados obtenidos indican que la etapa de formulación estratégica en las organizaciones participantes, presenta similar comportamiento a la etapa de análisis estratégico, es decir, el 52% de los informantes indicó que esta actividad se realiza. Por lo cual, se deriva que analizan información y formulan la estrategia. Al respecto, Dess y Lumpkin (2003) y Gómez y Balkin (2003) indican que en esta etapa, donde se define el camino de largo plazo que debe seguir la empresa para alcanzar su misión, y ello, se consigue cuando los directivos son capaces de gestionar eficazmente las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (Wheelen y Hunger (2007), información que se obtiene en la etapa previa a esta, porque, en los procesos de planeación estratégica, la etapa de formulación estratégica se alimenta del análisis estratégico.

Otro aspecto que esboza la teoría (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010 y Wheelen y Hunger, 2013) respecto a la etapa de formulación, es el rol que tienen los directivos para identificar, transformar y gestionar los recursos tangibles e intangibles de la organización y con ello, definir áreas de resultados claves y factores claves de éxito (Morris, 2005) y definir los procesos de soporte a la estrategia (Grant, 1996). Basados en esta línea de argumentación, los resultados evidencian que una porción (48%) de las organizaciones estudiadas, no definen de manera formal estos aspectos claves para desarrollar procesos de formulación de la estrategia, infiriéndose la necesidad de intervención en el fortalecimiento de este proceso en las organizaciones que presentan debilidad según los resultados.

4.3 Dimensión Implementación de la Estrategia. Pregunta (8- 15)

En esta dimensión, de acuerdo a la Operacionalización de variables realizada, está estructurada en cinco indicadores y 8 ítems (Tabla 23). En razón de ello, se realiza el análisis de la información obtenida a partir del instrumento aplicado a directivos de las organizaciones cooperativas.

Tabla 23. Indicadores e ítems Dimensión Implementación de la Estrategia

INDICADORES	NUMERO DE PREGUNTAS	ITEMS
Presupuesto	8	El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización.
Establecimiento de indicadores		La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión.
Sistema de información		Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización
Comunicación		Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan
Seguimiento y control		La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización
		La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados
		La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada
		Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización

Fuente: elaboracion propia

8. El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización

El siguiente punto está referido a si el presupuesto que las cooperativas ejecutan es resultado de la estrategia establecida, 31% de los participantes contestaron se cumple aceptablemente, 26% se cumple completamente; 19% contestó no sabe, un 14,4% se cumple insatisfactoriamente y solo un 9% no se está cumpliendo. Es importante resaltar que en estos ítems hubo un encuestado que no respondió la pregunta.

Tabla 24. Estadísticos

Estadísticos		
El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización		
N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		3,3586

Mediana	4,0000
Moda	4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 25. El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización

El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	28	19,2	19,3	19,3
	No se cumple	13	8,9	9,0	28,3
	Se cumple insatisfactoriamente	21	14,4	14,5	42,8
	Se cumple aceptablemente	45	30,8	31,0	73,8
	Completamente	38	26,0	26,2	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

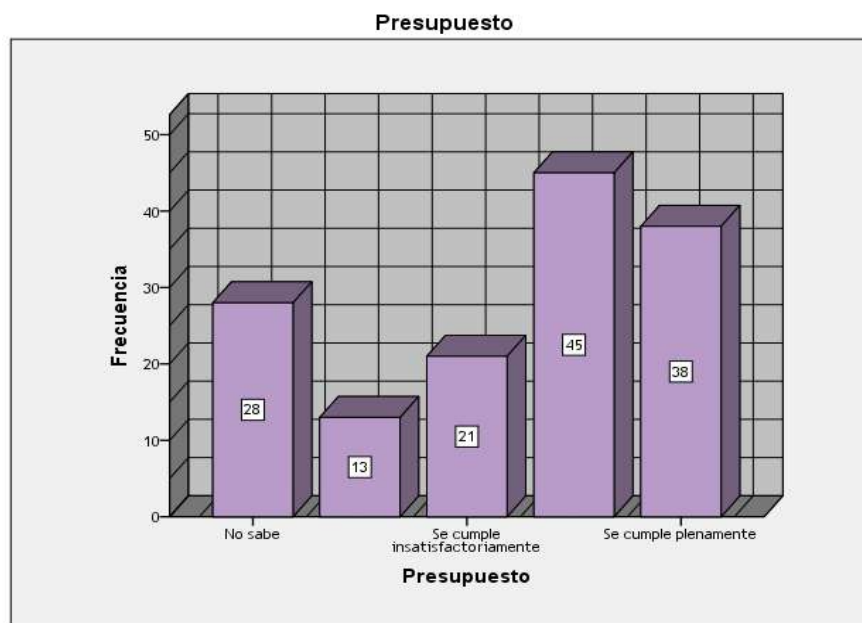


Grafico 8. El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización.

Fuente: elaboracion propia

9. La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión

En cuanto a los parámetros de medición, concretamente, si se define formalmente una batería de indicadores para medir el desempeño y la gestión, el 30% contestó se cumple aceptablemente; 23% se cumple insatisfactoriamente; hay un 19% que aduce que se cumple completamente, así también un 16% no se cumple y el 12% indicaron desconocer estas prácticas.

Tabla 26. Estadísticos

Estadísticos		
La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,2808
Mediana		3,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 27 . La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión

La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	18	12,3	12,3	12,3
	No se cumple	23	15,8	15,8	28,1
	Se cumple insatisfactoriamente	33	22,6	22,6	50,7
	Se cumple aceptablemente	44	30,1	30,1	80,8
	Completamente	28	19,2	19,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

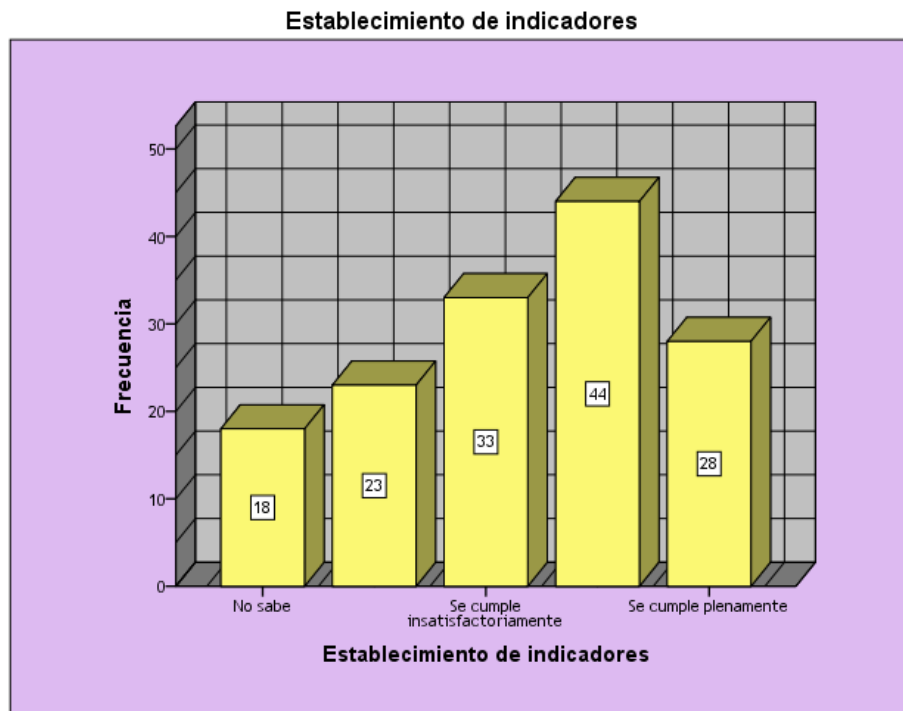


Grafico 9. La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión

Fuente: elaboracion propia

10. Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización

Acerca de la suficiencia de los equipos y software que soportan el sistema de información de las organizaciones en estudio, los resultados muestran en orden de mayor porcentaje, el primero se cumple aceptablemente (36%), segundo cumplen completamente (27%), tercero cumple insatisfactoriamente (19%), no se cumple (12%) y no sabe (6%).

Tabla 28. Estadísticos

Estadísticos		
Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,6438
Mediana		4,0000

Moda	4,00
------	------

Fuente: elaboracion propia

Tabla 29. Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización

Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		a	e	válido	acumulado
	No sabe	9	6,2	6,2	6,2
	No se cumple	18	12,3	12,3	18,5
	Se cumple insatisfactoriamente	28	19,2	19,2	37,7
	Se cumple aceptablemente	52	35,6	35,6	73,3
	Completamente	39	26,7	26,7	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

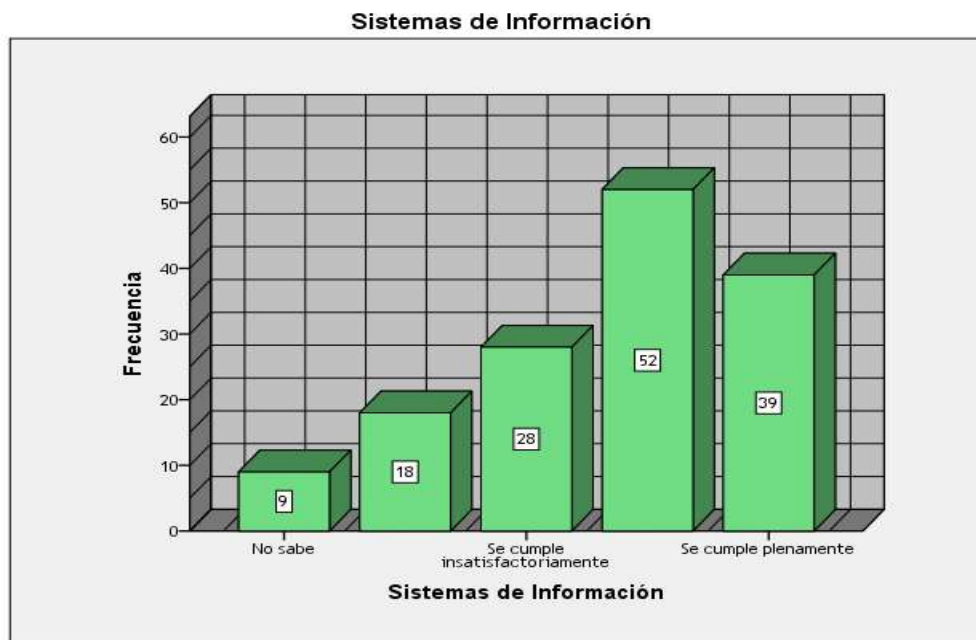


Grafico 10. Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización

Fuente: elaboracion propia

11. Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan

Con relación a la existencia de protocolos de comunicación para promover la interacción entre áreas para el desarrollo del plan, 13% consideró que se cumple completamente, un 26% respondió se cumple de manera aceptable; 15% se cumple insatisfactoriamente, un. 35% indicó no se cumple, 10% no sabe. Estos datos (60%), evidencian que las organizaciones en su mayoría no realizan protocolos de comunicación de, manera formal.

Tabla 30. Estadísticos		
Estadísticos		
Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan		
N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		2,9793
Mediana		3,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 31. Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan

Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	14	9,6	9,7	9,7
	No se cumple	51	34,9	35,2	44,8
	Se cumple insatisfactoriamente	23	15,8	15,9	60,7
	Se cumple aceptablemente	38	26,0	26,2	86,9
	Completamente	19	13,0	13,1	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistemas	1	,7		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

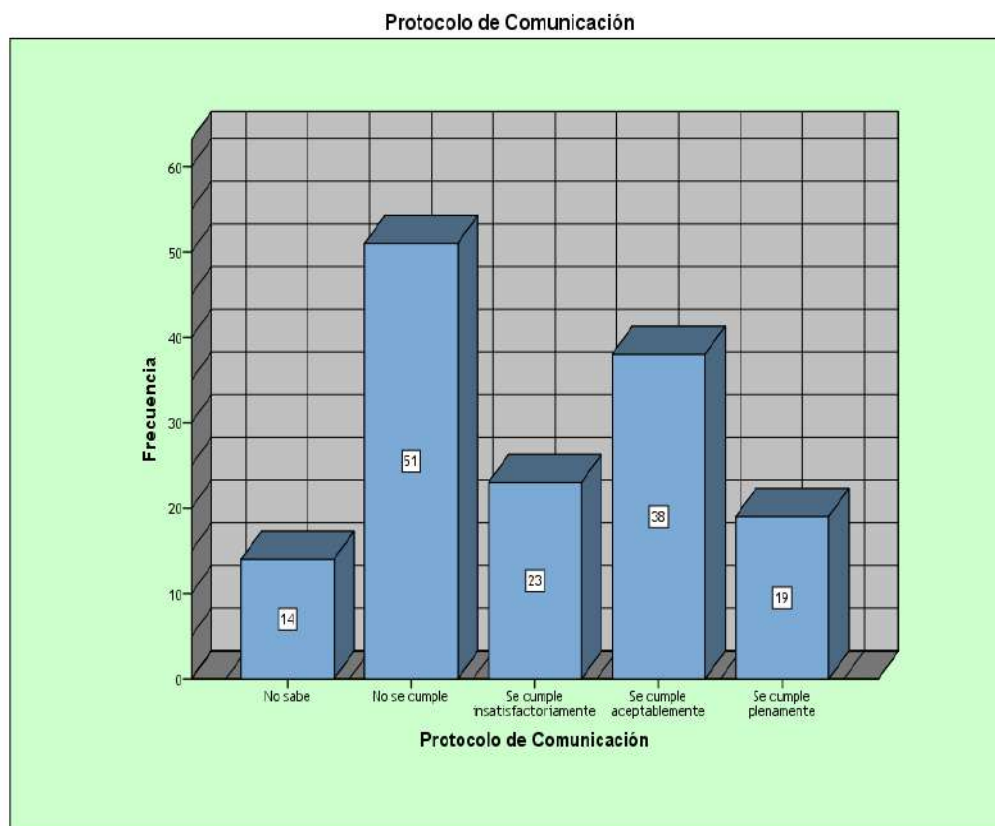


Grafico 11. Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan
Fuente: elaboracion propia

12. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización

A partir de los resultados, se identifica que el 27% (completamente) afirma que el diseño de los cargos favorece el intercambio de información en la organización, un 34% indicó se cumple aceptablemente, 16% respondió se cumple insatisfactoriamente, un 11% alegó no saber y por último, el 10% señala que esta dinámica no se cumple.

Tabla 32.Estadísticos

Estadísticos
La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización

N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		3,5517
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 33. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización

La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	17	11,6	11,7	11,7
	No se cumple	15	10,3	10,3	22,1
	Se cumple insatisfactoriamente	24	16,4	16,6	38,6
	Se cumple aceptablemente	49	33,6	33,8	72,4
	Completamente	40	27,4	27,6	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
	Total	146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

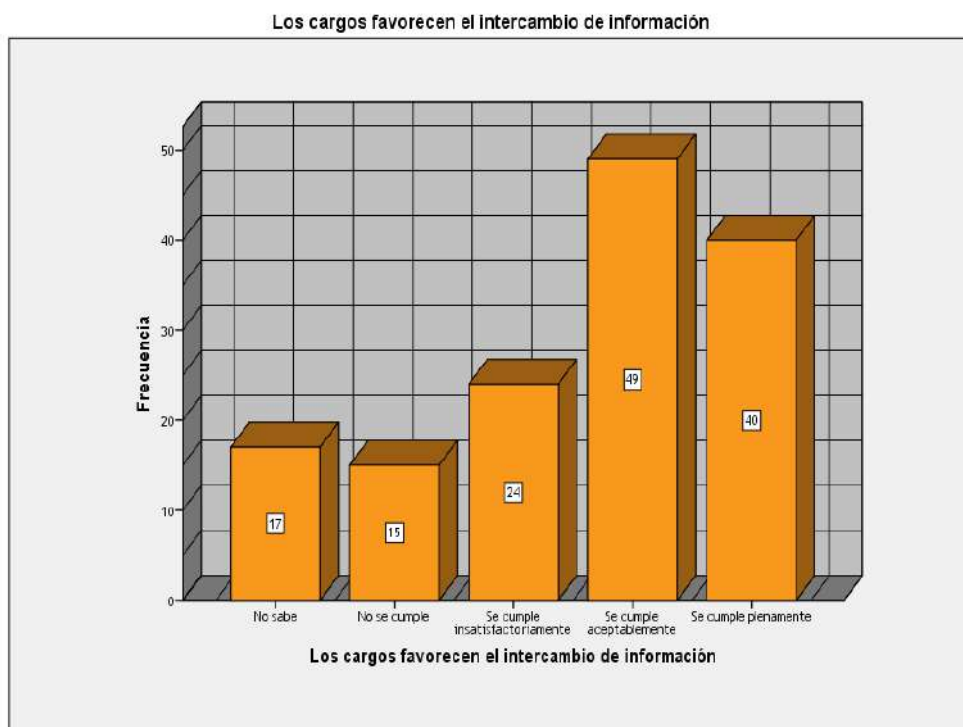


Grafico 12. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización

Fuente: elaboracion propia

13. La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados

Respecto, si la organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados, 36% respondió que se cumple aceptablemente, un 22% opino que esta práctica no se cumple al interior de las organizaciones, el 18% expreso que se cumple completamente, 14% que se cumple insatisfactoriamente y solo un 9% indica no saber de la aplicación de estas evaluaciones.

Tabla 34. Estadísticos

Estadísticos		
La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados		
N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		3,3241
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 35. La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados

La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	13	8,9	9,0	9,0
	No se cumple	32	21,9	22,1	31,0
	Se cumple insatisfactoriamente	21	14,4	14,5	45,5
	Se cumple aceptablemente	53	36,3	36,6	82,1
	Completamente	26	17,8	17,9	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

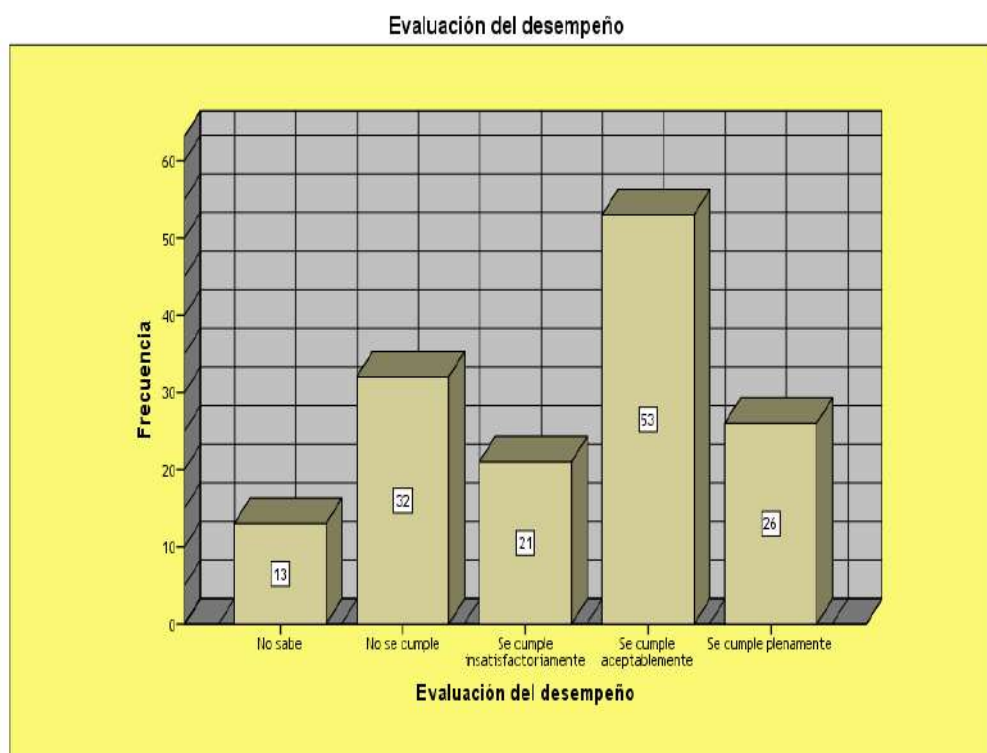


Grafico 13. La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados
Fuente: elaboracion propia

14. La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada

Según el 27% de los participantes en el estudio, el seguimiento y control a la estrategia implementada en las organizaciones cooperativas se cumple aceptablemente, un 24% considero que se cumple completamente; otro 21% opino que el seguimiento y control a la estrategia se cumple insatisfactoriamente, 20% aduce que no se cumple y solo un 5 expresó su desconocimiento sobre este proceso.

Tabla 36. Estadísticos

Estadísticos		
La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada		
N	Válidos	145

Perdidos	1
Media	3,4552
Mediana	4,0000
Moda	4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 37. La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada

La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
Válidos	No sabe	8	5,5	5,5	5,5
	No se cumple	30	20,5	20,7	26,2
	Se cumple insatisfactoriamente	31	21,2	21,4	47,6
	Se cumple aceptablemente	40	27,4	27,6	75,2
	Completamente	36	24,7	24,8	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
	Total	146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

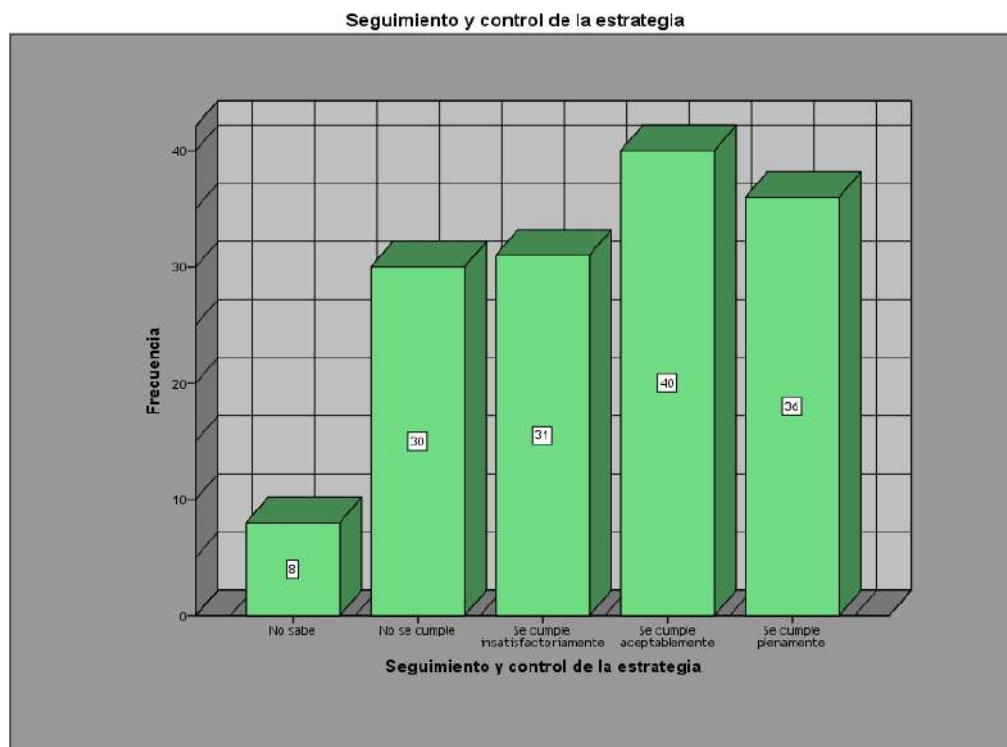


Grafico 14. La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada

Fuente: elaboracion propia

15. Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización

Las respuestas de los participantes, respecto al ítem recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización, tuvo el siguiente comportamiento: 30% cumplen aceptablemente, 25% considero que este tipo de retroalimentación se cumple insatisfactoriamente, asimismo, hubo un 21% indico que las cooperativas cumplen con esta retroalimentación, para un 19% este proceso se cumple completamente y solo un 5% cita no conocer el proceso.

Tabla 38. Estadísticos

Estadísticos		
Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores de desempeño que ha establecido la organización		
N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		3,3724
Mediana		3,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 39. Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización

Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización					
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	7	4,8	4,8	4,8
	No se cumple	31	21,2	21,4	26,2
	Se cumple insatisfactoriamente	36	24,7	24,8	51,0

	Se cumple	43	29,5	29,7	80,7
	aceptablemente				
	Completamente	28	19,2	19,3	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboracion propia

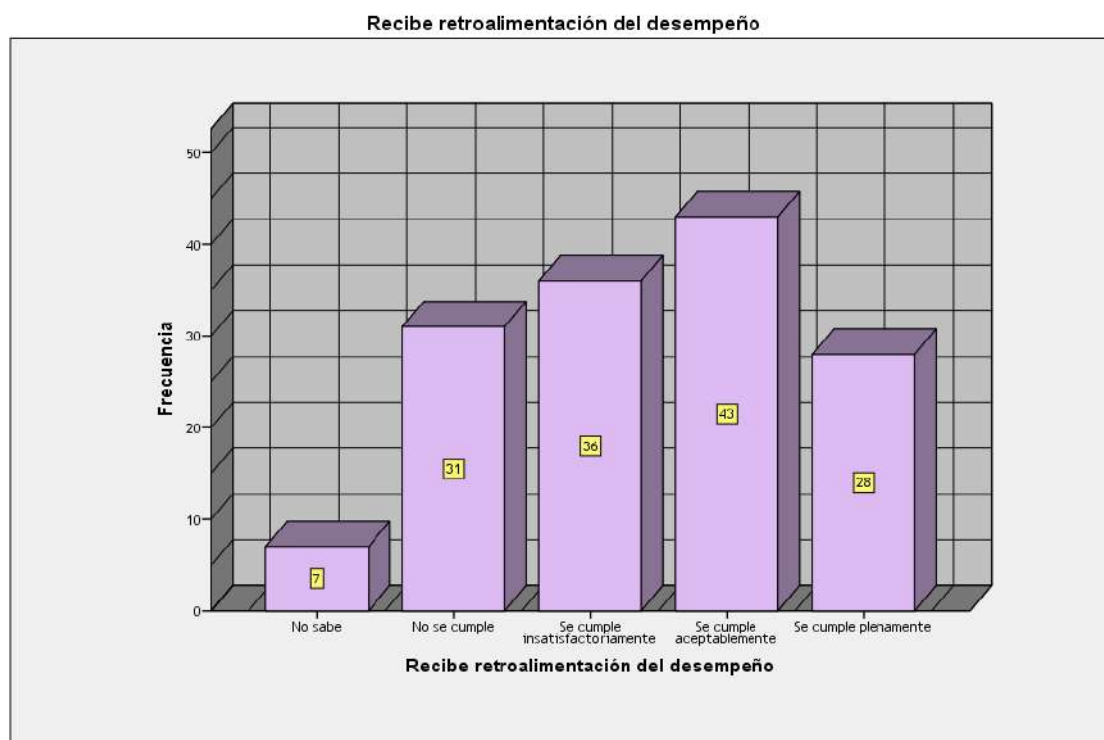


Grafico 15. Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización
Fuente: elaboracion propia

De la descripción de los ítems correspondientes a la implantación de la estrategia, se observa que el 49% de los encuestados indicaron que las organizaciones desarrollan el proceso de implantación de la estrategia, es decir, se dan los factores o elementos para que esta se cumpla. Pese a ello, de este porcentaje, se observó que el 31% corresponde a se cumple aceptablemente, es decir, no funciona completamente.

Analizando esta información y de acuerdo a Johnson y Scholes (1997); Dess y Lumpkin (2003); Wheelen y Hunger (2007); Thompson, Strickland y Gamble, 2007, la

etapa de implantación de la estrategia es la que hace posible lo que se ha planeado, y ello, es responsabilidad de los directivos y demanda de estos, liderazgo para coordinar y lograr la sinergia entre la estrategia, personas, recursos y capacidades operativas (Ibarra, 2014)

Por otra parte, el 51% de las respuestas tiene tendencia negativa, de lo que se concluye: se requiere trabajar en ello, a fin de mejorar los indicadores que hacen parte de esta etapa. De tal modo, que estos resultados evidencian lo planteado por Godet (2000) y Cloke K. y Goldsmith J. (2001), respecto a la responsabilidad que tiene la gerencia o los directivos en el proceso estratégico, asimismo, evidencia lo que plantean otros autores (Kaplan y Norton, 1996, Hrebiniak, 2005, Montgomery, 2010 y Águila y Monguet, 2010, Collins, 2011), referido a dificultades o pocas habilidades que posee la organización para que se haga realidad de acuerdo al plan trazado en esta etapa.

4.4 Análisis descriptivo

Para responder al primer objetivo de investigación relacionado con definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, se procedió a realizar un análisis descriptivo partiendo de los datos procesados. Inicialmente se realiza un análisis de frecuencia de los ítems que conforman cada una de la variable. Basado en ello se desarrolla el análisis de conglomerados, que consiste en agrupar entre dos tipos de ítems, aquellos que tienen debilidades y los que presentan fortalezas.

Análisis de frecuencias

Se analizan las frecuencias de los ítems que conforman cada una de las variables, se utiliza la siguiente convención de colores, rojo para indicar las concentraciones bajas de frecuencias, es decir donde se evidencian las opiniones de la menor cantidad de sujetos, y con color verde que refleja una mayor cantidad de sujetos

	Código de colores					
Concentraciones de baja frecuencia						Concentraciones de alta frecuencia

Grafico 16. Código de colores para la evaluación de los ítems

Fuente: elaboración propia

Con base a esto, la primera dimensión analizada es análisis estratégico, conformada por cuatro (4) ítems. En ella, se evidencian los ítems donde la mayoría de los encuestados manifiesta que los sucesos que se indagan y se presentan con frecuencia son:

La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico (63%); los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (52%). Para el resto de variables la mayor concentración de sujetos se centra en que ocurren con poca frecuencia como se evidencia en la Tabla 40, la cual, muestra las frecuencias y porcentajes de los ítems.

Tabla 40. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión análisis estratégico

variables	Ítems		No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	completamente
DIMENSION ANALISIS ESTRATEGICOS	La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	Frecuencia	23	18	29	48	28
		Porcentaje	15,8	12,3	19,9	32,9	19,2
	La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación	Frecuencia	29	14	26	45	32
		Porcentaje	19,9	9,6	17,8	30,8	21,9
	Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la	Frecuencia	25	20	24	39	38
		Porcentaje	17,1	13,7	16,4	26,7	26

organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)						
La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	Frecuencia	18	13	23	44	48
	Porcentaje	12,3	8,9	15,8	30,1	32,9

Fuente: elaboracion propia

La segunda dimensión analizada es la de formulación estratégica, conformada por tres (3) ítems, en esta dimensión, los resultados de frecuencia muestran que los ítems con mayor relevancia son: están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa (60,3%) y se identifica los factores claves de éxito (ejemplo: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización (48%). Mostrándose una mayor tendencia en la escala se cumple aceptablemente lo cual cuenta para fortalecimiento en los planes de mejoramiento. Para el ítem, identifica las áreas claves de resultados definidas por la organización, la mayor concentración de sujetos se centra en que ocurren con poca frecuencia como se evidencia en la Tabla 41

Tabla 41. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión formulación estratégica.

variables	Ítems		No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	completamente
DIMENSION Y FORMULACIÓN	Identifica las áreas claves de resultados (ej: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humano, finanzas) definidas por la organización	Frecuencia	33	25	18	43	27
		Porcentaje	22,6	17,1	12,3	29,5	18,5

	"Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa"	Frecuencia	16	16	26	48	40
		Porcentaje	11,0	11,0	17,8	32,9	27,4
	Identifica los factores claves de éxito (ejemplo: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización	Frecuencia	28	25	23	37	33
		Porcentaje	19,2	17,1	15,8	25,3	22,6

Fuente: elaboracion propia

Finalmente se presenta el análisis de las frecuencias de la dimensión implementación estratégica, compuesta por ocho (8) ítems, esta es otra a la par del análisis estratégico que revisten fortalezas, entre los ítems más relevantes se encuentran: posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización (62%); la forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización (61%); el presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización (56%); la organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada (52%). Para el resto la frecuencia ocurre pocas veces tal como se observa en la Tabla 42.

Tabla 42. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la dimensión implementación estratégica.

variables	Ítems		No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	completamente
56DIMENSION IMPLEMENTACIÓN	El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización	Frecuencia	28	13	21	45	38
		Porcentaje	19,2	8,9	14,4	30,8	26,0
	La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión	Frecuencia	18	23	33	44	28
		Porcentaje	12,3	15,8	22,6	30,1	19,2

Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización	Frecuencia	9	18	28	52	39
	Porcentaje	6,2	12,3	19,2	35,6	26,7
Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	Frecuencia	14	51	23	38	19
	Porcentaje	9,6	34,9	15,8	26,0	13,0
La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	Frecuencia	17	15	24	49	40
	Porcentaje	11,6	10,3	16,4	33,6	27,4
La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	Frecuencia	13	32	21	53	26
	Porcentaje	8,9	21,9	14,4	36,3	17,8
La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada	Frecuencia	8	30	31	40	36
	Porcentaje	5,5	20,5	21,2	27,4	24,7
Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización	Frecuencia	7	31	36	43	28
	Porcentaje	4,8	21,2	24,7	29,5	19,2

Fuente: elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 43, se muestra la frecuencia de los resultados integrados por dimensión de la variable direccionamiento estratégico, de acuerdo a las respuestas de los sujetos que participaron en la investigación. En esta, se evidencia que el comportamiento de los resultados en las tres dimensiones. Es decir, al sumar la escala 4 y 5 que es hacia lo positivo y la escala del 1 al 3, con tendencia débil, se obtuvo lo siguiente con cada dimensión: análisis estratégico (52,70% y 47,20%), formulación de la estrategia (55,60% y 44,60%) e implementación de la estrategia (55,50% y 44 y 50%)

Con base a esto resultados, se infiere que un 50% de las organizaciones participantes, según los sujetos encuestados, indican que sus organizaciones tienen el proceso de direccionamiento estratégico de manera formal. Es decir, se reafirma, que el direccionamiento estratégico no se encarga del día a día, este tiene como propósito visionar y establecer el futuro de la empresa, tal como lo asevera Johnson y Scholes (2001), por lo que, esta acción se relaciona directamente con la capacidad de los directivos (Dess y Lumpkin, 2003) para analizar información, identificar, implementar y controlar la estrategia.

Tabla 43. Frecuencia acumulativa por dimensiones

VARIABLES / CATEGORIAS		ESCALA					FRECUENCIA
		1	2	3	4	5	Acumulada
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Frecuencia Relativa	10	32	27	50	27	146
	Porcentaje (%)	6,80%	21,90%	18,50 %	34,20 %	18,50 %	100%
ANÁLISIS ESTRATÉGICO (ítems del 1 al 4)	Frecuencia Relativa	15	23	27	40	41	146
	Porcentaje (%)	10,30 %	15,80 %	18,50 %	27,40 %	28,10 %	100%
FORMULACIÓN (ítems del 5 al 7)	Frecuencia Relativa	15	36	21	47	27	146
	Porcentaje (%)	10,30 %	24,70 %	14,40 %	32,20 %	18,50 %	100%
IMPLEMENTACIÓN (ítems del 8 al 15)	Frecuencia Relativa	4	34	27	49	32	146
	Porcentaje (%)	2,70%	23,30 %	18,50 %	33,60 %	21,90 %	100%

Fuente: elaboración propia

4.5 Análisis por conglomerados jerárquico

Con el fin de reagrupar los ítems en términos de fortalezas y debilidades se utiliza la técnica de conglomerados jerárquicos, conformándose tres conglomerados. En razón de esto, a continuación, se presenta el criterio para definir la inclusión de un ítem en los conglomerados:

Respuestas Negativas = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “No sabe” y “No se cumple” por parte de los encuestados.

Respuestas Positivas = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “se cumple aceptablemente” y “completamente” por parte de los encuestados.

Respuestas neutras = $\sum$ (Sumatoria): respuestas “neutras” se “cumple insatisfactoriamente” por parte de los encuestados.

Por lo tanto, la condición para declarar un ítem como debilidad, neutralidad o fortaleza se realizó así:

4. Si las respuestas negativas por parte de los encuestados son mayores que las respuestas positivas y las respuestas neutras, entonces existe condición de debilidad del ítem.
5. Si las respuestas positivas son mayores que las respuestas negativas y las respuestas neutras, entonces existe condición de fortaleza del ítem.
6. Si las respuestas neutras son mayores que las respuestas negativas y las respuestas positivas entonces, existe condición de neutralidad en el ítem.

Por consiguiente, un primer conglomerado está compuesto por las variables que no evidencian fortalezas y en las cuales, se hace necesaria realizar una intervención para mejorar los tópicos que se aborda en cada uno de ellos. En la Tabla 44, se muestra el conglomerado de la variable direccionamiento estratégico desde sus tres dimensiones.

Tabla 44 . Conglomerado Jerárquico de variable direccionamiento estratégico

No. ITEM	ITEMS	Respuestas Negativas	Respuestas Neutras	Respuestas Positivas	Condición de Debilidad	Conglomerado	Dimensión
1	La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	41	29	76	NO	1	Análisis estratégico
2	La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación	43	26	77	NO	1	Análisis estratégico

3	Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)	45	24	77	NO	1	Análisis estratégico
4	La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	31	23	92	NO	1	Análisis estratégico
5	Identifica las áreas claves de resultados (ej: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humano, finanzas) definidas por la organización	58	18	70	NO	2	Formulación estratégica
6	Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa	32	26	88	NO	2	Formulación estratégica
7	Identifica los factores claves de éxito (ejemplo: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización "	53	23	70	NO	2	Formulación estratégica
8	El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización	41	21	83	NO	3	Implementación estratégica
9	La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión	41	33	72	NO	3	Implementación estratégica
10	Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización	27	28	91	NO	3	Implementación estratégica
11	Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	65	23	57	SI	3	Implementación estratégica

12	La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	32	24	89	NO	3	Implementación estratégica
13	La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	45	21	79	NO	3	Implementación estratégica
14	La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada	38	31	76	NO	3	Implementación estratégica
15	Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores que ha establecido la organización	38	36	71	NO	3	Implementación estratégica

Fuente: elaboración propia

Tal como se presenta en la anterior tabla, el ítem (No. 11) que presenta una mayor condición de debilidad está relacionado con los protocolos de comunicación que promueven la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan, el cual, hace parte de la dimensión implementación estratégica. De igual forma, es de resaltar, que las respuestas negativas son mayores que las respuestas neutras, condiciones que amerita tener en cuenta para el fortalecimiento del plan.

De la misma manera, se puede observar que los componentes del direccionamiento estratégico que prevalecen desde el análisis estratégico son: las organizaciones tienen establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico (Ítem 4), esto facilita la implementación estratégica en estas organizaciones.

Desde la dimensión formulación, prevalece el componente establecimiento sistemático y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa (Ítem 6) y en la dimensión implementación, resalta que las organizaciones en estudio cuentan con los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización (Ítem 10) y a la vez cuentan con un diseño de cargo que favorece el intercambio de información a su interior (Ítem 12).

4.6 Análisis general

Tomando como referente los resultados obtenidos en las tablas de frecuencia relacionadas con la dimensión Direccionamiento estratégico, se pudo detectar que las cooperativas presentan una fortaleza en la dimensión análisis estratégico evidenciándose claramente una adecuada evaluación principalmente de sus procesos internos, y los externos, siendo estos últimos con menor puntuación, al igual, otro componente bien valorado fue el de los resultados de evaluación interna y externa los cuales orientan las estrategias de la organización.

En lo que respecta a la dimensión de formulación estratégica, los factores de mayor relevancia son el establecimiento sistemático y formal de los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa y los factores claves, los cuales, obtuvieron un nivel aceptable en esta misma dimensión el factor débil fue la identificación de áreas claves de resultados definidos por la organización.

En la dimensión implementación se resalta que las cooperativas poseen equipos y software suficientes para el sistema de información, el diseño de cargos favorece la interrelación entre los empleados, el presupuesto que se ejecuta es producto de la estrategia y otro factor fue el de seguimiento y control de la estrategia. Entre los factores con debilidad de esta última dimensión fueron el protocolo de comunicación con el mayor puntaje negativo, la identificación de indicadores, la evaluación y retroalimentación del desempeño.

Desde este análisis, los resultados obtenidos comprueban la hipótesis (H1) de investigación, relacionada con: las empresas cooperativas cuentan con elementos formales de direccionamiento que orientan sus acciones.

Capítulo V. Condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia

Este capítulo describe los resultados de datos obtenidos a través de encuesta aplicado a directivos de las cooperativas pequeñas en la ciudad de Barranquilla –Colombia, correspondiente al segundo objetivo específico, relacionado con las condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas, la escala utilizada fue: Nunca, Muy pocas veces, Algunas veces, Casi siempre y Siempre. Así pues, el análisis se realizó por cada ítem de las dimensiones del aprendizaje organizacional, iniciando con la descripción por ítem de cada dimensión, posteriormente un análisis de frecuencia y finalmente un análisis de conglomerado jerárquico

5.1 Dimensión Claridad Estratégica preguntas (16 – 19)

La dimensión de claridad estratégica está conformada por un indicador, referido al conocimiento de los empleados sobre misión, visión, objetivos y estrategias y cuatro ítems, como se observa en la *Tabla 45*

Tabla 45 . Ítems de la Dimensión Claridad Estratégica

INDICADOR	ÍTEMS	ITEMS
Conocimiento de los trabajos sobre la misión, visión, objetivos y estrategia	4	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad
		La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad
		La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo
		La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas para lograr la estrategia

Fuente: elaboración propia

16. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad

Observando la Tabla 47, correspondiente al ítem La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad, el 30% indicó casi siempre la organización realiza esta acción, 25% muy pocas veces, 22% siempre, un 17% algunas veces y, por último, 7% señaló que nunca.

Tabla 46. Estadísticos		
Estadísticos		
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,3493
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 47. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad

La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	6,8	6,8	6,8
	Muy pocas veces	36	24,7	24,7	31,5
	Algunas veces	25	17,1	17,1	48,6
	Casi siempre	43	29,5	29,5	78,1
	Siempre	32	21,9	21,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia



Grafico 17. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad

Fuente: elaboracion propia

17. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad

Los sujetos encuestados indicaron, en un 22% que siempre las cooperativas socializan la visión, un 30% que las cooperativas casi siempre dan a conocer la visión de la entidad, un 23% opino que esto se da muy pocas veces, un 18% que esta socialización se da algunas veces y solo un 7% considero que las cooperativas nunca lo hacen.

Tabla 48. Estadísticos

Estadísticos		
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,3699
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 49. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad

La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca		10	6,8	6,8	6,8
	Muy pocas veces		34	23,3	23,3	30,1
	Algunas veces		26	17,8	17,8	47,9
	Casi siempre		44	30,1	30,1	78,1
	Siempre		32	21,9	21,9	100,0
	Total		146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

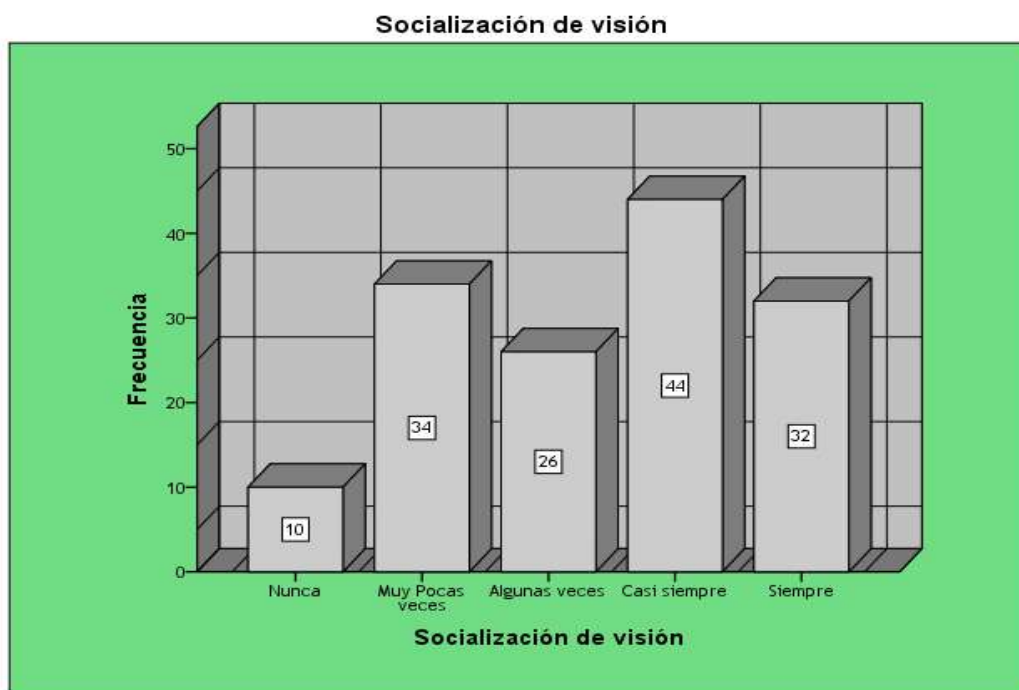


Grafico 18. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad

Fuente: elaboración propia

18. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo

Sobre las acciones que la organización realiza para que los trabajadores conozcan los objetivos de corto, mediano y largo plazo, un 54% contestó que casi siempre y algunas veces se realizan acciones destinadas para el conocimiento de los objetivos, un 27% consideraron que muy pocas veces y nunca se desarrollan estas prácticas, tan solo un 19% opinó que siempre en las cooperativas se realizan estas acciones de socialización de objetivos.

Tabla 50. Estadísticos

Estadísticos		
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,3562
Mediana		4,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 51. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo

La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	8,2	8,2	8,2
	Muy pocas veces	27	18,5	18,5	26,7
	Algunas veces	32	21,9	21,9	48,6
	Casi siempre	47	32,2	32,2	80,8
	Siempre	28	19,2	19,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

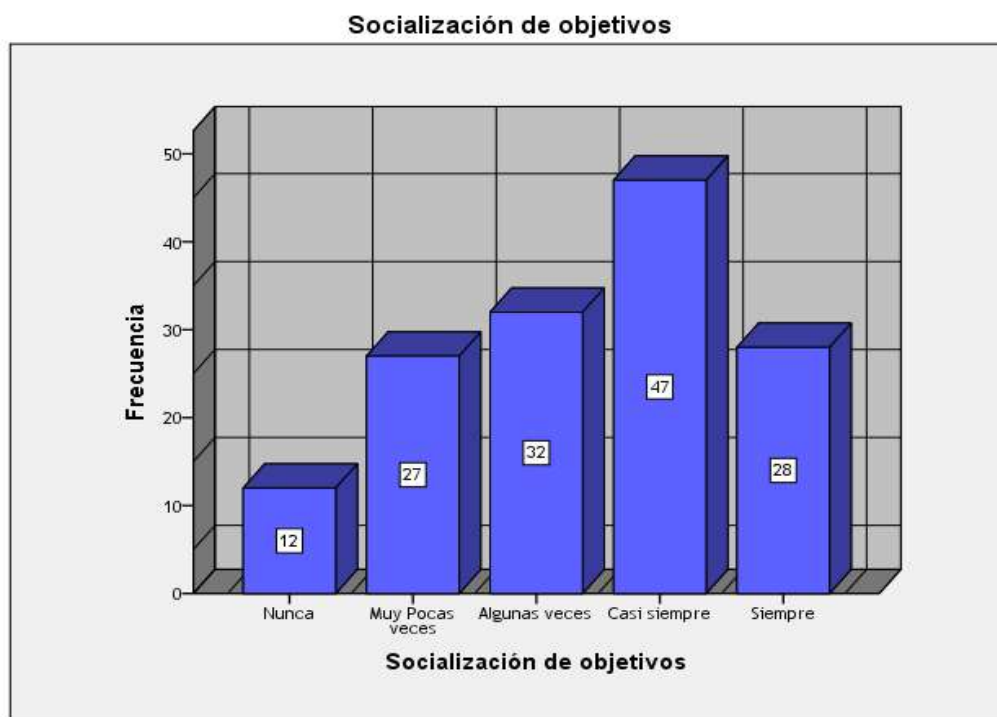


Grafico 19. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo
Fuente: elaboración propia

19. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia

En relación a este ítem, la tendencia de los resultados muestra que la dirección de las cooperativas suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia así: casi siempre en un 30,1% y siempre en 19,9%, Visto de esta forma se infiere que el 50% lo hace, sin embargo, para el caso contrario de la tendencia negativa, el porcentaje (50%) es igual (Nunca (6,8), muy pocas veces (20,5%) y algunas veces (22,6%))

Tabla 52. Estadísticos

Estadísticos		
La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,3562
Mediana		3,5000

Moda	4,00
------	------

Fuente: elaboracion propia

Tabla 53. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia.

La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	6,8	6,8	6,8
	Muy pocas veces	30	20,5	20,5	27,4
	Algunas veces	33	22,6	22,6	50,0
	Casi siempre	44	30,1	30,1	80,1
	Siempre	29	19,9	19,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

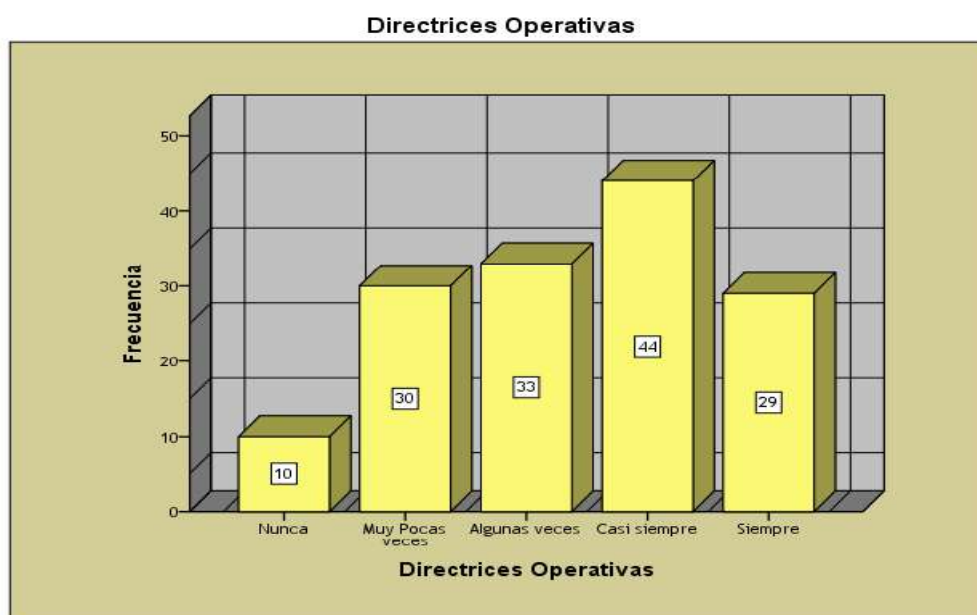


Grafico 20. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas en el logro de la estrategia.

Fuente: elaboracion propia

La tendencia de los resultados de esta dimensión, evidencian que la claridad estratégica en las organizaciones, según lo que respondieron los participantes en el estudio

(51%), se realizan acciones para que los empleados conozcan la misión, visión, objetivos y actividades que permitirán alcanzar la estrategia. Conocimiento que se considera relevante para la contribución en el logro de la estrategia planteada por la organización (Castañeda, 2014).

Sin embargo, un 49% de las respuestas, muestra tendencia a no realizar esta actividad de impulsar y consolidar que se conozca la misión, visión, objetivos y actividades por parte de todos los empleados o miembros de la organización y que permitirá alcanzar la estrategia. Cabe resaltar o reafirmar aquí, lo que la teoría (Lado y Wilson, 1994) plantea respecto al alineamiento de la estrategia con la estructura y la cultura y, además, socializarla para que todos la internalicen.

5.2 Dimensión Formación preguntas (20- 23)

Para la dimensión de formación, los indicadores se focalizan en la actualización, apropiación de nuevos conocimientos, desarrollo de nuevas habilidades y contribución de los objetivos y con cuatro ítems como se observa en la Tabla 54

Tabla 54. Indicador de dimensiones

Indicador	Numero de ítems	Ítems
Actualización de los empleados	4	La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados
Apropiación de nuevos conocimientos		Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo
Desarrollo de nuevas habilidades en los empleados		La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra área
Contribución en el logro de los objetivos		La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización

Fuente: elaboracion propia

20. La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados

El 61% de los encuestados indicaron que las cooperativas casi siempre y siempre asignan presupuesto para la actualización de sus empleados, un 18% consideró que esto se da algunas veces, así también un 20% contestó que muy pocas veces y nunca.

Tabla 55. Estadísticos

Estadísticos		
La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,6849
Mediana		4,0000
Moda		5,00

Tabla 56. La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados

La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	4,8	4,8	4,8
	Muy pocas veces	23	15,8	15,8	20,5
	Algunas veces	26	17,8	17,8	38,4
	Casi siempre	43	29,5	29,5	67,8
	Siempre	47	32,2	32,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

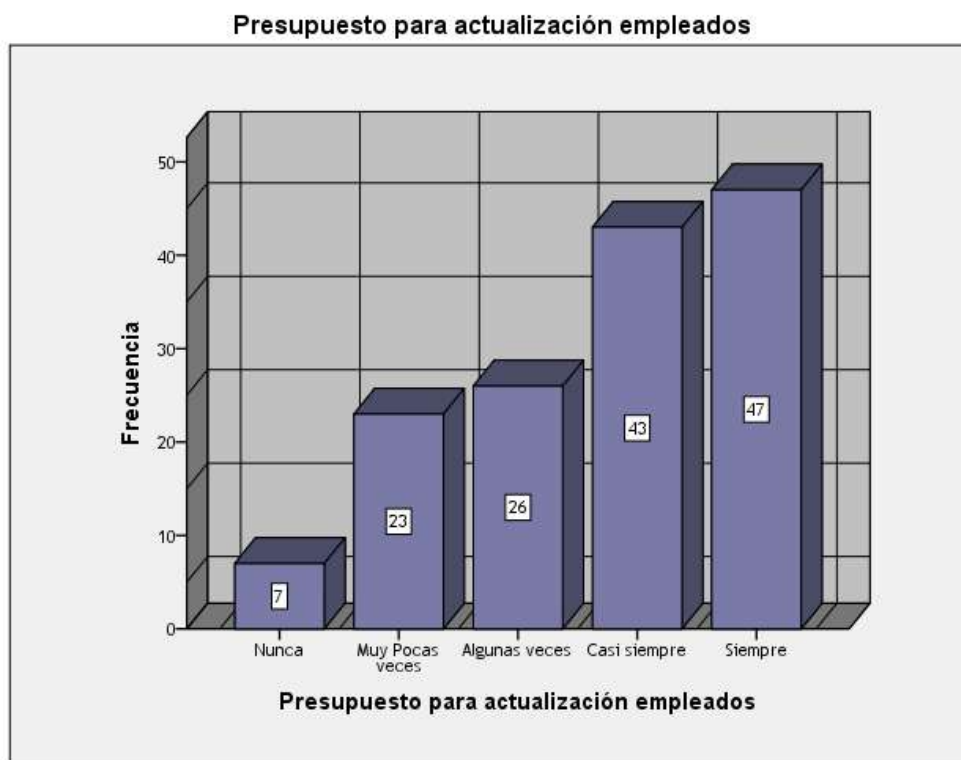


Grafico 21. La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados
Fuente: elaboracion propia

21. Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo

Según el 43% de los encuestados siempre y casi siempre los planes de formación les permiten apropiarse de nuevas tendencias relacionadas con su cargo, un 24% que esto se da algunas veces, 28% contestó que muy pocas veces se logra esta apropiación y solo un 5% adujo que nunca.

Tabla 57. Estadísticos

Estadísticos		
Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,2260
Mediana		3,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 58. Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo

Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	4,8	4,8	4,8
	Muy pocas veces	41	28,1	28,1	32,9
	Algunas veces	35	24,0	24,0	56,8
	Casi siempre	38	26,0	26,0	82,9
	Siempre	25	17,1	17,1	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

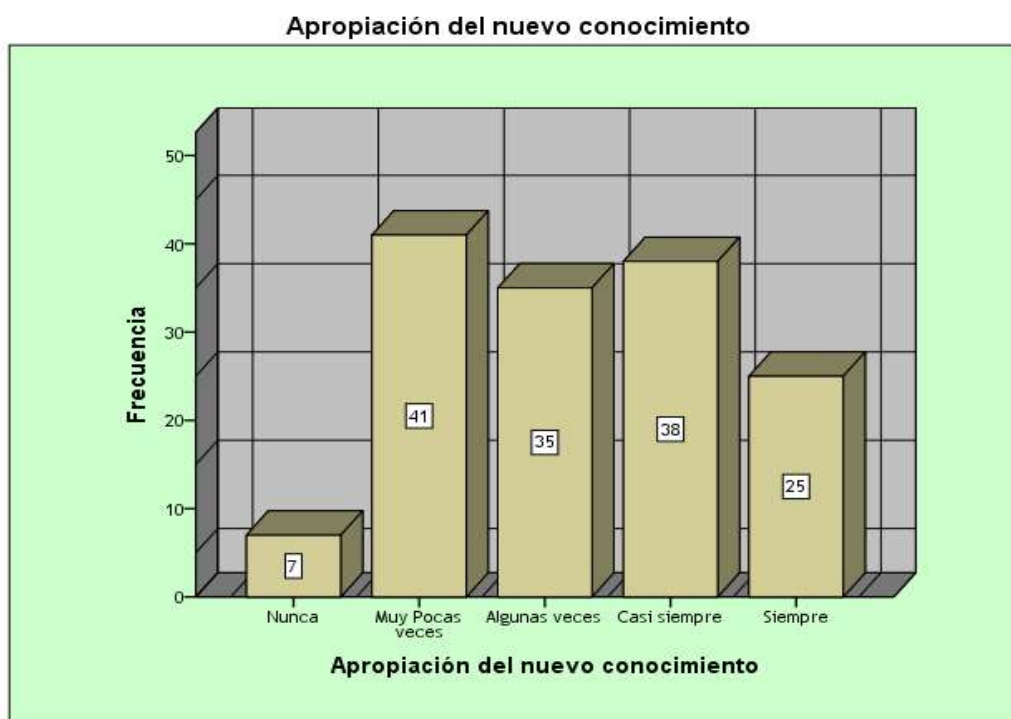


Grafico 22. Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo

Fuente: elaboración propia

22. La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades relacionadas con su cargo actual

El 45% de los encuestados consideraron siempre y casi siempre la formación recibida les ha permitido desarrollar habilidades relacionadas con su cargo. Un 24% respondió que algunas veces y un 31% contestó que muy pocas veces y nunca.

Tabla 59. Estadísticos		
Estadísticos		
La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades relacionadas con su cargo actual		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		3,2603
Mediana		3,0000
Moda		2,00 ^a
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.		

Fuente: elaboracion propia

Tabla 60. La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades relacionadas con su cargo actual.

La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades relacionadas con su cargo actual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válidos	Nunca	8	5,5	5,5	5,5
	Muy pocas veces	38	26,0	26,0	31,5
	Algunas veces	35	24,0	24,0	55,5
	Casi siempre	38	26,0	26,0	81,5
	Siempre	27	18,5	18,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

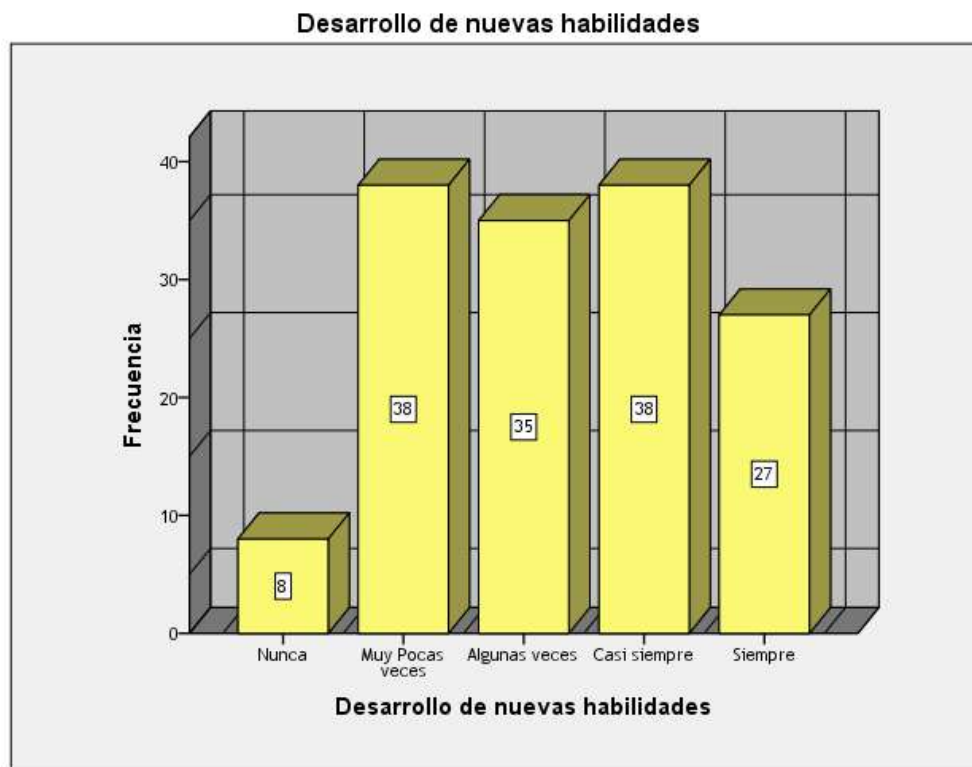


Grafico 23. La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas Habilidades relacionadas con su cargo actual

Fuente: elaboracion propia

23. La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización

De acuerdo a lo representado en el gráfico, el 43% de los encuestados consideraron que casi siempre y siempre las capacitaciones que reciben contribuyen a los objetivos de la organización, un 26% respondió que la formación recibida contribuye algunas veces, así mismo un 30% del personal opinó que muy pocas veces y nunca este tipo de actividades formativas contribuyen a los objetivos cooperativos propuestos.

Tabla 61. Estadísticas

Estadísticos		
La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización		
N	Válidos	145
	Perdidos	1
Media		3,1793
Mediana		3,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 62. La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización

La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	9,6	9,7	9,7
	Muy pocas veces	31	21,2	21,4	31,0
	Algunas veces	38	26,0	26,2	57,2
	Casi siempre	39	26,7	26,9	84,1
	Siempre	23	15,8	15,9	100,0
	Total	145	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,7		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboración propia

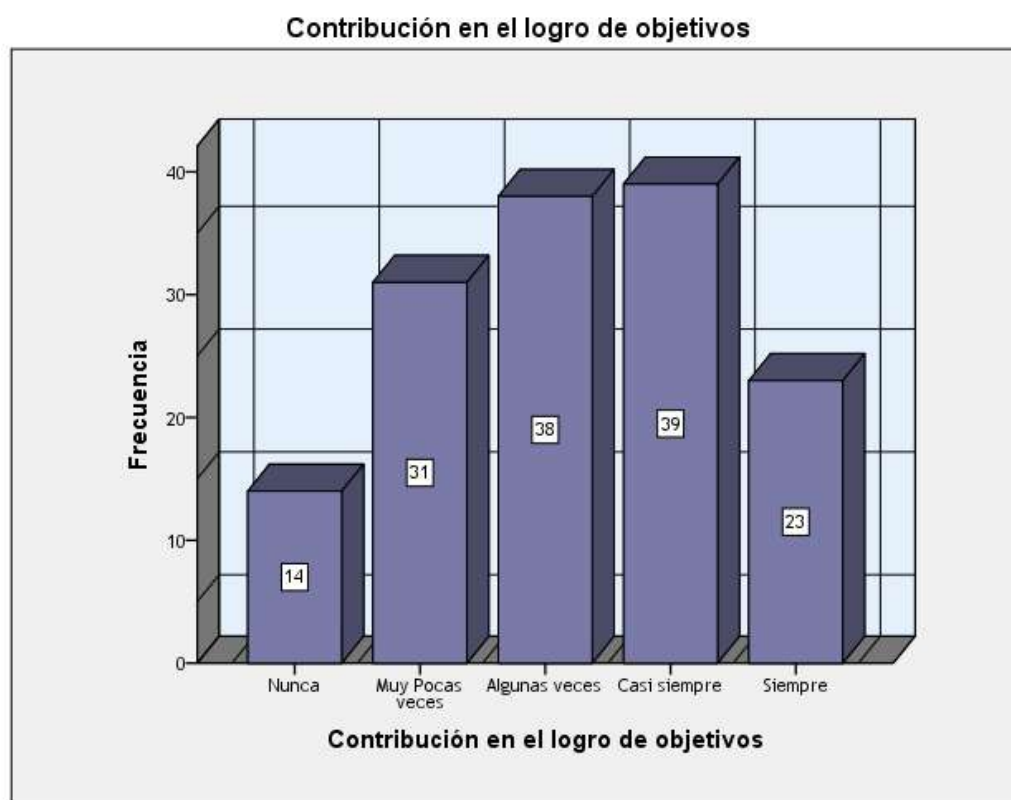


Grafico 24. La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización

Fuente: elaboración propia

Se desprende de la descripción de los datos de la dimensión de formación y según el 49% los sujetos participantes, que la formación es un área que se trabaja en las organizaciones estudiadas y para ello, realizan actualización de los empleados; se apropian de nuevos conocimientos; desarrollan nuevas habilidades en los empleados y la formación contribuye en el logro de los objetivos. A partir de lo cual, se infiere que estas organizaciones planean y administran este proceso, por lo tanto, estos resultados, estarían en consonancia con la posición de Castañeda (2014), cuando afirma, la formación permite que una organización este a la vanguardia, por lo que, la formación de los empleados o en sus miembros es hoy un aspecto estratégico (Quintero, 2003).

Por otro lado, el 51% del resto de los participantes contesto, que nunca, muy pocas veces y algunas veces se da la formación. Lo cual, llama la atención, porque, estas organizaciones por su naturaleza y aspectos legales deben propiciar e invertir en la formación de manera natural, teorizando al respecto, se podría inferir que el tamaño de la organización, la capacidad de gestión y aspectos presupuestales tendría incidencia en lo que muestran los resultados. Respecto a esto último, algunas organizaciones cooperativas solo se financian con los aportes de los asociados, y ello, limita las posibilidades de invertir en formación de calidad.

5.3 Dimensión Cultura de Aprendizaje preguntas (24-30)

En este aparte se describen los resultados de la dimensión cultura organizacional, para la cual, se estableció en la operacionalización de variables los indicadores de: difusión de la información institucional; rol de los directivos en el aprendizaje; tipos de aprendizajes; intercambios de conocimientos; incentivos en la obtención del conocimiento, con siete ítems. Por consiguiente, en los párrafos que siguen se muestra la descripción de los resultados encontrados por cada ítem.

Tabla 63. Indicadores e ítems de la dimensión Cultura de Aprendizaje

Indicador	Numero de ítems	Ítems
Difusión de la información institucional	7	La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios
Roll de los directivos en el aprendizaje		Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados
Tipos de aprendizajes		Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya,.....).
		Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño
		la organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado
Intercambios de conocimientos		En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados
Incentivos en la obtención del conocimiento	Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación	

Fuente: elaboracion propia

24. La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios

Tabla 64. Estadísticos

Estadísticos		
La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios		
N	Válidos	144
	Perdidos	2
Media		2,8819
Mediana		3,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 65. La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios

La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	24	16,4	16,7	16,7
	Muy pocas veces	42	28,8	29,2	45,8
	Algunas veces	24	16,4	16,7	62,5
	Casi siempre	35	24,0	24,3	86,8
	Siempre	19	13,0	13,2	100,0
	Total	144	98,6	100,0	
Perdidos	Sistemas	2	1,4		
Total		146	100,0		

Fuente: elaboración propia

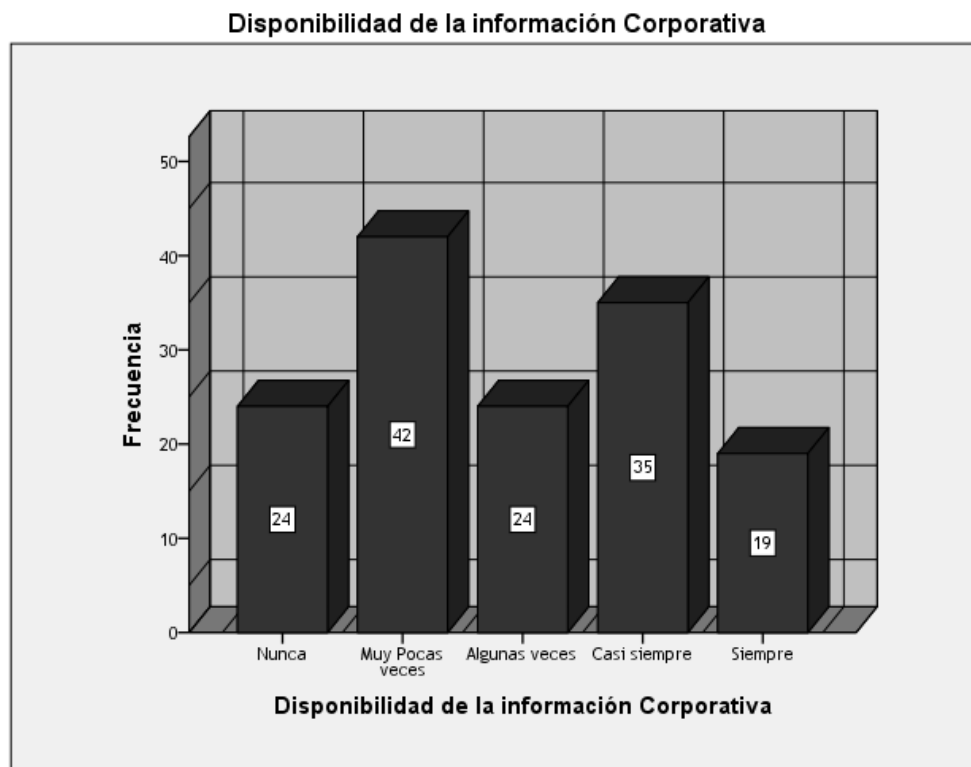


Grafico 25. La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios.

Fuente: elaboración propia

37% de los encuestados opinaron que la información relacionada con los documentos cooperativos está disponible a través de diferentes medios, a su vez un 45% opinó que la disponibilidad de estos documentos se da muy pocas veces y nunca. Solo un 16,4% expreso que algunas veces.

25. Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados

Tabla 66. Estadísticos

Estadísticos		
Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,8973
Mediana		3,0000
Moda		4,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 67. Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados

Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca		27	18,5	18,5	18,5
	Muy pocas veces		32	21,9	21,9	40,4
	Algunas veces		33	22,6	22,6	63,0
	Casi siempre		37	25,3	25,3	88,4
	Siempre		17	11,6	11,6	100,0
	Total		146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

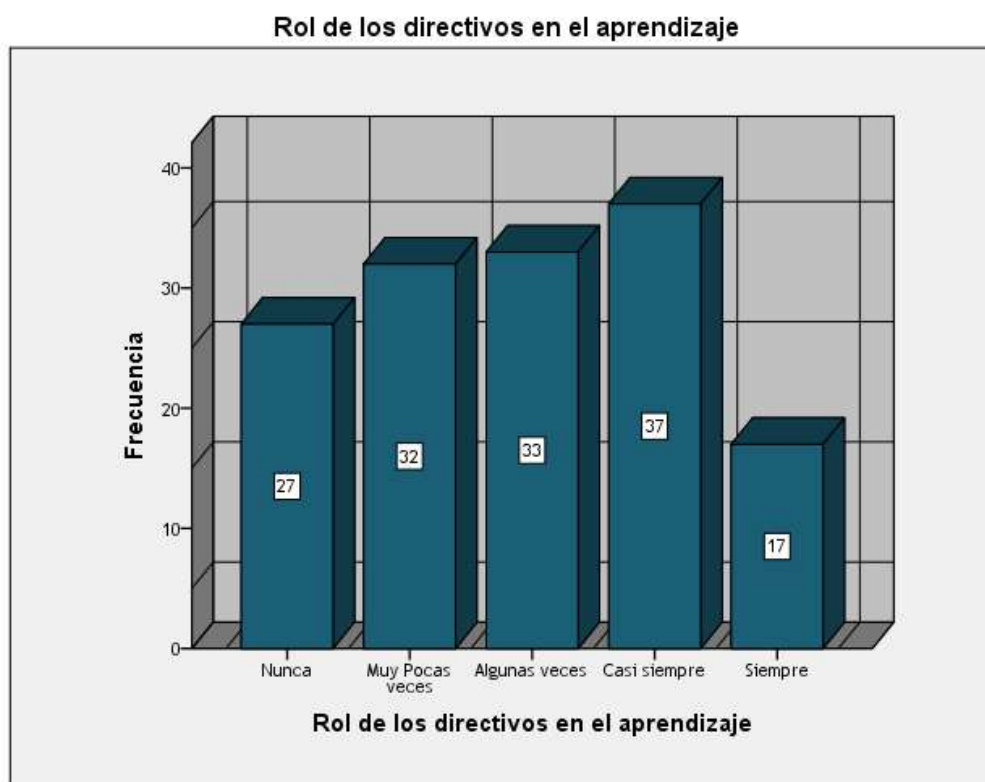


Grafico 26. Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados

Fuente: elaboración propia

Tal como se presenta en el grafico se observa que los mayores puntajes obtenidos en este ítem relacionado con la gestión de los directivos en el aprendizaje en equipo, se concentran de mayor a menor con un 25,3% casi siempre, 22,6% algunas veces y un 22%

de los encuestados que expresaron que muy pocas veces. También se presentó que un 18,5% consideró que los directivos nunca han promovido el aprendizaje y la colaboración entre empleados. Solo un 12% opino que siempre se ha promovido este tipo de aprendizaje al interior de las cooperativas.

26. Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya....)

Tabla 68. Estadísticos

Estadísticos		
Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya...)		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,8699
Mediana		3,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 69. Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya....)

Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya...)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	17,8	17,8	17,8
	Muy pocas veces	37	25,3	25,3	43,2
	Algunas veces	33	22,6	22,6	65,8
	Casi siempre	30	20,5	20,5	86,3
	Siempre	20	13,7	13,7	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

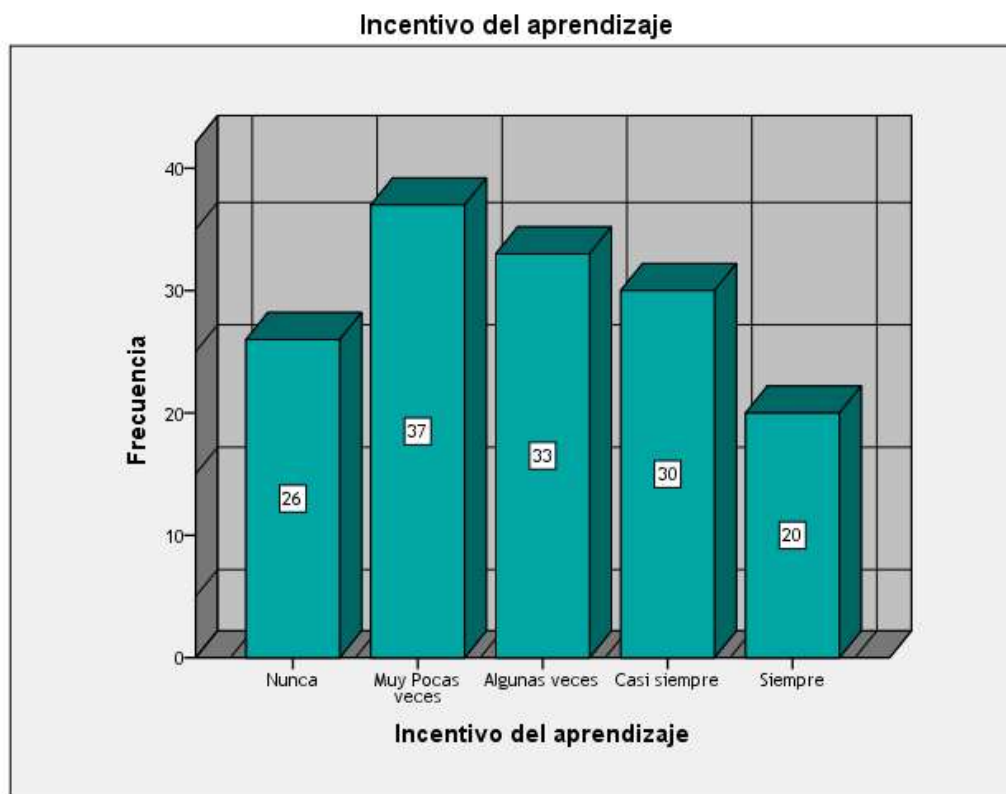


Grafico 27. Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya.....)
Fuente: elaboracion propia

Muy similar a la respuesta anterior se presenta en el ítem relacionado con los incentivos del aprendizaje individual con nueva información, los mayores porcentajes se centraron en muy pocas veces con un 25%, algunas veces con un 23% y casi siempre con un 20%, al igual un 18% expresó que nunca y solo un 14% opinó que siempre.

27. Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño

Tabla 70. Estadísticos

Estadísticos		
Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,7329
Mediana		2,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 71. Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño

Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	17,8	17,8	17,8
	Muy pocas veces	50	34,2	34,2	52,1
	Algunas veces	25	17,1	17,1	69,2
	Casi siempre	27	18,5	18,5	87,7
	Siempre	18	12,3	12,3	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

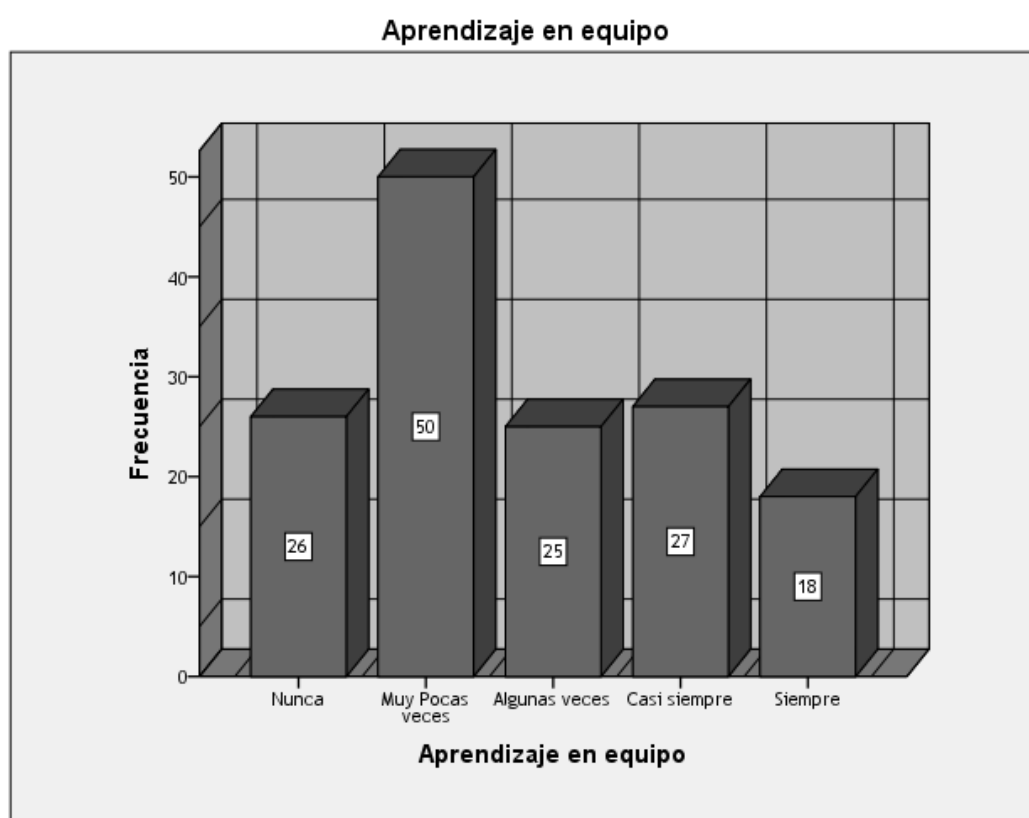


Grafico 28. Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño

Fuente: elaboración propia

Con relación a si los empleados participan en procesos de aprendizaje entre miembros del mismo equipo o área de desempeño se observa tal como se plasma en la gráfica que 34% de los encuestados expresaron que se da muy pocas veces, seguidamente un 18% respondieron que casi siempre, de manera similar en puntajes se encuentran los encuestados que opinaron que la participación en estos procesos nunca y algunas veces se dan al interior de las cooperativas. Solo un 12% considero que estas prácticas de aprendizaje se dan siempre.

28. La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado

Tabla 72. Estadísticos

Estadísticos		
La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,1986
Mediana		2,0000
Moda		1,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 73. La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado

La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	70	47,9	47,9	47,9
	Muy pocas veces	23	15,8	15,8	63,7
	Algunas veces	19	13,0	13,0	76,7
	Casi siempre	22	15,1	15,1	91,8
	Siempre	12	8,2	8,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia



Grafico 29. La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado

Fuente: elaboracion propia

Tal como se evidencia en el grafico el 48% de los encuestados aducen que nunca se ha sistematizado los conocimientos derivados de las experiencias del empleado, un grupo responde en un 16% respondieron que esta práctica se da muy pocas veces, muy cercano a este puntaje 15% expreso que las cooperativas casi siempre sistematizan la experiencia del empleado, al igual un 13% y 8% respondieron esta sistematización se da algunas veces y siempre respectivamente.

29. En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados

Tabla 74. Estadísticos

Estadísticos		
En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,5342
Mediana		2,0000
Moda		2,00

Fuente: elaboracion propia

Tabla 75. En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados

En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	29	19,9	19,9	19,9
	Muy pocas veces	55	37,7	37,7	57,5
	Algunas veces	28	19,2	19,2	76,7
	Casi siempre	23	15,8	15,8	92,5
	Siempre	11	7,5	7,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

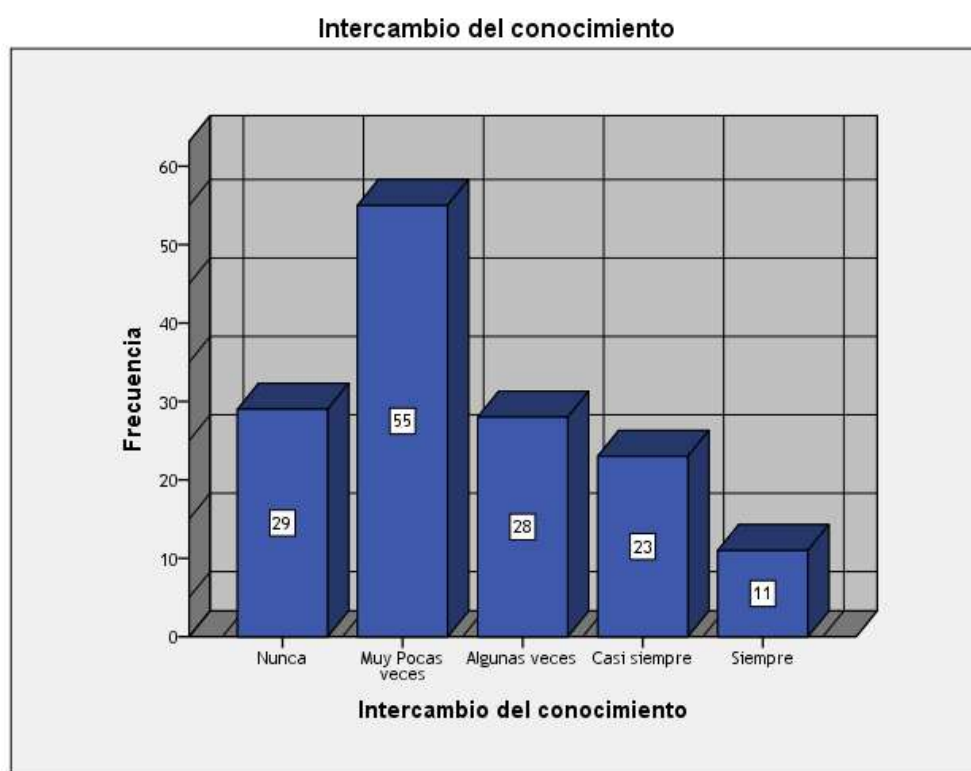


Grafico 30. En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados

Fuente: elaboración propia

Con relación a los espacios para compartir saberes entre los empleados 38% considero que muy pocas veces se dan estos espacios, con una valoración similar de 19% se encuentran nunca y algunas veces, 15% considero que estos espacios se dan casi siempre y solo un 7% adujo que siempre.

30. Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación

En el grafico que hace referencia a los estímulos por asistencia a los procesos de formación, se puede observar que un 65% de los encuestados contestaron que nunca y muy pocas veces se dan estos incentivos, un 13% expreso que algunas veces y con un mismo puntaje de 10,2% están las apreciaciones casi siempre y siempre.

Tabla 76. Estadísticos

Estadísticos		
Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación		
N	Válidos	146
	Perdidos	0
Media		2,3151
Mediana		2,0000
Moda		1,00

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 77. Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación

Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	49	33,6	33,6	33,6
	Muy pocas veces	47	32,2	32,2	65,8
	Algunas veces	20	13,7	13,7	79,5
	Casi siempre	15	10,3	10,3	89,7
	Siempre	15	10,3	10,3	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Fuente: elaboracion propia

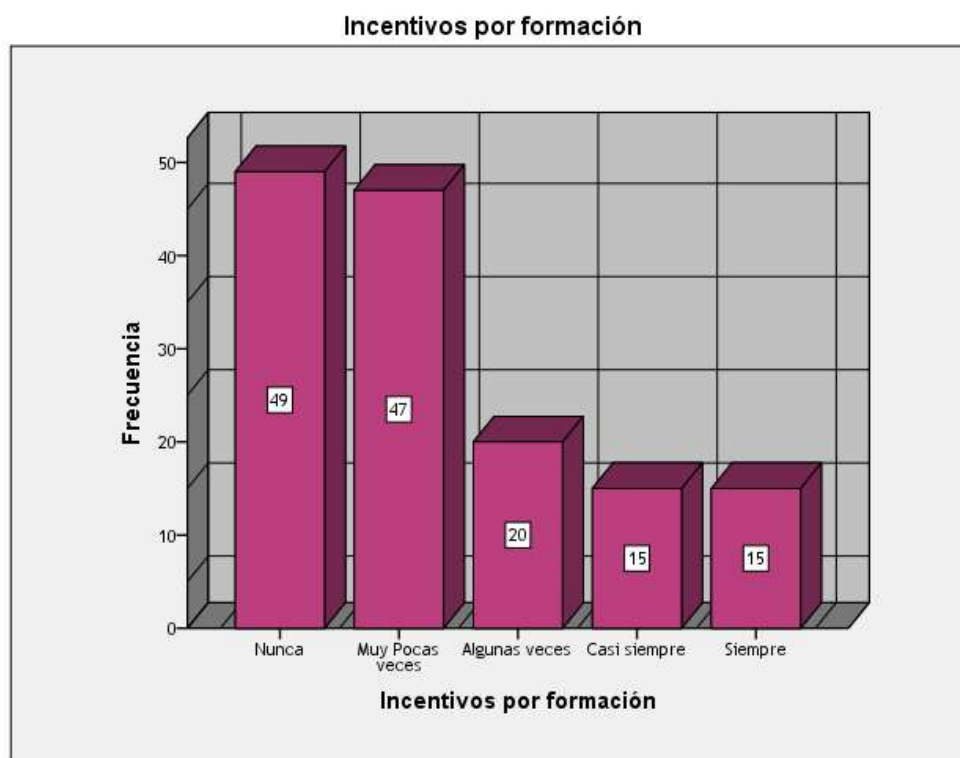


Grafico 31. Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación

Fuente: elaboracion propia

A manera de resumen, el 30% de los sujetos encuestados indican que en las organizaciones existe cultura de aprendizaje, sin embargo, el resto (70%) considero que no. Derivándose así que es una condición de debilidad en las organizaciones estudiadas. Tales resultados están en coherencia, los estudios de Gammelgaard, Husted y Michailova, (2005), quienes afirman que en culturas de aprendizaje débil no se comparte el conocimiento, factor, que no facilita los procesos de aprendizaje.

Sin embargo, estos obstáculos, se pueden gestionar y los directivos tienen papel importante en ello (Al-Alawai, Al-Marzooqi y Mohammed, 2007). Así pues, la cultura de aprendizaje en las organizaciones se evidencia cuando existe y se comparte el conocimiento, los directivos promueven la transferencia de conocimiento, se incentiva y los trabajadores utilizan su aprendizaje para soluciones a problemas concretos en la organización (Castañeda, 2014)

5.4 Análisis de frecuencia

	Código de colores					
Concentraciones de baja frecuencia						Concentraciones de alta frecuencia

Grafico 32. Código de colores para la evaluación de los ítems

Fuente: elaboración propia

Tabla 78. Dimensión y claridad estratégica

variables	Ítems		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSION CLARIDAD ESTRATEGICA	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	Frecuencia	10	36	25	43	32
		Porcentaje	6,8	24,7	17,1	29,5	21,9
	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	Frecuencia	30	34	26	44	32
		Porcentaje	6,8	23,3	17,8	30,1	21,9
	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	Frecuencia	12	27	32	47	28
		Porcentaje	8,2	18,5	21,9	32,2	19,2
	"La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas para lograr la estrategia"	Frecuencia	10	30	33	44	29
		Porcentaje	6,8	20,5	22,6	30,1	19,9

Fuente: elaboracion propia

En la dimensión Claridad Estratégica se puede observar que una de las condiciones que presenta mayor fortaleza se relaciona con las acciones que desarrolla la organización para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad.

Tabla 79. Dimensión formación

variables	Ítems		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSION FORMACIÓN	"La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados"	Frecuencia	7	23	26	43	47
		Porcentaje	4,8	15,8	17,8	29,5	32,2
	"Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo"	Frecuencia	7	41	35	38	25
		Porcentaje	4,8	28,1	24	26	17,1
	La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra área	Frecuencia	8	38	35	38	27
		Porcentaje	5,5,	26	24	26	18,5
	La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización	Frecuencia	14	31	38	39	23
		Porcentaje	9,6	21,2	26	26,7	15,8

Fuente: elaboracion propia

Desde la dimensión formación se puede detectar que las condiciones que representan fortaleza se encuentran que la empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados.

Tabla 80. Dimensión cultura de aprendizaje

variables	Ítems		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSION CULTURA DE APRENDIZAJE	La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios	Frecuencia	24	42	24	35	19
		Porcentaje	16,4	28,8	16,4	24	13
	Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	Frecuencia	27	32	33	37	17
		Porcentaje	18,5	21,9	22,6	25,3	11,6
	Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya,).	Frecuencia	26	37	33	30	20
		Porcentaje	17,8	25,3	22,6	18,5	13,7
	Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño	Frecuencia	26	50	25	27	18
		Porcentaje	17,8	34,2	17,1	18,5	12,3
	la organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado	Frecuencia	70	23	19	22	12
		Porcentaje	47,9	15,8	13,0	15,1	8,2
	En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados	Frecuencia	29	55	28	23	11

		Porcentaje	19,9	37,7	19,2	15,8	7,5
	Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación	Frecuencia	49	47	20	15	15
		Porcentaje	33,6	32,2	13,7	10,3	10,3

Fuente: elaboracion propia

En la dimensión cultura de aprendizaje se puede observar que los ítems que revisten debilidad de acuerdo al código de colores son: la sistematización de los conocimientos derivados de la experiencia del empleado, el establecimiento de los espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados y el ítem relacionado con los estímulos recibidos por los empleados por recibir y asistir a los procesos de formación.

Tabla 81. Variables y categorías

VARIABLES / DIMENSIONES		ESCALA					FRECUENCIA
		1	2	3	4	5	Acumulada
CLARIDAD ESTRATÉGICA (preguntas del 16 al 19)	Frecuencia Relativa	6	36	27	37	40	146
	Porcentaje (%)	4,1%	24,7%	18,5%	25,3%	27,4%	100%
FORMACIÓN (preguntas del 20 al 23)	Frecuencia Relativa	3	34	35	42	32	146
	Porcentaje (%)	2,1%	23,3%	24,0%	28,8%	21,9%	100%
CULTURA DE APRENDIZAJE (preguntas del 24 al 30)	Frecuencia Relativa	20	57	31	30	8	146
	Porcentaje (%)	13,7%	39,0%	21,2%	20,5%	5,5%	100%

Fuente: elaboracion propia

5.5 Análisis general

Al igual tomando la variable aprendizaje organizacional con sus respectivas dimensiones, se pudo observar en las tablas de frecuencia presentadas anteriormente, la cual, revela que la dimensión con mayor fortaleza es la de claridad estratégica, evidenciándose que las cooperativas tienden a realizar acciones para divulgar la misión, visión, objetivos y directrices operativas para la consecución de resultados. En la dimensión formación se observa que uno de las condiciones que mayor favorece el aprendizaje es la asignación de un presupuesto para la actualización del personal, situación que fortalece el hecho que la formación recibida sirva como referente para el desarrollo de nuevas habilidades para el cargo y para contribuir en los objetivos organizacionales. Una de las condiciones valorada como débil estuvo relacionada con los planes de formación que le permitan apropiarse de las nuevas tendencias.

Finalmente, en la dimensión cultura de aprendizaje se presentó una tendencia negativa debido a que las escalas casi siempre y siempre obtuvieron menores frecuencias en las respuestas. Entre las condiciones con mayor debilidad se resaltan la sistematización del conocimiento derivados de la experiencia, la promoción de espacios para compartir saberes entre empleados y la entrega de estímulos por la asistir a la capacitación. En menor proporción se presenta el acceso mediante los medios a la información institucional y toma de decisiones, y la promoción de aprendizaje individual y en equipo. Evidenciándose con esto que las cooperativas multiactivas en estudio no cuentan con las condiciones requeridas teóricamente para el aprendizaje.

El consolidado de los resultados expuesto anteriormente permite analizar el comportamiento de las dos variables direccionamiento y aprendizaje, dejando evidenciar que las fortalezas encontradas en la evaluación interna de los procesos facilitan el orden y establecimiento formal de la estructura organizacional (misión, visión, Objetivos y estrategias) y la asignación de presupuestos de formación.

De ahí que sus puntajes coincidan como altos. Al igual la aceptable evaluación del macro entorno afecta de manera directa los resultados obtenidos en el factor relacionado con los planes de formación, los cuales no se apropian de las nuevas tendencias. Así mismo las fortalezas obtenidas en el análisis estratégico fomentan la dimensión claridad estratégica de la variable aprendizaje esto se debe a que el contar con el diseño de una

estructura formal facilita la socialización de los mismos, aspecto que fue bien valorado por las cooperativas.

A pesar que las cooperativas cuentan con un análisis estratégico fortalecido con una estructura formal, directrices operativas y una buena socialización de los mismos, se presenta una débil cultura de aprendizaje donde el acceso mediante los medios los documentos institucionales es poco frecuente y en donde la sistematización del conocimiento, los espacios para compartir saberes y los estímulos de formación se dan con menor frecuencia, esto deja entrever que el análisis estratégico no se implementa de manera rigurosa o en su defecto en el análisis estratégico se dejan de tratar aspectos relacionados con este tipo de comportamientos por falta de indicadores de evaluación, aspecto que fue valorado como aceptable en su aplicación.

De la misma manera la dificultad en la sistematización del conocimiento y los espacios para compartir saberes se fundamentan en los resultados obtenidos con respecto a los protocolos de comunicación inmersa en la dimensión implementación. Que a pesar de que las cooperativas cuentan con equipos y software suficientes para el sistema de comunicación, los resultados obtenidos muestran que estos no están aportando al aprendizaje organizacional ya que están siendo subutilizados.

De lo anterior se puede concluir, que las condiciones para el aprendizaje organizacional en las organizaciones estudiadas requieren fortalecerse, y esto, es viable, fortaleciendo los factores débiles señalados en la variable direccionamiento estratégico, la cual depende de que los directivos reconozcan su rol y posean las competencias para este proceso (Dibella,1995; Al-Alawai, Al-Marzooqi y Mohammed, 2007), estableciendo acciones encaminadas a la claridad estratégica, formación y cultura de aprendizaje (Castañeda,2007 y 2015).Esta dinámica fortalecerá el aprendizaje organizacional en estas organizaciones.

Enfatizando, las condiciones de aprendizaje son propiciadas por los directivos, es decir, son los responsables de establecer la claridad estratégica (Conde y Castañeda, 2014), generar e invertir en programas de formación (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014) para sus empleados y consolidar culturas fuertes de aprendizaje (Hernández, de la Garza y Ortiz, 2014; Chidambaranathan y Rani, 2015), con la finalidad de lograr o asegurar el desarrollo y permanencia de manera sostenible en el mercado.

Con base a esto, se indica que la hipótesis (H2) relacionada con: las organizaciones cooperativas poseen condiciones para el aprendizaje organizacional no se cumple. Esto reafirma los resultados de investigaciones (Villajos, Sanchis y Ribeiro, 2012; Escobar, Velandia y Navarro, 2018) revisadas en esta investigación, en el sentido, que este tipo de organizaciones requiere dirección estratégica y de cultura que fomente el conocimiento en pro de alinear estratégicamente la estrategia, recursos y resultados.

Capítulo VI. Incidencia de la Dirección Estratégica en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia

Utilizando la información de los resultados obtenidos en los dos capítulos anteriores, a continuación, se hace comparación de las dimensiones de cada una de las variables y asimismo entre las variables (direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional) para dar respuesta al tercer objetivo planteado en la investigación: Analizar la incidencia de la Dirección Estratégica en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas. En razón de esto, se inicia con Chi Cuadrado y Correlaciones.

6.1 Chi Cuadrado y Correlaciones

Para el proceso de correlación de las variables se utilizó la técnica estadística Chi cuadrado, a fin de determinar la relación existente entre las variables Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje Organizacional. Inicialmente, se analizó tomando en cuenta las frecuencias absolutas, es decir, se procedió a establecer las frecuencias esperadas de cada una de las variables y las esperadas de las dimensiones de la variable Direccionamiento estratégico y la de Aprendizaje organizacional.

Tabla 82. Correlación de la variable direccionamiento estratégico

FRECUENCIAS ABSOLUTAS	1	2	3	4	5	TOTAL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10	32	27	50	27	146
ANALISIS ESTRATEGICO	15	23	27	40	41	146
FORMULACIÓN	15	36	21	47	27	146
IMPLEMENTACIÓN	4	34	27	49	32	146
TOTAL	44	125	102	186	127	

Fuente: elaboracion propia

Tabla 83. Frecuencia esperada de la variable direccionamiento estratégico

FRECUENCIA ESPERADA VARIABLE DIRECCIONAMIENTO	1	2	3	4	5
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	11,00	31,25	25,5	46,5	31,75
FORMULACIÓN	11,00	31,25	25,5	46,5	31,75
IMPLEMENTACIÓN	11,00	31,25	25,5	46,5	31,75

Fuente: elaboracion propia

El cálculo de la relación entre las dimensiones de direccionamiento estratégico, se establece hallando Chi Cuadrado, para determinar la cantidad de combinaciones se multiplica las tres filas con las cinco columnas de la tabla frecuencia esperada, lo cual otorga 15 combinaciones cinco por dimensión.

Tabla 84. Cálculo de Chi Cuadrado de las variables: Análisis estratégico, formulación e Implementación

Variables	O	E	O-E	(O-E)^2	(O-E)^2/E
Análisis Estratégico escala1	15	11,33	3,67	13,4689	1,188782
Análisis Estratégico escala2	23	31	-8	64	2,0645161
Análisis Estratégico escala3	27	25	2	4	0,16
Análisis Estratégico escala4	40	45,33	-5,33	28,4089	0,626713
Análisis Estratégico escala5	41	33,33	7,67	58,8289	1,7650435
Formulación escala1	15	11,33	3,67	13,4689	1,188782
Formulación escala2	36	31	5	25	0,8064516
Formulación escala 3	21	25	-4	16	0,64
Formulación escala4	47	45,33	1,67	2,7889	0,0615244
Formulación escala5	27	33,33	-6,33	40,0689	1,2021872
Implementación escala1	4	11,33	-7,33	53,7289	4,7421801
Implementación escala2	34	31	3	9	0,2903226
Implementación escala 3	27	25	2	4	0,16
Implementación escala4	49	45,33	3,67	13,4689	0,2971299
Implementación escala5	32	33,33	-1,33	1,7689	0,0530723
Chi Cuadrado					16,41792

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera se procedió con la variable Aprendizaje Organizacional, la cual también tuvo 15 combinaciones.

Tabla 85. Frecuencias absolutas

FRECUENCIAS ABSOLUTAS	1	2	3	4	5	TOTAL
APRENDIZAJE	6	49	30	51	10	146
CLARIDAD ESTRATÉGICA	6	36	27	37	40	146
FORMACIÓN	3	34	35	42	32	146
CULTURA DE APRENDIZAJE	20	57	31	30	8	146
TOTAL	35	176	123	160	90	

Fuente: elaboracion propia

Tabla 86. Frecuencia esperada

FRECUENCIA ESPERADA	1	2	3	4	5
CLARIDAD ESTRATÉGICA	8,75	44	30,75	40	22,5
FORMACIÓN	8,75	44	30,75	40	22,5
CULTURA DE APRENDIZAJE	8,75	44	30,75	40	22,5
TOTAL	8,75	44	30,75	40	22,5

Fuente: elaboracion propia

Cálculo de Chi Cuadrado de las variables: Claridad estratégica, formación y cultura del aprendizaje

Tabla 87. Variables

Variables	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Claridad estratégica escala 1	6	8,75	-2,75	7,5625	0,8642857
Claridad estratégica escala 2	36	44	-8	64	1,4545455
Claridad estratégica escala 3	27	30,75	-3,75	14,0625	0,4573171
Claridad estratégica escala 4	37	40	-3	9	0,225
Claridad estratégica escala 5	40	22,5	17,5	306,25	13,611111
Formación escala 1	3	8,75	-5,75	33,0625	3,7785714
Formación escala 2	34	44	-10	100	2,2727273
Formación escala 3	35	30,75	4,25	18,0625	0,5873984
Formación escala 4	42	40	2	4	0,1
Formación escala 5	32	22,5	9,5	90,25	4,0111111

Cultura de aprendizaje escala 1	20	8,75	11,25	126,5625	14,464286
Cultura de aprendizaje escala 2	57	44	13	169	3,8409091
Cultura de aprendizaje escala 3	31	30,75	0,25	0,0625	0,0020325
Cultura de aprendizaje escala 4	30	40	-10	100	2,5
Cultura de aprendizaje escala 5	8	22,5	-14,5	210,25	9,3444444
Chi Cuadrado					68,933944

Fuente: elaboracion propia

Al tener el total de frecuencias observadas (O) y estimadas (E), el Chi Cuadrado se valida frente a las siguientes Hipótesis:

Hipótesis Nula: No hay relación entre las variables

Hipótesis Alternativa: Hay relación entre las variables

Se procedió a calcular los grados de libertad en la tabla de distribución del Chi Cuadrado descontando uno a las filas y columnas que nos permitieron calcular las combinaciones, *Grados de libertad* = (*nº de filas* – 1) por (*nº de columnas* – 1) y al factorizarlas permite hallar el grado de libertad que es igual a ocho, y el de significación es 0,05, al interceptar estos valores anteriormente obtenidos en la Tabla 88 se observa que el valor buscado es de 15.51

Tabla 88. Distribución

Grados de libertad	DISTRIBUCION DE χ^2											
	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10		0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71		3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60		5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25		7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78		9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24		11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64		12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02		14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36		15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68		16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99		18,31	23,21	29,59
No significativo										Significativo		

Fuente: elaboracion propia

Este valor es comparado con el obtenido en las tablas de Chi Cuadrado donde uno fue de 16,4 relacionado con las dimensiones de la variable Direccionamiento Estratégico y el otro de 68,9 valores que superan el obtenido de la tabla de distribución. Esto permitió establecer que la Hipótesis nula no aplica, puesto que los Chi Cuadrado de las variables en estudio superan el 15,51. Cumpliéndose así la hipótesis alterna, la cual, establece que las dimensiones de la variable direccionamiento Estratégico mantienen una alta relación entre ellas, al igual, ocurre con las dimensiones de la variable Aprendizaje organizacional, donde la relación es alta.

Acorde a lo valorado anteriormente, se efectuó las correlaciones entre dimensiones y variables, en el primer caso se puede observar la correlación de las dimensiones Análisis estratégico, formulación e implementación con la variable Direccionamiento Estratégico, lo cual muestra una correlación significativa en el nivel 0,01, ya que los valores de significación obtenidos son menores de 0, 05. La correlación de Pearson, obtenida en la tabla muestra una relación fuerte entre las variables analizadas, ya que, los valores oscilan entre 0,8 y 0,9 valores cercanos a 1.

Estos resultados ratifican la teoría (Ansoff, 1997; Johnson y Scholes (1997), en cuanto, identifica que las dimensiones para estudiar la variable de direccionamiento estratégico son: la etapa de análisis estratégico, la de formulación estratégica y la de implementación.

El nivel de significación bilateral de dos colas discrepa la hipótesis nula en la que la dirección del efecto no especificada con antelación. Al igual, su relación es positiva porque a medida que una variable aumenta la otra toma la misma dirección (aumenta).

Tabla 89. Correlaciones 1: Entre variables del direccionamiento estratégico
Fuente: elaboracion propia

		DIRECCIONAM ENTO	DIMENSION ANALISIS ESTRATEGICO	DIMENSION FORMULAC IÓN	DIMENSION IMPLEMENTA CION
DIRECCIONAMIENTO	Correlación de Pearson	1	,912**	,921**	,911**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION ANALISIS ESTRATEGICO	Correlación de Pearson	,912**	1	,851**	,843**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION FORMULACIÓN	Correlación de Pearson	,921**	,851**	1	,833**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION IMPLEMENTACION	Correlación de Pearson	,911**	,843**	,833**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	146	146	146	146

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboracion propia

Entonces se puede inferir que existe correlación significativa entre las dimensiones análisis, formulación e implementación con la variable Direccionamiento Estratégico ya que la significación es de 0,000 y por tanto menor que 0,05, al igual la correlación de Pearson (mayor a 0,9) muestra una fuerte relación entre ellas.

De la misma manera ocurrió con la correlación entre las dimensiones claridad estratégica, Formación y cultura de aprendizaje con la variable Aprendizaje Organización.

Tabla 90. Correlaciones 2: Entre variables del aprendizaje organizacional

	APRENDIZAJ E	DIMENSION CLARIDAD ESTRATEGICA	DIMENSION FORMACIO N	DIMENSI ON CULTUR A DE APREND IZAJE

APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	1	,884**	,880**	,852**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION CLARIDAD ESTRATEGICA	Correlación de Pearson	,884**	1	,826**	,744**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION FORMACION	Correlación de Pearson	,880**	,826**	1	,768**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	146	146	146	146
DIMENSION CULTURA DE APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	,852**	,744**	,768**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	146	146	146	146

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboracion propia

También, se realizó correlación entre las dos variables (Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje organizacional), mostrándose (Tabla 91) un nivel de significación en un nivel de 0,01, debido a que el tamaño de la muestra es grande, ratificándose con este resultado, la relación observada en las anteriores tablas en las que se valoró las relaciones de las dimensiones de cada una estas variables.

Tabla 91. Correlaciones 3: Variable direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional

Correlaciones			DIRECCION AMIENTO	APRENDIZ AJE
DIRECCIONAMIE NTO	Correlación de Pearson	de	1	,831**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		146	146
APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	de	,831**	1
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		146	146

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboracion propia

El resultado de la correlación, reafirma lo que plantea Ansoff¹ (1997); Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) respecto a la incidencia que tiene el direccionamiento estratégico en el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones, y para lograrlo, es necesario gestionar adecuadamente los intangibles, en este caso, el aprendizaje organizacional (Vargas, Jiménez, Cárdenas, y Salceda, 2016).

En la misma línea de argumentación, Bueno (2000), esboza que el direccionamiento estratégico es el que gestiona el aprendizaje organizacional y Ortegón, Lasso & Steil (2016) afirma, el conocimiento y el aprendizaje organizacional tienen estrecha relación con la perspectiva estratégica.

Considerando el análisis de resultados obtenidos de los dos primeros objetivos planteado en esta investigación y los resultados de Chi Cuadrado y la correlación de Person se evidencia que la hipótesis (H3): La dirección estratégica favorece las condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia, no se cumple en su totalidad. Muy a pesar que las relaciones de las variables sonaltas, se puede observar también que, algunos de los factores valorados de manera moderada y baja del direccionamiento estratégico que desfavorecen la dinámica de aprendizaje en las cooperativas.

Desde estas evidencias, se reafirma los planteamientos de autores como O'Regan & Ghobadian (2004), cuando, indican que los niveles de desarrollo alto o bajo están relacionados directamente con la habilidad de quienes dirigen las organizaciones, Silva (2010) al referirse a la condición necesaria del aprendizaje adaptativo para lograr la formulación de buenas estrategias y Vega (2006), quien relaciona el aprendizaje organizacional y la dirección estratégica y asevera que la tarea estratégica requiere de habilidades particulares de sus miembros.

Por esta razón y fundamentado en lo anterior en el siguiente capítulo se formulan lineamientos estratégicos para fortalecer la incidencia del direccionamiento en el aprendizaje organizacional.

Capítulo VII. Formulación de lineamientos estratégicos que permita a la dirección estratégica fomentar el aprendizaje organizacional dentro de las cooperativas multiactivas

Es este capítulo, se esbozan lineamientos estratégicos orientados a fortalecer el direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional en organizaciones cooperativas multiactivas de la ciudad de Barraquilla – Colombia. Propuesta que se origina atendiendo el cuarto objetivo de esta investigación, el cual es: formular lineamientos estratégicos que permita a la dirección estratégica fomentar el aprendizaje organizacional dentro de las cooperativas y, por otro lado, los resultados obtenidos a través del trabajo de campo.

De manera que, en el Figura 1, se observa que la propuesta de lineamientos estratégicos se hace atendiendo las dimensiones de las variables direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional, y con base a ello, se espera que la adopción de estos lineamientos por parte de las organizaciones que presentan falencias les permita lograr resultados en términos de:

- Fortalecimiento de la asociatividad. Factor determinante para que el movimiento cooperativo se fortalezca, como lo plantea el Plan para una Década Cooperativa de ACI (2013), colocando como foco la identidad, entendida esta:

Como los valores y los principios de la cooperación, y que se debe comunicar mediante un mensaje claro y poderoso para garantizar que las cooperativas sean vistas y entendidas por todo el mundo, desde los encargados de determinar las políticas hasta el público en general. Por lo tanto, el objetivo es desarrollar el mensaje de la cooperativa y proteger su identidad (pág. 4).

Desde este propósito, fortalecer la asociatividad es una herramienta estratégica para contribuir en la consolidación del movimiento cooperativo y poder “elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y el sistema de gestión (ACI, 2013, pág. 8)

- Mejora el desempeño general de la organización. Este es un punto relevante, porque, la problemática analizada en la investigación, respecto a las organizaciones cooperativas en Colombia, y lo planteado por ACI (2013) para el movimiento cooperativo en el mundo, se relacionan con este factor. Según esto y resumiendo son cuatro factores en los cuales tienen desafíos las organizaciones: identidad, participación, capital y sostenibilidad.
- a) Beneficios reales a los asociados y su familia. Un individuo generalmente se vincula con el cooperativismo porque tiene interés en algún tipo de solución que, desde este, se pueda lograr. En tal sentido, los directivos de las organizaciones tienen que generar beneficios, tanto sociales como económicos para los asociados, que pueden tener algún costo o no. De manera que, esto se puede lograr cuando la gestión directiva está profesionalizada, cuenta con un plan y se enfoca en lograr un mejor desempeño en los diferentes indicadores de la organización.
- Genera sostenibilidad. La dirección estratégica en las organizaciones es responsable del rumbo y consolidación de la organización, por lo que, esta es quien tiene que administrar el talento de las personas para lograr procesos de aprendizaje que, reviertan en las acciones estratégicas y operativas, desarrollando así las capacidades y habilidades que se necesitan en la organización. Solo entonces, se podrá lograr la sostenibilidad, referida a lo que plantea ACI (2013) “el sector cooperativo necesita demostrar de forma convincente que la sostenibilidad forma parte de la naturaleza intrínseca de las cooperativas y que éstas hacen una contribución positiva a la sostenibilidad en tres vertientes: económica, social y medioambiental.



Grafico 33. Formulación de lineamientos estratégicos
Fuente: elaboración propia

Consecuente con lo expuesto, a continuación, se plantean los lineamientos estratégicos para las organizaciones estudiadas y específicamente para las que presentan debilidades. Iniciando con la variable direccionamiento estratégico, posteriormente con el aprendizaje organizacional y finalmente con los resultados esperados de la aplicación de estos lineamientos.

7.1 Direccionamiento estratégico

Por lo que, en regiones seguidos y con base a las dimensiones del direccionamiento estratégico, se esbozan los lineamientos estratégicos para cada una de esta y sus respectivos indicadores, acorde a las características propias de las organizaciones estudiadas.

7.1.1 Análisis estratégico.

La tarea de analizar estratégicamente el sistema empresarial implica una serie de factores para que ello sea posible, entre estos factores, se puede mencionar: la disposición o voluntad directiva para llevar a otro nivel de desempeño la organización, visión de la organización, las competencias del talento humano vinculado para llevar a cabo este proceso, los recursos físicos, tecnológicos y de capital. Por tanto, este proceso es

estratégico en la medida que permite a la organización establecer cuales son las condiciones en las que opera y tomar decisiones para aprovechar oportunidades y fortalezas, contrarrestar las amenazas y minimizar las debilidades que tengan.

En razón de lo anterior, en párrafos siguientes se proponen lineamientos estratégicos para cada uno de los indicadores contemplados o estudiados o analizados por dimensión.

- Evaluación del sistema

Actualmente las condiciones del entorno son muy dinámicas y cambiantes y las tendencias muestran o plantean cada día diversas demandas o retos a las organizaciones, por tanto, ello permea los modelos de negocio u operación de las empresas. En tal sentido, evaluar el entorno es clave para la adaptación y permanencia de las organizaciones de manera sostenible en el mercado, no importa, cual sea su naturaleza.

Asimismo, evaluar las condiciones internas de la operación del negocio permite el conocimiento de las capacidades, habilidades y deficiencias o debilidades que la organización posee.

Desde esta línea de argumento, no obstante, los resultados de la investigación evidencian una tendencia a realizar esta acción (55.13%) en las organizaciones estudiadas, un gran porcentaje (44,87%) no lo hace.

En tal sentido, se sugiere formar personal clave de la empresa, contratar asesor o consultor independiente que haga la transferencia de conocimiento y empoderar personas responsables dentro de la organización para este propósito. También, pueden buscar ayuda en instituciones de educación superior, que desde sus programas de proyección social ofrecen en su portafolio de servicios asesorías en la mayoría con costos muy bajos, o también, podría apoyarse en la Cámara de Comercio de la Ciudad, o agremiaciones como Acopí u otras cooperativas o fundaciones que prestan estos servicios con unos costos más bajos que las consultoras especializadas.

Si esto no es viable, otra opción, sobre todo para las organizaciones pequeñas, vincular estudiantes en prácticas de último semestre de profesiones como administración de empresas o administración de negocios o también vincular estudiantes de especializaciones o de maestría como pasantes exclusivamente para este propósito.

Asimismo, afiliarse a agremiarse a confederaciones o asociaciones o cooperativas que están relacionadas con la naturaleza de estas organizaciones y que tienen entre su objeto social apoyar procesos de fortalecimiento para estas.

Por otro lado, suscribirse a portales web o bases de datos que muestran tendencias del sector cooperativo respecto a los desafíos que tienen las organizaciones que lo conforman.

Lo expuesto está relacionado con la forma o manera de cómo realizar los estudios pertinentes, tanto internos o externos. Una vez superada esta etapa, se sugiere que esta práctica se convierta en cultura de la organización y no solo sea para momentos críticos o cruciales. Por ello, entrenar y empoderar a personas dentro de la organización para este proceso facilitaría que fuese una actividad permanente que le permitiría a la organización reflexionar sobre su actuar y rumbo estratégico.

- Reflexión estratégica

Para una empresa que está en operación, se sugiere hacer reflexión estratégica, la cual consiste en revisar su misión, visión, valores y principios y cultura organizacional y estrategia. De este ejercicio, se determina si es necesario replantear estos aspectos. En caso de ser así, la participación de todos los miembros de la organización es clave, sobre todo en estas organizaciones, por su tamaño, es menos complejo el proceso.

En tal sentido, se sugiere vincular a los asociados, porque, se supone, y definen los principios del cooperativismo que ellos son protagonistas en este tipo de organización cooperativa, son gestores y aportantes. Porque, la visión no debería ser impuesta, sino que debe surgir de ellos, generalmente estas organizaciones surgen porque un grupo de personas con intereses afines o necesidades comunes se unen para lograr junto lo que no pueden hacer individualmente.

Por consiguiente, para el desarrollo de la reflexión estratégica, inicialmente el grupo directivo planea detalladamente este ejercicio a fin de asegurar los resultados que se esperan de ello, lo cual, pueden hacerlo solos o utilizar las estrategias de vinculación (expuestas para la evaluación del entorno) de un tercero para fortalecer en el proceso cuando no se tiene el conocimiento.

En segundo lugar, para vincular a todos los miembros y desplegar este ejercicio se puede hacer lo siguiente:

Realizar grupos focales con asociados, cuando estos, sobrepasen los 50.

Realizar entrevistas a una muestra representativa del grupo de asociados, cuando la población de estos sea mayor a 200

Realizar una asamblea extraordinaria para este propósito.

Entrevistas o grupo focal con los empleados

Documentar todo este ejercicio y posteriormente socializar en asamblea los resultados y las orientaciones estratégicas que surgen a partir de ello.

Este resultado se convierte en pieza clave para la siguiente etapa de la formulación de la estrategia

7.1.2 Formulación de la estrategia.

En esta etapa, de formulación de la estrategia las organizaciones requieren hacer de manera juiciosa la identificación de aspectos vitales para ello, como son: identificar las áreas claves de resultado, los procesos de soporte y factores claves en las que se apoya la organización para establecer la estrategia que guiará el rumbo estratégico. Por lo que, a continuación, se detallan elementos o lineamientos para su identificación o fortalecimiento:

- Áreas de resultados claves

Estas áreas de resultados claves, podrían identificarse en la etapa de reflexión estratégica, las cuales, están asociadas a los procesos críticos de los negocios de cada organización para alcanzar su misión.

Por la naturaleza de estas organizaciones, se sugieren estas áreas claves: la gestión de los asociados (vinculados como directivos o empleados y lo que no hacen parte de la

operación) de una manera estratégica, en segundo lugar, gestionar la asociatividad, y tercero, el crecimiento de la organización en lo social y empresarial.

- Procesos de soporte

A manera de escala, las áreas claves deben soportarse en procesos y procedimientos formales que aseguren el desempeño de cada una de ellas para lograr la alineación necesaria y los resultados que se esperan.

El hecho de documentar los procesos, funciones y procedimientos permite optimizar los tiempos, asignación de recursos y establecer claramente los roles de las personas al interior de las organizaciones.

Por otro lado, en este proceso es clave en la actualidad definir, identificar y establecer los requerimientos de internet y tecnológicos necesarios para que los procesos, funciones y procedimientos sean mucho más funcionales y se puedan realizar ajustes en tiempo real.

- Factores clave de éxito

Es de considerar por la naturaleza social de estas organizaciones, que entre los factores clave de éxito están:

Asociatividad: La asociatividad en este tipo de organizaciones es un elemento estratégico, y por ello, tiene que ser gestionada de manera estratégica, porque, a través de ella, se logra consolidar los emprendimiento sociales o colectivos y que estos permanezcan en el tiempo de manera sostenible.

Beneficios o bienestar para los asociados: El hecho de que una organización cooperativa defina como factor clave de éxito el bienestar de los asociados, es un indicio de focalización, porque, este es un factor determinante para la fidelización, permanencia y pago oportuno de los aportes por parte de los asociados. En tal sentido, el ofrecer un paquete de beneficios sociales, económicos y culturales para el grupo de asociados y su grupo familiar podría hacer la diferencia.

Estos beneficios se pueden conseguir haciendo alianzas estratégicas con otras cooperativas, universidades, colegios, empresas, fundaciones, gobierno local e invirtiendo parte de sus recursos en estos paquetes de beneficios.

Intercooperación: que se defina este aspecto como factor clave de éxito, implica que esta tiene que desarrollar la capacidad de consolidar alianzas estratégicas con organizaciones cooperativas y con otras organizaciones, lo cual, conlleva a fortalecer a la organización y el portafolio de servicios que se ofrece a su grupo de asociados y sus familiares. Esto es estratégico, por lo que no puede ser un propósito informal, debe quedar documentado y con indicadores que se puedan medir su efectividad.

Gobierno corporativo: concretar un buen gobierno corporativo, garantiza a los asociados la participación activa de estos, los cuales, deberían sentirse, como socios y no como clientes, y con total libertad de sugerir o acceder a documentos de la organización. Asimismo, un buen gobierno corporativo promueve la relación de la triada: asociados, directivos y gerente. Garantizando así, la buena gestión y control democrático. La sugerencia al respecto, es documentarlo y se convierta en instrumento de gestión y operación.

7.1.3 Implementación de la estrategia.

- Batería de indicadores

Establecer la batería de indicadores facilita el proceso de control de los procesos de planeación y operación asegurando así medir el desempeño entorno a la consecución de la misión y visión de la organización.

Para este rubro, al igual que en otros aspectos, se ha sugerido acompañamiento cuando internamente no se tenga el personal o las habilidades requeridas para realizarlo. En tal sentido, la orientación o enfoque seria hacia las áreas de resultados claves y de factores claves de éxito que facilitarían el alcance de la visión, sin decir, que se deja por fuera otros aspectos de la operación.

Otro aspecto a considerar, es definir las herramientas tecnológicas que apoyaran este proceso. Lo cual, podría ser desde adquirir los equipos y los softwares para ello, o en el caso de las empresas que no tengan para invertir acceder software gratuito o diseño de

plantilla a través de excel o buscar ingeniero de sistemas que en compañía de otros profesionales formen equipo interdisciplinario para el diseño de la batería de indicadores.

- Información

El sistema de información se debe diseñar en función de los diferentes grupos de interés, de la operación de la empresa y de la actual normativa del país, esto último, de acuerdo a Régimen Tributario Especial en Colombia, las organizaciones sin ánimo de lucro, deben ser transparente y con estos nuevos lineamientos, obligatoriamente tienen que publicar la información de su desempeño general y financiero, lo que les obliga a tener página web, porque, es en esta donde deben hacer pública la información.

Por otra parte, el sistema de información interno enfocado en la operación de la organización de acuerdo a la estrategia establecida y la operación de la misma, que sea oportuna y permita tomar decisiones con base en ella en tiempo real. Este sistema se apoya en proceso de internet y tecnología como equipos y software, sin embargo, algunas organizaciones que participaron en el estudio no poseen todas estas herramientas.

Para este caso, si carecen de estas herramientas, se sugiere modelar el sistema de información en Excel o subcontratar este servicio con pequeñas empresas que ofrecen estos servicios a bajo costo mensual o pagos por un año o comprar software que se ajuste a las condiciones de recursos que posee la empresa.

En términos generales, se busca que el equipo directivo de la organización pueda obtener la información de toda la operación, la evalúe crítica y reflexivamente desde lo cualitativo y cuantitativo y les permita tomar decisiones estratégicas y operativas y a la vez puedan cumplir con los requerimientos de Ley.

Además de todo expuesto, es necesario establecer protocolos de comunicación, a fin de que ello promueva la interacción de opiniones e información entre las áreas claves involucradas en el plan, esto permite por una parte transmitir información estratégica, lo cual, genera beneficios a la organización en términos de consecución de los objetivos y estrategia y por otro lado, que los empleados y miembros de estas organizaciones estén

informados del rumbo y de las acciones de la organización, favoreciendo así el conocimiento de estos de manera individual y grupal.

- Seguimiento y control

Asegurar que la visión y la estrategia se cumplan es una tarea continua que debe darse en todas las organizaciones, por ello, las sugerencias al respecto al seguimiento y control se encaminan en dos factores:

a) Talento humano. Medir el desempeño de las personas, no importa que sean asociados. Esta medición no es solo para que el equipo directivo se entere del desempeño de cada empleado, uno de los propósitos es hacer retroalimentación al empleado, lo que contribuye a mejorar niveles de desempeño cuando esta se hace de manera constructiva. Cuando no se posee todos los recursos para este proceso, la organización puede utilizar encuestas o entrevistas que ya han sido validadas, o diseñar sus propios formatos de encuestas o entrevistas, por lo tanto, se sugiere la autoevaluación, la evaluación del jefe y la evaluación de un compañero y los jefes hacer la retroalimentación al empleado y un plan de mejora en caso de ser necesario.

b) Medir el desempeño de la gestión. EL control de la gestión, sobre todo, por la naturaleza de estas organizaciones es clave, diversos grupos de interés tienen expectativas y esperan beneficios que la organización les pueda ofrecer y esto es solo posible cuando la organización genere las capacidades y los resultados para ello. Esta medición es entorno a la estrategia y no solo debe hacerlo la dirección sino el comité de vigilancia y control de la cooperativa, el cual, por ley tiene toda la autoridad. En este sentido, definir claramente los procesos de retroalimentación es clave, porque, favorece un mejor desempeño individual, grupal y organizacional.

Toda vez que se esboza los lineamientos estratégicos para la variable direccionamiento estratégico, se plantean en el siguiente aparte para el aprendizaje organizacional algunas herramientas o elementos por cada dimensión que se podrían desarrollar en las organizaciones para fortalecer este proceso, que desde luego no es aislado, porque, estas dos variables (direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional) están relacionadas.

7.2 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es considerado una variable multidimensional que permite el desarrollo y sostenibilidad de la organización, porque, son los individuos quienes adquieren o poseen el conocimiento para desarrollar procesos de aprendizaje individual, grupal u organizacional en beneficio de la organización en la que se encuentran. Sin embargo, es un proceso que se debe gestionar en las organizaciones para lograr los resultados deseados.

En tal sentido, y teniendo como referente los resultados de la investigación se plantea una serie de lineamientos respecto a esta variable, aunque se delinean de manera separada, en la práctica hacen parte de un conjunto de aspectos que se deben dar de manera sinérgica para lograr el propósito de ello.

7.2.1 Claridad estratégica.

A continuación, se plantea una serie de acciones que propiciarán que todos los miembros de la organización tengan claridad respecto a la visión de largo plazo y estrategia. Lo cual, es viable cuando se tiene documentada la estrategia, los directivos orientan las decisiones y acciones con base a este documento y reconocen el rol que tienen los miembros en la implantación de la estrategia y en el logro de los resultados.

De ahí, que la claridad estratégica es uno de los factores claves para contribuir en lo expuesto antes. Atendiendo esto, se propone las siguientes acciones para lograr esta claridad estratégica:

- Empoderamiento de directivos de la estrategia que se ha documentado para tener un propósito claro. Para ello se requiere, que los directivos estén sintonizados entre ellos, por lo que se propone una reunión de trabajo para internalizar, reconocer el contenido, el alcance del plan, la implantación y como se controlara. Esta tarea ayuda a que los directivos sean los primeros en tener claridad estratégica para luego bajarlo a los otros niveles.
- Inspirar y comprometer a través de la visión. Para el logro de esto se sugiere: reuniones por equipos o áreas de trabajo para socializar la misión, visión, objetivos corporativos, la estrategia y los resultados que el área contribuirá; realizar grupos

focales con miembros de diferentes áreas para identificar la percepción o posición que se tiene respecto a la visión y estrategia y cómo concibe se pueda llevar a cabo; socializar la visión permanentemente a los miembros por correo electrónico, intranet, pagina web;

- Comunique, mida y retroalimente. Socializar resultados generales y por área mensualmente de cómo vamos alcanzando la visión contribuye comprometer a todos, esta dinámica, genera compromiso grupal e individual. Y por otra parte, hacer seguimiento permanentemente ayuda a poder hacer las correcciones de manera oportuna y por último, medir el desempeño de la gestión y evaluar desempeño es clave, pero se requiere se den los procesos de retroalimentación para que se genere crecimiento y desarrollado en las personas.

7.2.2 Formación.

Desde el aspecto de formación, de acuerdo a la revisión teórica y los resultados encontrados, se evidencia que la formación en este tipo de organizaciones es fundamental para lograr que las contribuciones de los miembros sean más significativas para el desempeño general de la organización.

Considerando esto y el carácter social de las organizaciones, las sugerencias de formación son para todos los miembros: directivos, asociados, empleados y familia de asociados, a fin de que todos adquieran conocimiento y desarrollen habilidades que aporten desde el rol que tienen como grupo de interés de la organización.

Por consiguiente, se sugiere que la formación se focalice de la siguiente manera:

- Economía solidaria y cooperativismo, la cual, es dirigida a todos. Porque, el adquirir conocimiento de la dinámica de la economía solidaria y cooperativismo favorece el entendimiento de las particularidades que tiene la administración y operación de este tipo de organizaciones y ello permite enfocar la visión y tomar decisiones estratégicas para lograr mejor desempeño de la organización y dar resultados reales a sus asociados.
- Formación directiva. Esta formación, no solo es para los directivos actuales, se requiere abrir convocatoria para que los asociados que aspiren o deseen en un futuro postularse a cargos directivos o los diferentes comités. La formación debe

ser orientada y focalizada en la naturaleza y racionalidad en este tipo de organizaciones y por otro lado, teniendo en cuenta las tendencias que demanda hoy el entorno, como por ejemplo: el desarrollo sostenible. Porque las empresas están llamadas no solo hacer riquezas para sus miembros también lo deben hacer para generar prosperidad en sus comunidades o entorno

- Formación operativa. Esta es puntual, de acuerdo a las necesidades de la organización para que los empleados desempeñen mejor su tarea en el área y cargo que estén ubicados.
- Formación enfocada en el servicio. Esta capacitación también es para todos. Es decir, formar para que los empleados y directivos vean a su compañero como un cliente interno, por lo tanto, es desarrollar la habilidad de enfocar su desempeño en facilitar los procesos y la tarea de los otros y asimismo el buen trato y servicios a los asociados. En cuanto, a los asociados esta formación también es necesaria, permite que ellos entiendan que la organización no solo está al servicio de sus necesidades individuales sino colectivas.

7.2.3 Cultura de aprendizaje

La cultura de aprendizaje debe ser impulsada desde la dirección de la organización, porque, muchas veces las personas no lo ven conectado con el cargo que desempeña o no quieren ir a procesos de capacitación porque lo ven como una obligación y no como oportunidad de desarrollar nuevas habilidades que no solo le sirven laboralmente sino para su vida profesional y personal.

Desde esta argumentación se proponen los siguientes lineamientos para desarrollar o fortalecer la cultura de aprendizaje así:

- Disponer la información de la cooperativa en la página web, lo cual, hoy se debe hacer de acuerdo a la normativa vigente de Colombia respecto a la transparencia en las acciones de las organizaciones sin ánimo de lucro. Esto facilita que los miembros de las organizaciones estén enterados y puedan disponer de la información en cualquier momento.
- Roll del directivo en la cultura del aprendizaje. La formación o fortalecimiento de una cultura organizacional es responsabilidad de los directivos, porque son quienes

deben propiciar las acciones para ello. Así pues, las grandes tareas al respecto son: generar un programa de formación que este alineado a la estrategia y a los recursos para desarrollarlo; socializar el programa e incluir las bondades y beneficios individuales y grupales de la formación y de la contribución a los resultados y la posibilidad de hacer carrera en la empresa; promover los espacios para que se comparta el conocimiento que se posee y el que se adquiere recientemente; establecer plan de incentivos por resultados y por formación; documentar y sistematizar las experiencias de manera que puedan ser fácilmente compartidas.

7.3 Resultados esperados

Con los lineamientos estratégicos expuestos para las variables de direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional se pretende fortalecer los resultados generales de estas organizaciones de tamaño pequeño así:

- Fortalecer asociatividad

Este es uno de los principales resultados que se espera alcanzar a partir de la propuesta, porque, la asociatividad es un elemento clave en la naturaleza de estas organizaciones. La asociatividad voluntaria es la que da vida a la organización cooperativa, pero una vez que se conforma, esta tiene que ser gestionada, y esta gestión, da como resultado: la cooperación, tener una visión colectiva, incrementa las posibilidades de mayor permanencia de la organización en el mercado, transparencia de las acciones y posibilidad de tener mayor impacto en los asociados y en el posicionamiento del sector cooperativo.

Esto se puede lograr, dando mayor participación a los asociados en la gestión y operación de la organización, socializar permanentemente la información del resultado alcanzado o de cómo va la organización, adelantar estudios sobre la percepción de los asociados respecto a la gestión, beneficios y consolidación de la organización.

- Mejora el desempeño general

La mejora del desempeño de la organización se puede evidenciar en resultados como: finanzas solventes y sanas, aportes al día, profesionalización de directivos y empleados, suficiencia en recursos, generación de empleos, amplia oferta de servicios para los

asociados, participación de los asociados en la gestión y operación, funcionamiento de los órganos directivos y comités

- Genera beneficios reales a los asociados

En la medida que la organización desarrollo capacidades y habilidades a través de un buen direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento y talento que poseen sus miembros, habrá mayor posibilidad que se generen diversos beneficios para los asociados. Entre los cuales, se pueden mencionar: hacer parte de la plantilla de empleados, préstamos para vivienda, estudios u otros, mercar en un sitio con mejores precios, medicina prepagada a menor costo, seguros funerarios a menor costo, oferta de recreación, acceso a estudios, becas para los hijos o esposa del asociado y otros.

- Genera sostenibilidad

Los resultados desde la sostenibilidad estarían desde lo económico: adopción de tecnologías, buen gobierno corporativo, generación de excedentes, proyección de largo plazo; social: generación de productos o servicios, de beneficios y proyectos para la familia de los asociados y la comunidad en la que se encuentra la organización; medioambiental: generar cultura del cuidado del medioambiente a través de actividades o proyectos conjuntos con colegios, supermercados o empresas.

Capítulo VIII. Conclusiones/reflexiones finales

El propósito de este documento de investigación ha sido mostrar una visión general de la asociación entre elementos de la variable de direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional. Como tal, el objetivo general de esta investigación fue determinar los factores del direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional. Asimismo, los objetivos específicos que permitieron dar respuesta al objetivo general se enfocaron en definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia; identificar las condiciones del aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia y analizar la incidencia de la Dirección Estratégica en las condiciones del aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia.

Diversos estudios analizados en esta investigación, ofrecen una comprensión de las relaciones entre las variables de direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional e inclusive estudios que no se ubican explícitamente en el marco de estas dos variables. Como es caso de los estudios realizados sobre gobernabilidad y gestión en las organizaciones cooperativas. Sin embargo, los resultados obtenidos en esta investigación también ofrecen diversas aristas para futuras investigaciones.

En tal sentido, respondiendo a la pregunta problema planteada en esta investigación: ¿Cuáles son los factores de direccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia? La investigación en mención, deja entrever que en las pequeñas cooperativas multiactivas el direccionamiento estratégico es una variable altamente influyente en el desarrollo del aprendizaje organizacional, tanto por su nivel de relación, como por su dinámica de acción, que de alguna manera permite la obtención de mayores impactos a largo plazo al interior de la organización.

Esto quedó estadísticamente representado por los valores obtenidos mediante la correlación de Pearson, obteniendo una relación fuerte entre las variables analizadas, ya

que, se obtuvo un puntaje que oscila entre 0,8 y 0,9 con un nivel de significación de 0,01 y el Chi cuadrado que unísono reflejaron puntajes altos y significativos en el relacionamiento de las dos variables en estudio y sus dimensiones.

Al igual los resultados de la investigación, correspondientes con el nivel de relación y la dinámica de acción obtenida permiten inferir, la necesidad de fomentar óptimas prácticas directivas que sustenten la consecución de mayores ventajas competitivas, las cuales, propicien el aprendizaje como mecanismos de su consecución. El reto de una gestión basada en los recursos, capacidades y habilidades fomentará en las cooperativas un mayor desarrollo de una cultura de aprendizaje; cultura que dé respuesta a los nuevos desafíos de su entorno mediante la movilización y cambio de los actores involucrados, en este caso los empleados.

En función de lo anterior y en relación a la pregunta planteada ¿Cuáles son los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?, al respecto la tendencia de resultado muestra que los principales elementos que se dan en la variable de análisis estratégico se orienta a definir la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico y a utilizar la evaluación interna y externa para desarrollar el plan estratégico.

Por otro lado, lo que respecta a la variable de formulación de la estrategia, los elementos con mayor incidencia hacen referencia a establecer procesos formales para apoyar el funcionamiento de la cooperativa y el conocimiento amplio de clientes de la competencia y los elementos que se identificaron con mayor fortaleza en la variable de implementación son equipos y software suficientes y el diseño de los cargos favorece el intercambio de información en la organización.

Por tanto, en esta investigación, los resultados arrojados dejan evidenciar que el direccionamiento es un proceso que no solo requiere de un análisis y formulación estratégica formalmente establecida en documentos, sino que, debe llevarse a la práctica y contextualizarse a los requerimientos del entorno para brindar respuestas a las contingencias que el mismo propicia.

Lo anterior, permitirá el desarrollo de un aprendizaje estratégico que genere mejores resultados. No deja de ser evidente que el aprendizaje depende en gran medida de una adecuada gestión que lo fomente en sus acciones cotidianas, orientándose así la estrategia y creando condiciones de aprendizaje que sostengan a la misma. Pero no solo el aprendizaje requiere del direccionamiento, es también evidente que el direccionamiento se fortalece a medida que se alinea con el aprendizaje, condición que refuerza la dinámica de la relación positiva que se obtuvo entre las dos variables que si una se incrementa la otra también lo hará.

En relación a ¿Cuáles son las condiciones existentes para el aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?, referente a esto se puede deducir que un adecuado análisis estratégico contribuye en los procesos de comprensión de los empleados y directivos respecto a la realidad y tendencias de los negocios y específicamente en el sector cooperativo. Pese a que existe un fuerte análisis y claridad estratégica se evidencia una descontextualización de estas con las tendencias del entorno, produciendo esto una mirada miope y cortoplacista de su desarrollo los cuales quedan plasmadas en la formulación de la estrategia y la consecución de los objetivos de la organización. Condición que no les permite aprovechar las ventajas comparativas con las que cuentan por naturaleza este tipo de organizaciones.

Asimismo, en lo que respecta a la formación se constata que hay asignación presupuestal, lo cual, se produce debido a la legislación colombiana que las obliga a tener rubro para cumplir con este cometido. Sin embargo, los planes de formación no coinciden con los requerimientos del nuevo sistema económico a nivel global.

Por otro lado, se puede inferir que las cooperativas cuentan con una cultura de aprendizaje débil debido a la falta o escasa utilización de herramientas de gestión que fomenten el hacer en los empleados, está a su vez deberá mostrar sinergia con los procesos de aprendizaje requeridos, los cuales, en muchos casos son subestimados debido a su componente multifacético, lo que ha propiciado la aparición de obstáculos en la generación de ambientes y estímulos de aprendizaje sincronizados en los que participen los equipos de trabajo, dificultándose con ello el compartir saberes y experiencias al interior de las cooperativas.

En correspondencia a ¿Cómo la Dirección Estratégica incide en el proceso de aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas Barranquilla, Colombia?, la investigación a su vez presenta un aporte significativo en donde se deja ver la dinámica relacional de ambas variables, Direcccionamiento estratégico y Aprendizaje Organizacional y sus factores; mostrando que la relación puede tener una incidencia positiva o negativa de acuerdo a las acciones tomadas por el direccionamiento. Esto permitió determinar los factores del direccionamiento que inciden en el aprendizaje de estas cooperativas multiactivas, los cuales, se fundamentan en sus tres dimensiones: la de análisis estratégico, formulación e implementación, quedando demostrado que el aprendizaje no solo requiere del análisis y formulación estratégica sino también de la organización y coordinación para que esos planes se lleven a la realidad.

El reto para las cooperativas estará en alinear los procesos de dirección a favor del aprendizaje, de manera que lo que se planee y evalúe no solo este acorde a los requerimientos internos sino a las tendencias de un entorno cada vez más complejo y globalizado y permeado e inmerso en grandes cambios tecnológicos, al cual deberán contextualizarse y dar respuestas asertivas.

En este sentido, la pregunta planteada ¿Qué lineamientos estratégicos requieren las cooperativas multiactivas de la ciudad de Barranquilla para que el direccionamiento estratégico fomente el aprendizaje organizacional?, tiene pertinencia, porque, pese a que la tendencia de los resultados encontrados en las cooperativas es positiva, se observa que, que casi un 45% no lo hacen de manera formal.

En tal sentido, el acometido de la investigación en su último objetivo, de la formulación de lineamientos estratégicos acorde a la realidad de estas organizaciones, busco principalmente fortalecer aspectos de las dos variables del estudio: direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional, atendiendo lo que se ha encontrado en otras investigaciones y los resultados de esta.

Referencias bibliográficas

- Acosta (2012). Dirección estratégica de personas basada en el enfoque de conocimiento: concepto y modelo explicativo.
- Acosta (2011) El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso.
- Acedo, F. J., Barroso, C., y Galán, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 621–636. doi: 10.1002/smj.532
- Agirre A. (2001). Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. España: Red CIRIEC. p 99.
- Aguilar, C (2014) Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: una identificación desde el enfoque prospectivo. Recuperado en: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Documento%20soporte%20plan%20estrat%C3%A9gico_0.pdf
- Aguilera, A., y Virgen, V., (2013) Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali – Colombia. *Revista Entramado*. Vol. 9 No. 2.
- Al-Alawai, A., al-Marzooqi, N. y Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42.
- Ala-Härkönen, M. y Rutenberg, D. (1993). The dawn of organizational learning in the mining industry. *Resource Policy*, 205-216.
- Almanza, Calderón, Vargas, Casas, y Palomares (2016) Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, 13(1), 83-94.
- Argyris, C. (1985): *Strategy Change and Defensive Routines*, Ed. Pitman Publishing: Marshfield, Massachusetts
- Alianza Cooperativa Internacional – ACI (2017). Exploración de la economía cooperativa informe de 2017. Disponible en: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/executive-summaryidml-es-eses-eshq-1013346240.pdf>

- Álvarez, J. (2008). Naturaleza y especificidad de la cooperativa Multiactiva. Escuela de Economía Solidaria.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976). From strategic planning to strategic management. Estados Unidos: Wiley.
- Ansoff, I. (1984). Implanting Strategic Management. Estados Unidos: Prentice Hall International (UK).
- Ansoff, I. (1997). Measuring and managing for environmental turbulence: the Ansoff Associates approach. In Watson, H. (coord.). The Portable Conference on Change Management (pp. 67-83). Amherst, MA: HRD Press.
- Andrews, K. (1971). En: The Concept of Corporate Strategy. Homewood III. Dow- Jones Irwin., Preface III
- Aragonés, J.I. (1998) Cognición Ambiental. En J.I. Aragonés y M. Américo (Comp.) Psicología Ambiental. Madrid: Pirámide, pp. 43-58.
- Balmer, J., Yue, W (2016). The corporate brand and strategic direction: Senior business school managers' cognitions of corporate brand building and management. Recuperado en <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2015.45>
- Barnard, Ch. (1938). Las funciones del ejecutivo. España: Harvard University Press. P.174.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barney J. B., Ketchen, D. J., Wright, M. (2011). The Future Of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?. Journal of Management, 37, 1299-1315.
- Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia.
- Bernardo, S. M., Anholon, R., Novaski, O., Silva, D., & Quelhas, O. L. G. (2017). Main causes that lead strategies to decline at execution phase: an analysis of Brazilian companies. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(3).
- Bigge, M. (1985). Teorías de aprendizaje para maestros. México: Trillas
- Blanco, M. (2017): “Efectos de la crisis económica de 2008 sobre el empleo en las cooperativas andaluzas: un estudio del impacto provincial mediante el análisis shiftshare”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 175-201.
- Blandin, n.m. (2008). Re-Conceptualizing Leadership for an Era of Complexity and Uncertainty: A Case Study of Leadership in a Complex Adaptive System (tesis doctoral). usa: george Washington university

Bretos, I., Díaz-Foncella, M.

& Marcuello, C. (2018): "Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo", CIRIEC-

España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 92, 5-37

Bryman, A., & Bell, E. (2016). *Research methodology: Business and management contexts*. Oxford University Press Southern Africa.

Bueno C., E., Salmador S., M.P. & Morcillo O., P. (2006). Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E. (1994): «La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica» en Documentos IADE, nº 35

Bueno (2000). El capital intelectual de la pyme: una necesidad, un reto. Dyna, 75(3), 53-54. <file:///C:/Users/Fmlia/Downloads/1614DYNAINDEX.pdf>

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006). Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. España: Pirámide.

Cabrera, R (2017). Trascendencia de las cooperativas en México: Análisis documental del impacto socioeconómico en comunidades rurales. Strategy, Technology & Society, 1. <file:///C:/Users/Fmlia/Downloads/14-52-1-PB.pdf>

Calderón, Magallon y Nuñez (2010). A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. Revista Gestión y estrategia, (38), 31-48.

Camacho, M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud, 21, 6-12.

Cangelosi, V., & Dill, W.R. (1965). Organizational learning. Observations toward of theory. Administrative Science Quarterly, 10 (2), 175-203. doi: 10.2307/2391412

Carneiro, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. La Coruña-España: Netbiblo SL.

Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios Gerenciales, 31 (134), 62-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>

Castañeda, I. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. Univ. Psychol. 6 (2), 245-254.

Castillo, V. (2013). Teorías de las organizaciones. México: Trillas.

Castro, G.A. (2011). "perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones", en: Revista Universidad & Empresa, 20, 145-159.

Chandler, A. (1962). "Strategy and Structure": Chapters in the history of American Industrial Enterprise. Florida: The MIT Press

- Chidambaranathan, K. y Rani, S., Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study, *Library & Information Science Research* (37), 363-369 (2015)
- Cohen, D. (1998). Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm. *California management review*, 40(3), 22-39.
- Cocks, Graeme (2010) *Emerging Concepts for Implementing Strategy* .Melbourne Business School
- Conde, Y. y Castañeda, D. (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 045-056.<http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/1564/2212>
- Confederación de cooperativas de Colombia - Confecoop (2017). Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: una identificación desde el enfoque prospectivo. http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2017/07/Info_Desempe%C3%B1o_2016.pdf
- Contreras, Barbosa y Castro (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Revista Criterio libre*, 10(16), 194. <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/16/art8.pdf>
- Coque, M, J. C. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (95), 65-93
- Coque, M, J. C. (2007). Un marco para la promoción de cooperativas en el contexto de planes de desarrollo territorial de regiones desfavorecidas. *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, (92), 65-93
- Costa, Armijos, Martínez, Loaiz y Aguirre (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Revista Espacios* Vol. 38 (Nº 08). Pág. 17
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Collett, Pandit y Saarikko (2014) Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (1-2) (2014), pp. 123–141

- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Cortes Ramirez, J. A., & Perez Zapata, J. (2011). El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, 24(39), 29-36.
- Del Águila Obra, A., & Padilla Meléndez, A. (2010). Factores derminantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129-155.
- Dávila R. (2008). “Cooperación y desarrollo local: cooperativas rurales de ahorro y crédito del Sur de Santander, Colombia. *UniRcoop* Vol. 6, # 1, 2008.
- De la Garza Martínez, E. I., Araiza Garza, Z., Hernández Castro, N. E., Charles, A., y Guadalupe, I. (2016). Relación Entre Los Niveles De Aprendizaje Organizacional (Relationship between Levels of Organization Learning). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 71-82.
- De Melo M. Pulido J (2010) La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa Paranaense de Turismo. *Ciriec – España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, no. 67, Abril 2010, pp.243-268.
- Dess G. G. y Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- DiBella, A. (1995). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. *Academy of Management Conference* (pp. 287 - 290). Vancouver: BC.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. En: *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Djonlagic, S., Delic, A., & Kovacevic-Rahmanovic, A. (2013). Developing learning organizations for achievement of competitive advantages in enterprises in bosnia and hercegovina.
- Driscoll, M. (2000). *Psychology of Learning for Instruction*. Needham Heights: MA, Allyn & Bacon
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Downs, R.M. & Stea, D. (Eds.)(1973) *Image and Environment: Cognitive Mapping and Spatial Behavior*. Chicago: Aldine.

- Dugarte, E. (2010). Estadística y probabilidad. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga. Colombia, ISBN 978-958-8504-25-4.
- Dupleix, M. D., & Rébore, A. (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios Gerenciales*.
- Escandón & Hurtado (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Escobar, A., Velandia, G., y Navarro, E. (2018). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 90-115
- Fayol, H (1986) enry. Administración Industrial y General. Biblioteca de Dirección de Empresas. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Farías, N. S. (2012). Dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales. Caso Saint George Bilingual School, Escobar, Pcia. Buenos Aires (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano Facultad de Ciencias Económicas).
- Fassio, A. y Rутty M.G. (2017) Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *TRIOLOGIA. Ciencia Tecnología y Sociedad*, 9 (16) 85-99 ISSN 2145 -777
- Fernández, A., Fernández, R. R., Rivera, C. A., y Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río, Cuba. *Agroalimentaria*, 22(42), 119-132.
- Fierro, F (2014). Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo* 1 (3), pp 78-100.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fuentes, F. H. (2012). La ciencia de la administración de empresas: un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista economía y administración. *Revist@ministrare*, 1(2).
- Gagné, R. (1987). Las condiciones del aprendizaje. México: Interamericana
- Gairín-Sallán, J., Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A., y Rodríguez-Gómez, D. (2012). Review of knowledge creation and management processes through communities of practice in Public Administration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2198–2204. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.454

- Gammelgaard, J., Husted, K. y Michailova, S. (2005). Knowledge sharing and postacquisition integration failure. In A. Buono y T. Pedersen (Eds.), *Challenges and issues in knowledge management* (209-226). Greenwich: Information Age Publishing.
- García, D. y Valles, L., (2012). Aprendizaje organizacional, estrategia de negociación en la gerencia social. *Multiciencias*, 12, 126-132.
- García, J (2010) Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, ISSN-e 1856-9773, Año 2, N°. 4, págs.95-104
- Garzón, C, y Fischer, A (2016). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. In *Forum empresarial* (Vol. 15, No. 1, pp. 65-101). <file:///C:/Users/MADELIN/Downloads/3417-3526-1-PB.pdf>
- Garzón, C. (2005). Niveles del aprendizaje organizacional. Documentos de Investigación. Facultad de Administración Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1>
- Garzón, C. (2009). Seminario: Teoría de la Estrategia. Doctorado en Administración Medellín: Universidad EAFIT.
- Garzón, M. & Fisher, A. (2008). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 26, 238-278.
- Garrido, Salazar y Vargas (2017). La elección del modelo de gestión en las cooperativas españolas/corporate governance model in spanish cooperatives. *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, (123), 1.<file:///C:/Users/Fmlia/Downloads/53251-100556-3-PB.pdf>
- Gil, A. J., y Carrillo, F. J. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible capital*, 9(3), 730-753.
- Gilli, José (2011) *Ética y empresa: Valores y responsabilidad social en la gestión*. 1ª edición, Buenos Aires. Granica
- Godet, Michel (2000) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Grupo de Desarrollo Económico de la Región Centro Occidente. Cuaderno nº 5—Cuarta edición actualizada abril de 2000. Consultado en: http://www.centrolindavista.org.mx/caja_de_herramientas.pdf

- Goldsmith, J. y K. Cloke2: El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2001
- Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, J. (2015). “La verdadera ventaja competitiva” En: Revista Dinero. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-otras-formas-exitosas-paracompetir-tener-exito-mundo-empresarial/213663>
- González Pérez, M., & Cabrera Rodríguez, S. (2012). La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (162).
- González, Aponte y Salazar. (2016). Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 11(20), 19-36. http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenXI_numero20_2015/04_Medicion_Vol-XI-Num-20.pdf
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. doi: 10.1287/orsc.7.4.375
- Hannan, M. y Freeman J. (1977)."The Population Ecology of Organizations". The American Journal of Sociology, Volumen 82, N° 5.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K (1995), Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana. Editorial Ariel, S.A, Barcelona, España.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996).The strategic concept and process: a pragmatic approach. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Hernandez, N., De la Garza E, yOrtíz, A. (2014).Generación de Capital Social a partir de la eficiencia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. Revista Internacional de Administración y Finanzas. (7) 1, 67-78.Mexico D.F., Mexico: Editorial McGraw Hill
- Hill C. y Jones G. (2009). “Administración Estratégica”, 8a Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. & Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, 3, pp. 417-456.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Iborra, J. y Dasí C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresa: conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Thompson.
- Jácome, A. R. (2016). Planificación estratégica y optimización del proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3673>
- Johnson G. y Scholes K. (2001). *Dirección estratégica*, 5a Edición. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*, 3a Edición. Madrid: Prentice Hall.
- Kenneth, A. (1971). *The Concept of Corporate Estrategy*. Homewood: Revised Edition
- Lado, A. & Wilson M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727
- Livacic (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Tékhne-Revista de Estudos Politécnicos*, (12), 177-191.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. y Guth, W.D. (1965): *Business Policy: Text and Cases*, Ed. Richard D. Irwin: Homewood, Illinois
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R. y González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), 323-329.
- López, F.(2001). Del comportamiento organizacional a la práctica de producción del sentido. R. Lanz (Comp.), *Organizaciones Transcomplejas*, 97-144.
- March, J.G. Y Simon, H. (1958). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel
- March, G.G (1965) Social Structure and Organizations. In March, J.P., Ed., *Handbook of Organtzatlons*, Rand McNally, Chicago, 142-193
- Marginson S, Sawir E (2006) University leaders' strategies in the global environment: A comparative study of Universitas Indonesia and the Australian National University. *Higher Educ*. 52: 343-373
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10.

- Mayo, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Mayorga, M., & Muñoz, E. (2000). La técnica de datos de panel una guía para su uso e interpretación. Banco Central de Costa Rica. Departamento de investigaciones económicas.
- Martínez y, E. T. M., y Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 5 (1), 91-102.
- Martínez y Lee. (2012). “Organización Ágil”, Un concepto surgido por el cambiante entorno global. *Revista de Investigación en Ciencias y Administración*, 7(13), 32-52.<http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0001.05>
- Martínez, Devece, y Llopis (2015). How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel
- Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012). *Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment)*.
- Medina, Arévalo, y Rico (2017). Alineación estratégica bajo un enfoque organizacional de gestión tecnológica: ITIL & ISO 20000. *Revista Tecnura*, 20, 82-94.
- Mejía,A.,Valdivieso.,J y Alfaro,S (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. DOI: 10.13140/2.1.3396.6884 Conference: Conference: 49ª Asamblea Anual Cladea 2014, At Barcelona, España
- Milia, L., & Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 481-498.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H, y Quinn, B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- Molina, Botero, Montoya. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86.
- Morgan, g. (1998). *Imágenes de la organización*. México d.F.: alfaomega

- Montoya, R. I. A. M., y Montoya, R. L. A. M. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. INNOVAR, revista deficiencias administrativas y sociales, 21, 81-104.
- Monteguth Y. (2007) Análisis de los factores de éxito competitivo de las Almazaras cooperativas catalanas. Tesis doctoral. Universidad de Lleida
- Moreno-Luzón, Pérez y González (2001) Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.
- Moyano J. Puig F. Bruque S. (2008) Los determinantes de la competitividad en las cooperativas” CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Núm. 61, agostosinmes, 2008, pp. 233-249.
- Mueller, J., A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, *European Management Journal* (32), 190-202 (2014)
- Mumford, A. (1995). Learning styles and mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 27(8), 4-7.
- Linton, G y Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176.
- López, García y García (2018) Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Revista Espacios* Vol. 39 (Nº 04) Pág. 17
- Nevis, E. C., Dibella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73–85.
- Nonaka, I. (1999). The dynamics of knowledge creation. In R. Ruggles, y D. Holthouse (Eds.), *the knowledge advantage* (pp. 63–88). Dover: Capstone
- Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). ‘Meso’-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, 6(3), 168-182.
- O’Connor, J y McDermott, I. (1998). Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. 1ª ed., Editorial Urano
- O’Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-313.
- Ortegón, A. M., Lasso, A. L., & Steil, A. V. (2016). Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. *Espacios*, 37(07), 11.

- Otálora, J. E. (2011). Falencias en el aprendizaje y el Desarrollo Organizacional en las cooperativas de Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/289>
- Paz, P.J. (2012). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa Colombiana. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 53-74.
- Prahaladck y Hamel, G. 1990. "The core competent of the corporation Harvard". *The Business Review*. Mayo-junio, USA
- Pastore, R., & Altschuler, B. (2015). Economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina. Conceptos, políticas públicas y experiencias desde la universidad (Estudio de caso). <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7844/1/RFLACSO-Eu7-07-Pastore.pdf>
- Parnell, (2010) Parnell Strategic clarity, business strategy and performance *Journal of Strategy and Management*, 3 (4) (2010), pp. 304-324
- Perez, R (2013) Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Capítulo 1 en el libro *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO*.
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. (2013). Estrategia. La Nueva cruzada. *WOBI: world of business ideas*, ISSN 0328-9117, Vol. 18, N°. 1, 2013, págs. 84-88
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. London: John Wiley & Sons
- Quintero, Á. (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, 6, 127-139.
- Quintero Ramírez, Á; (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, () 127-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400609>
- Reales, R., Estrada-López, H. (2012). La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/501/489>
- Rebelo, J. F., Leal, C. T., & Teixeira, Â. (2017). Management and financial performance of agricultural cooperatives: a case of Portuguese olive oil cooperatives 1. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 1.

- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Universidad & Empresa, (17).
- Rivas Montoya, Luz María (2013). Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo. Universidad & Empresa No. 25, pp. 107-129.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2007) Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Interciencia 32: 593-600.
- Robbins, S. Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). (L. Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2009).
- Reales, V. J. R., y Estrada, L, H. E. (2012). La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. Desarrollo Gerencial, 4(1), 20-52.
- Rueda y Rueda (2016). Panorama de las organizaciones cooperativas colombianas frente al aprovechamiento de los tlc. Criterio Libre, 14(25), 228. <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/25/capitulo8.pdf>
- Rueda (2011) Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia [tesis inédita de doctorado] Universidad Nebrija, España (2011)
- Ronda, P. G. R. (2013). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. Revista EAN, (52), 28-57.
- Rosales, Ramón (2001). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones Iesa, Fundación Polar. Editorial Texto. Segunda Reimpresión. Caracas-Venezuela. Pp. 50-98.
- Rostro Hernández, P.E. y Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad, 7(12), 95-103.
- Sainz, A. (1993). El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Sánchez, M. (2010). Situación Actual y Perspectivas de las Cooperativas Micro. Económicas CUC, 31(1), 1-10.
- Sanchis & Campos (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (59).
- Sánchez, M. y Sánchez, O, L (2013). Consideraciones teóricas de estrategia y gestión en el contexto de las cooperativas. Desarrollo Gerencial, 5(2), 1-34.

- Sánchez, M. (2013). Modelo de gestión estratégica para las cooperativas micro de la ciudad de Barranquilla. Tesis de maestría. Unini (Funiberg)
- Sapién Aguilar, Alma Lilia, Piñón Howlet, Laura Cristina, Gutiérrez Díez, María del Carmen, Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajoCivilizar. Ciencias Sociales y Humanas [en línea] 2014, 14 (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100235716007>> ISSN 1657-8953
- Silva Murillo, R; (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. Perspectivas, () 153-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>
- Snyman and C. Kruger, «The interdependency between strategic management and strategic knowledge management, » Journal of Knowledge Management, vol. 8, no. 1, pp. 5-19, 2004.
- Schmeck, R.R. (1988). Individual differences and learning strategies. En C.E. Weinstein, E.T. Goetz y P.A. Alexander (Eds.), Learning and study strategies: Issues in assessment, instruction and evaluation. New York: Academic Press.
- Senge, P. M. (1990): The fifth discipline, Doubleday. Nueva York: Currency.
- Senge, P., Ross, C., Smith, R. B., & Kleiner, B. J. (2006). La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje (No. 658.406 Q7qu). Buenos Aires, AR: Ed. Granica.
- Serna, H. (2002). Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 8ª Edición. Bogotá: 3R editores.
- Serna, H. y Rubio, G. A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (48), 239-256.<file:///C:/Users/Fmlia/Downloads/771-3532-3-PB.pdf>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. The Journal of marketing, 63-74.
- Stable, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. ACIMED, 22(3), 237-250.
- Stock, Zacharias, y Schnellbaecher, (2017). How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes?. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 201-222.
- Szulansky, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82, 9-27.

- Superintendencia de Economía Solidaria- Súpersolidaria (2017). Estadísticas y reportes de organizaciones que reportan la Supersolidaria.
- Taylor, F (1984). *Management Científico*. Biblioteca de Dirección de Empresas. Barcelona: Ediciones Orbis, 1984.
- Teece, D.J. (1990). Contributions and impediments of economic analysis to the study of Strategic Management, Nueva York, Estados Unidos
- Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities and the Multinational Enterprise. In Globalization (pp. 105-129). Springer Berlin Heidelberg.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. Volume 51, Issue 1, February 2018, Pages 40-49.
- Tejada, S., Alcalá, J. C., & Niccolas, H. (2017). La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón. *Strategy, Technology & Society*, 1.
- Thorndike E.L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processe in animals. *Psychological Review Monographs Supplements*, 2, 1-8. (Trad. Española en J.M. Gondra (Ed.), *La psicología moderna*. Bilbao: DDB, 1990, págs. 221-239).
<http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/viewFile/411/331>
- Ulrich, D. (1993). Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities, *Human Resource Planning*, 16 (3), 1-17.
- Vargas, A. (2002). La dirección estratégica de la empresa y la visión basada en el conocimiento: nuevos desafíos para la investigación. VI Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales, 187-216.
- Vargas Sánchez, A. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (40), 123-140.
- Vargas-Hernández, J., Jiménez, R. A., Campos, P. C., Cardenaz, R. C., y Salceda, F. P. (2016). Performance y aprendizaje organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Perspectiva Socioeconómica*, 2(1), 5-16.
- Velázquez Santana, E. C., Cruz Vásquez, M., & de Cosío, J. A. L. (2015). La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México. *Universidad& Empresa*, 18(28).
- Velásquez Contreras, Andrés LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN *Revista Escuela de*

- Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 129-155
 Universidad EAN Bogotá,
 Colombia.<http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vega Almeida, Rosa Lidia. (2006). Dialogic relation between strategic planning and organizational learning. *ACIMED*, 14(6) Recuperado en 15 de junio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-943520060006000009&lng=es&tlng=en.
- Vera, R.M y Ospina, N, Y. (2016). Importancia del aprendizaje organizacional como mecanismo que favorece la consecución de los objetivos organizacionales. Colección Académica de Ciencias Sociales. Vol. 3 No.1. Enero - junio 2016
- Vilariño Corella, Carlos Manuel; Rodrigo Ricardo, José Enrique Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica Ciencias Holguín, vol. XIII, núm. 4, octubre-diciembre, 2007, pp. 1-13 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba
- Villajos Girona, E., & Sanchis Palacio, J., & Ribeiro Soriano, D. (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 198-221.
- Vuotto, M. (2016). Las cooperativas no agropecuarias y la transformación económica en Cuba: políticas, procesos y estrategias. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (120), 149.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180
- Weber, M. (1924/1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10a ed.). México: Pearson Education.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press.
- Zack (2005) The strategic advantage of knowledge and learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 2, no. 1, pp. 1-20, 2005.

Zamora, M. (2017). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA" nº 10.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. British Journal of Management, 13(S2).<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>

Anexos

Anexo 1. Juicio de expertos

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL EXPERTO	
Nombres y apellidos Rodrigo Naranjo Arango	
E- Mail rnanarjao@gmail.com	Teléfono/Móvil 3004818317
País Colombia	Ciudad Barranquilla
Institución a la que está vinculado Universidad del Atlántico	Cargo Docente
II. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	

Experto 1. Rodrigo Naranjo Arango

Link hoja de vida (Cv lac en plataforma Scientific Colciencias en Colombia)

http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cv lac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000783510

Nombre Del Trabajo de tesis Doctoral: Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia	
Fecha de recepción (DD/MM/AAAA) 04SEP17	Fecha de devolución (DD/MM/AAA) 24SEP17

PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta los criterios de validez y confiabilidad, agradezco evaluar el grado de Validez y Confiabilidad del Instrumento, la determinación y tamaño de la muestra que se presenta a continuación en relación al trabajo de tesis “Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia”. Encontrará una serie de aspectos a tener en cuenta para el diligenciamiento y envío.

- El presente formato debe ser diligenciado y enviado de forma digital con la firma escaneada
- Por favor responda a todos los criterios teniendo en cuenta las alternativas: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R) o Deficiente (D) y colocando una equis (X) en sólo una de las opciones según su apreciación.
- Es necesario diligenciar el campo OBSERVACIONES para cada uno de los ítems de forma clara y precisa, tanto si la calificación es favorable o desfavorable.
- También es Indispensable diligenciar el espacio de OBSERVACIONES GENERALES publicado al final de este formato, en el que usted dará su concepto general del instrumento suministrado, indicando si el Instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad.

Una vez diligenciado el formato, favor enviar por correo electrónico a hileslo@hotmail.com

I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN RELACIONADAS CON LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Correspondencia de los Ítems con objetivos, dimensiones y variables		Claridad y coherencia		Redacción y estilo		Observaciones
Definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	Direccionamiento estratégico	Análisis estratégico	La organización estudia y evalúa su entorno	1	La cooperativa realiza estudios formales sobre las condiciones del entorno (fuera de la organización)	SI	NO X	SI	NO X	SI X	NO	NO ES TANTO ESTUDIAR EL ENTORNO ES EVALUARLO
			La organización evalúa su cadena de valor	2	La cooperativa realiza estudios formales o evalúa su operación (cadena de valor) interna	SI X	NO	SI	NO X	SI	NO X	LA COOPERATIVA EVALÚA SU CADENA DE VALOR
			La organización posee un marco filosófico (misión, visión, valores, estrategia, objetivos estratégicos)	3	La cooperativa tiene establecido de manera formal la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
		Formulación de la estrategia	Definición de áreas de resultados claves	4	Las áreas claves de resultados en la cooperativa se identifican plenamente	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Definición de los procesos	5	Los procesos de la cooperativa están documentados e implementados	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Factores claves de éxito	6	Los factores claves de éxito de la cooperativa están definidos de manera clara	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Estrategia de la empresa	7	La cooperativa ha definido de manera formal su estrategia	SI	NO	SI	NO	SI	NO	MUCHA RELACION CO LA PREGUNTA 3, ESTA PREGUNTA SE PUEDE OMITIR
		Implantación de la estrategia	Presupuesto	8	Las operaciones de la empresa se basan en un presupuesto que ha definido la organización	SI	NO X	SI	NO X	SI	NO X	EL PRESUPUESTO SE DEBE BASAR DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA, SINO ES UNA DE LAS BARRERAS

									SEGÚN PORTER		
		Establecimiento de indicadores	9	La cooperativa ha definido batería de indicadores para evaluar el desempeño de empleados y de la organización	SI X	NO	SI	NO X	SI	NO X	INDICADORES DE DESEMPEÑO Y GESTION. UNO ES PARA PERSONAS Y OTRO PARA PROCESOS
		Sistema de información	10	La cooperativa posee los equipos y software y con ello ha establecido un sistema de información de la organización	SI	NO X	SI	NO X	SI	NO X	La cooperativa posee los equipos y software SUFICIENTES....PARA ESTABLECER....
		Comunicación y capacitación	11	Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			12	Tanto jefes como directivos orientan a los trabajadores sobre los resultados y avances de la estrategia de la cooperativa	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			13	La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	ESTA DEBERIA SER LA PREGUNTA 12
		Seguimiento y control	14	La cooperativa evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			15	La cooperativa realiza seguimiento y control de su operación de manera continua	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			16	Las personas aprenden de los documentos disponibles en la cooperativa, como por ejemplo manuales y reglamentos	SI X	NO	SI X	NO	SI X		SIN OBSERVACIONES

Identificar las condiciones del de aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia	Aprendizaje organizacional	Claridad estratégica	Conocimiento de los trabajos sobre la misión, visión, objetivos y estrategia	17	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
				18	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
				19	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan las metas que la cooperativa se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
				20	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
		Formación	Actualización de los empleados	21	La empresa asigna presupuesto para la capacitación de sus miembros	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Desarrollo de nuevas habilidades en los empleados	22	La capacitación que los empleados de la cooperativa reciben es útil para su puesto de trabajo	SI	NO X	SI	NO X	SI X	NO	OBEDECE A UN PLAN DE FORMACION
			Apropiación de nuevos conocimientos	23	La cooperativa actualiza en nuevos temas y herramientas a los trabajadores para la mejora del desempeño en sus puestos de trabajo	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Accesibilidad para la formación	24	Los empleados acceden de manera ágil y fácil a los planes de capacitación o formación de la cooperativa	SI	NO X	SI	NO X	SI	NO X	ESTA PREGUNTA NO LA VEO NECESARIA, SI LA 22 SE DEFINE DE ACUERDO A UN PLAN DE FORMACION

			Periodicidad de formación	25	La capacitación de los empleados es permanente	SI	NO X	SI	NO X	SI	NO X	ESTA PREGUNTA DEBE IR DESPUES DE LA 22 Y SI HAY UN PLAN DE FORMACION NO APLICA
			Contribución en el logro de los objetivos	26	La capacitación que recibe el empleados contribuye a los objetivos de la cooperativa	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
		Cultura de aprendizaje organizacional	Difusión de la información institucional	27	La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la cooperativa esta disponible para los empleados y miembros a través de diferentes medios	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Roll de los directivos en el aprendizaje	28	Los directivos de niveles altos promueven el aprendizaje en toda la organización	SI	NO X	SI	NO X	SI	NO X	CUALES SON LOS DIRECTIVOS DE NIVELES ALTOS, DIRECTIVO ES UNO SOLO
			Tipos de aprendizajes	29	Los directivos incentivan el aprendizaje individual, grupal y organizacional	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Impactos de aprendizaje	30	El aprendizaje que han desarrollan los empleados se refleja en nuevas prácticas de gestión, nuevos productos o servicios y crecimiento de la cooperativa	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Intercambios de conocimientos	31	En la cooperativa se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos individuales con el resto del grupo	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES
			Incentivos en la obtención del conocimiento	32	La cooperativa incentiva o estimula a través de diversas herramientas la obtención del conocimiento en sus empleados	SI X	NO	SI X	NO	SI X	NO	SIN OBSERVACIONES

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO (Ver en trabajo punto 4.5)

Concordancia y pertinencia del enfoque desde el cual el autor aborda la temática con el paradigma metodológico cuantitativo propuesto.	E	B	R	D	OBSERVACIONES
		X			SIN OBSERVACIONES
Los criterios para la determinación del tamaño de la POBLACIÓN (Cooperativas y empleados) es válida y confiable.		X			SIN OBSERVACIONES
Los criterios para la determinación del tamaño de la MUESTRA (Cooperativa y empleada) es válida y confiable.		X			SIN OBSERVACIONES
La selección y el tamaño de la muestra cumple los niveles de rigor estadísticos para estudio cuantitativo		X			SIN OBSERVACIONES
La propuesta para el análisis de los resultados es adecuada.		X			SIN OBSERVACIONES
Hay claridad en la forma como se analizaran y se trataran los datos al momento del análisis			X		REVISAR LA REDACCION Y APLICACIÓN DE ALGUNAS PREGUNTAS

III. CRITERIOS DE VALORACIÓN GENERAL

Valoración Cuantitativa					
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de validez del Instrumento.	5	4 X	3	2	1
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de confiabilidad del Instrumento.	5	4 X	3	2	1
Valoración Cualitativa					
Marque con un X la recomendación que usted como Experto haría a la estudiante de doctorado respecto a la aplicación del Instrumento.	Aplicar	Aplicar teniendo en cuenta sugerencias de forma y estilo X		No Aplicar	

OBSERVACIONES GENERALES

Amplíe su concepto sobre la coherencia de las preguntas en relación con los objetivos y las teorías de la administración. Así mismo la validez relacionada con la población y la selección de la muestra.

ES UN INSTRUMENTO ENFOCADO A UNA POBLACION QUE ESTA CONCENTRADA EN UN SOLO SECTOR, ME PARECE QUE ESTA DE ACUERDO A LO PLANTEADO POR LA DOCTORANTE



Rodrigo Naranjo Arango

Experto 2.Danilo Junco Colina

Link hoja de vida (Cv lac en plataforma Scientic Colciencias en Colombia)

http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cv lac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000637998

PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta los criterios de validez y confiabilidad, agradezco evaluar el grado de Validez y Confiabilidad del Instrumento, la determinación y tamaño de la muestra que se presenta a continuación en relación al trabajo de tesis “Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia”. Encontrará una serie de aspectos a tener en cuenta para el diligenciamiento y envío.

- El presente formato debe ser diligenciado y enviado de forma digital con la firma escaneada
- Por favor responda a todos los criterios teniendo en cuenta las alternativas: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R) o Deficiente (D) y colocando una equis (X) en sólo una de las opciones según su apreciación.
- Es necesario diligenciar el campo OBSERVACIONES para cada uno de los ítems de forma clara y precisa, tanto si la calificación es favorable o desfavorable.
- También es Indispensable diligenciar el espacio de OBSERVACIONES GENERALES publicado al final de este formato, en el que usted dará su concepto general del instrumento suministrado, indicando si el Instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad.

Una vez diligenciado el formato, favor enviar por correo electrónico a hileslo@hotmail.com

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL EXPERTO	
Nombres y apellidos	
Danilo Junco Colina	
E- Mail	Teléfono/Móvil
djunco65@gmail.com	3046734520
País	Ciudad
Colombia	Barranquilla
Institución a la que está vinculado	Cargo
Universidad Simón Bolívar	Docente investigador
II. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Nombre Del Trabajo de tesis Doctoral: Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia	
Fecha de recepción (DD/MM/AAAA)	Fecha de devolución (DD/MM/AAA)
Sept. 6 de 2017	Sept. 29 de 2017

IV. CRITERIOS DE VALIDACIÓN RELACIONADAS CON LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Correspondencia de los Ítems con objetivos, dimensiones y variables		Claridad y coherencia		Redacción y estilo		Observaciones
Definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	Direccionamiento estratégico	Análisis estratégico	La organización estudia y evalúa su entorno	1	La cooperativa realiza estudios formales sobre las condiciones del entorno (fuera de la organización)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			La organización evalúa su cadena de valor	2	La cooperativa realiza estudios formales o evalúa su operación (cadena de valor) interna	SI	NO	SI	NO	SI	NO	No es clara
			La organización posee un marco filosófico (misión, visión, valores, estrategia, objetivos estratégicos)	3	La cooperativa tiene establecido de manera formal la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Mejorar claridad
		Formulación de la estrategia	Definición de áreas de resultados claves	4	Las áreas claves de resultados en la cooperativa se identifican plenamente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Especificar las áreas claves
			Definición de los procesos	5	Los procesos de la cooperativa están documentados e implementados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Factores claves de éxito	6	Los factores claves de éxito de la cooperativa están definidos de manera clara	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Especificar factores de éxito, colocar por ejemplo.....
			Estrategia de la empresa	7	La cooperativa ha definido de manera formal su estrategia	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
		Implantación de la estrategia	Presupuesto	8	Las operaciones de la empresa se basan en un presupuesto que ha definido la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok

			Establecimiento de indicadores	9	La cooperativa ha definido batería de indicadores para evaluar el desempeño de empleados y de la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Sistema de información	10	La cooperativa posee los equipos y software y con ello ha establecido un sistema de información de la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Comunicación y capacitación	11	Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				12	Tanto jefes como directivos orientan a los trabajadores sobre los resultados y avances de la estrategia de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				13	La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Seguimiento y control	14	La cooperativa evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				15	La cooperativa realiza seguimiento y control de su operación de manera continua	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				16	Las personas aprenden de los documentos disponibles en la cooperativa, como por ejemplo manuales y reglamentos							No me parece que mida el seguimiento y control

Identificar las condiciones del de aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia	Aprendizaje organizacional	Claridad estratégica	Conocimiento de los trabajos sobre la misión, visión, objetivos y estrategia	17	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				18	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				19	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan las metas que la cooperativa se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
				20	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Me parece que no mide el conocimiento de la estrategia
		Formación	Actualización de los empleados	21	La empresa asigna presupuesto para la capacitación de sus miembros	SI	NO	SI	NO	SI	NO	La pregunta no es directa, se debe reformular; puede asignar presupuesto pero eso no quiere decir que se ejecute
			Desarrollo de nuevas habilidades en los empleados	22	La capacitación que los empleados de la cooperativa reciben es útil para su puesto de trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	No es clara la pregunta, capacitación no implica nuevas habilidades en el puesto de trabajo
			Apropiación de nuevos conocimientos	23	La cooperativa actualiza en nuevos temas y herramientas a los trabajadores para la mejora del desempeño en sus puestos de trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Accesibilidad para la formación	24	Los empleados acceden de manera ágil y fácil a los planes de capacitación o formación de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok

			Periodicidad de formación	25	La capacitación de los empleados es permanente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Que significa permanente? Se debe ser más puntual
			Contribución en el logro de los objetivos	26	La capacitación que recibe el empleados contribuye a los objetivos de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
		Cultura de aprendizaje organizacional	Difusión de la información institucional	27	La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la cooperativa esta disponible para los empleados y miembros a través de diferentes medios	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Roll de los directivos en el aprendizaje	28	Los directivos de niveles altos promueven el aprendizaje en toda la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	No hay coherencia ni claridad
			Tipos de aprendizajes	29	Los directivos incentivan el aprendizaje individual, grupal y organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	No hay coherencia ni claridad
			Impactos de aprendizaje	30	El aprendizaje que han desarrollan los empleados se refleja en nuevas prácticas de gestión, nuevos productos o servicios y crecimiento de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Intercambios de conocimientos	31	En la cooperativa se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos individuales con el resto del grupo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	ok
			Incentivos en la obtención del conocimiento	32	La cooperativa incentiva o estimula a través de diversas herramientas la obtención del conocimiento en sus empleados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	En vez de diversas herramientas colocar diversas estrategias

V. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUARDO AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO (Ver en trabajo punto 4.5)

	E	B	R	D	OBSERVACIONES
Concordancia y pertinencia del enfoque desde el cual el autor aborda la temática con el paradigma metodológico cuantitativo propuesto.		X			Si es coherente y pertinente el enfoque del autor con el paradigma metodológico propuesto aunque es susceptible de mejora
Los criterios para la determinación del tamaño de la POBLACIÓN (Cooperativas y empleados) es válida y confiable.				X	No me parece valido ni confiable, debe ser más riguroso el planteamiento y más explícito el tamaño de la población
Los criterios para la determinación del tamaño de la MUESTRA (Cooperativa y empleada) es válida y confiable.				X	No es válido ni confiable; se deben aplicar otras técnicas estadísticas que le den mayor robustez al tamaño de la muestra
La selección y el tamaño de la muestra cumple los niveles de rigor estadísticos para estudio cuantitativo				X	No cumple
La propuesta para el análisis de los resultados es adecuada.				X	Se debe mejorar utilizando los coeficientes de análisis estadísticos pertinentes
Hay claridad en la forma como se analizaran y se trataran los datos al momento del análisis				X	Revisar bibliografía sobre el análisis y tratamiento de los datos y aplicar esas herramientas estadísticas para fortalecerlo

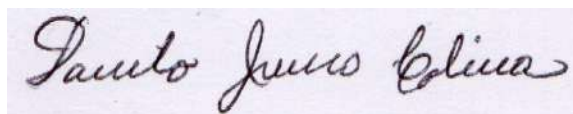
VI. CRITERIOS DE VALORACIÓN GENERAL

Valoración Cuantitativa					
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de validez del Instrumento.	5	4	3 (X)	2	1
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de confiabilidad del Instrumento.	5	4	3 (X)	2	1
Valoración Cualitativa					
Marque con un X la recomendación que usted como Experto haría a la estudiante de doctorado respecto a la aplicación del Instrumento.	Aplicar	Aplicar teniendo en cuenta sugerencias de forma y estilo			No Aplicar

OBSERVACIONES GENERALES

Amplíe su concepto sobre la coherencia de las preguntas en relación con los objetivos y las teorías de la administración. Así mismo la validez relacionada con la población y la selección de la muestra.

Las preguntas relacionadas con el análisis estratégico deben ser más claras y directas. Se debe profundizar en este aspecto. En algunas preguntas se debe mejorar la redacción y estilo. Otras no son pertinentes con las variables que se quieren medir. Este tipo de investigación requiere mayor rigurosidad en la selección del tamaño de la población y de la muestra.



Firma: (Escaneada)

Experto 3. Hernán Saumett España

Link hoja de vida (Cvlac en plataforma Scientic Colciencias en Colombia)

http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000027642

PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta los criterios de validez y confiabilidad, agradezco evaluar el grado de Validez y Confiabilidad del Instrumento, la determinación y tamaño de la muestra que se presenta a continuación en relación al trabajo de tesis “Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia”. Encontrará una serie de aspectos a tener en cuenta para el diligenciamiento y envío.

- El presente formato debe ser diligenciado y enviado de forma digital con la firma escaneada
- Por favor responda a todos los criterios teniendo en cuenta las alternativas: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R) o Deficiente (D) y colocando una equis (X) en sólo una de las opciones según su apreciación.
- Es necesario diligenciar el campo OBSERVACIONES para cada uno de los ítems de forma clara y precisa, tanto si la calificación es favorable o desfavorable.
- También es Indispensable diligenciar el espacio de OBSERVACIONES GENERALES publicado al final de este formato, en el que usted dará su concepto general del instrumento suministrado, indicando si el Instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad.

Una vez diligenciado el formato, favor enviar por correo electrónico a hileslo@hotmail.com

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL EXPERTO	
Nombres y apellidos Hernán Saumett España	
E- Mail hsaumett@gmail.com	Teléfono/Móvil 3015186821
País Colombia	Ciudad Barranquilla
Institución a la que está vinculado Universidad Simón Bolívar	Cargo Docente investigador
II. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Nombre Del Trabajo de tesis Doctoral: Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en cooperativas multiactivas de Barranquilla, Colombia	
Fecha de recepción (DD/MM/AAAA) Sep 6 de 2017	Fecha de devolución (DD/MM/AAA) Sep 23 de 2017

VII. CRITERIOS DE VALIDACIÓN RELACIONADAS CON LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Correspondencia de los Ítems con objetivos, dimensiones y variables		Claridad y coherencia		Redacción y estilo		Observaciones
Definir los elementos de direccionamiento estratégico que prevalecen en las cooperativas multiactivas en la ciudad de Barranquilla, Colombia	Direccionamiento estratégico	Análisis estratégico	La organización estudia y evalúa su entorno	1	La cooperativa realiza estudios formales sobre las condiciones del entorno (fuera de la organización)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	El instrumento es adecuado para los empleados de la cooperativa
			La organización evalúa su cadena de valor	2	La cooperativa realiza estudios formales o evalúa su operación (cadena de valor) interna	SI	NO	SI	NO	SI	NO	¿Qué quiere medir? El grado de acuerdo con el ítem. O la realización de evaluaciones de la cadena de valor (En este caso la periodicidad podría ser el indicador).
			La organización posee un marco filosófico (misión, visión, valores, estrategia, objetivos estratégicos)	3	La cooperativa tiene establecido de manera formal la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Qué significaría ni de acuerdo o en desacuerdo [No tienen establecida la misión, visión o la persona no la conoce, o la conoce pero no le interesa]
		Formulación de la estrategia	Definición de áreas de resultados claves	4	Las áreas claves de resultados en la cooperativa se identifican plenamente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Definición de los procesos	5	Los procesos de la cooperativa están documentados e implementados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Factores claves de éxito	6	Los factores claves de éxito de la cooperativa están definidos de manera clara	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Estrategia de la empresa	7	La cooperativa ha definido de manera formal su estrategia	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

Implantación de la estrategia	Presupuesto	8	Las operaciones de la empresa se basan en un presupuesto que ha definido la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Establecimiento de indicadores	9	La cooperativa ha definido batería de indicadores para evaluar el desempeño de empleados y de la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Sistema de información	10	La cooperativa posee los equipos y software y con ello ha establecido un sistema de información de la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Comunicación y capacitación	11	Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		12	Tanto jefes como directivos orientan a los trabajadores sobre los resultados y avances de la estrategia de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		13	La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Seguimiento y control	14	La cooperativa evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		15	La cooperativa realiza seguimiento y control de su operación de manera continua	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		16	Las personas aprenden de los documentos disponibles en la cooperativa, como por ejemplo manuales y reglamentos							

Identificar las condiciones del de aprendizaje organizacional en las cooperativas multiactivas ubicadas en Barranquilla, Colombia	Aprendizaje organizacional	Claridad estratégica	Conocimiento de los trabajos sobre la misión, visión, objetivos y estrategia	17	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
				18	La cooperativa realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
				19	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan las metas que la cooperativa se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
				20	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Formación	Actualización de los empleados	21	La empresa asigna presupuesto para la capacitación de sus miembros	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Desarrollo de nuevas habilidades en los empleados	22	La capacitación que los empleados de la cooperativa reciben es útil para su puesto de trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Apropiación de nuevos conocimientos	23	La cooperativa actualiza en nuevos temas y herramientas a los trabajadores para la mejora del desempeño en sus puestos de trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Accesibilidad para la formación	24	Los empleados acceden de manera ágil y fácil a los planes de capacitación o formación de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

			Periodicidad de formación	25	La capacitación de los empleados es permanente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Contribución en el logro de los objetivos	26	La capacitación que recibe el empleados contribuye a los objetivos de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Cultura de aprendizaje organizacional	Difusión de la información institucional	27	La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la cooperativa esta disponible para los empleados y miembros a través de diferentes medios	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Roll de los directivos en el aprendizaje	28	Los directivos de niveles altos promueven el aprendizaje en toda la organización	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Tipos de aprendizajes	29	Los directivos incentivan el aprendizaje individual, grupal y organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Impactos de aprendizaje	30	El aprendizaje que han desarrollan los empleados se refleja en nuevas prácticas de gestión, nuevos productos o servicios y crecimiento de la cooperativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Intercambios de conocimientos	31	En la cooperativa se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos individuales con el resto del grupo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			Incentivos en la obtención del conocimiento	32	La cooperativa incentiva o estimula a través de diversas herramientas la obtención del conocimiento en sus empleados	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

VIII. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUARDO AL PLANTAMIENTO METODOLOGICO (Ver en trabajo punto 4.5)

Concordancia y pertinencia del enfoque desde el cual el autor aborda la temática con el paradigma metodológico cuantitativo propuesto.	E	B	R	D	OBSERVACIONES
		X			El enfoque cuantitativo y el tipo de investigación correlacional corresponde al paradigma metodológico propuesto
Los criterios para la determinación del tamaño de la POBLACIÓN (Cooperativas y empleados) es válida y confiable.				X	El marco maestral y los criterios utilizados para determinar el tamaño de la población no son confiables.
Los criterios para la determinación del tamaño de la MUESTRA (Cooperativa y empleada) es válida y confiable.				X	La selección intencional no garantiza la validez y confiabilidad de un estudio correlacional.
La selección y el tamaño de la muestra cumple los niveles de rigor estadísticos para estudio cuantitativo				X	El tamaño de la muestra y los criterios de selección no garantizan el nivel de confianza, el margen de error permitido y la representatividad de la población.
La propuesta para el análisis de los resultados es adecuada.				X	Tiene que probar que el coeficiente de asociación no es débil <.03 por ejemplo
Hay claridad en la forma como se analizaran y se trataran los datos al momento del análisis				X	Revisar el análisis correlacional

IX. CRITERIOS DE VALORACIÓN GENERAL

Valoración Cuantitativa					
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de validez del Instrumento.	5	4	3 (X)	2	1
Marque con una equis (X) el número que mejor represente el grado de confiabilidad del Instrumento.	5	4	3 (X)	2	1
Valoración Cualitativa					
Marque con un X la recomendación que usted como Experto haría a la estudiante de doctorado respecto a la aplicación del Instrumento.	Aplicar	Aplicar teniendo en cuenta sugerencias de forma y estilo		No Aplicar	

OBSERVACIONES GENERALES

Amplíe su concepto sobre la coherencia de las preguntas en relación con los objetivos y las teorías de la administración. Así mismo la validez relacionada con la población y la selección de la muestra.

Las preguntas que tiene el formato de validación están acordes con los objetivos, pero no es claro lo que buscan medir (Le sugiero revisar los objetivos con el propósito y el tipo de investigación).

La selección de población y los criterios para determinar el tamaño de muestra no corresponde al tipo de investigación



Firma: (Escaneada)

Anexo 2 . Comportamiento de la base de datos

2.1 Fiabilidad general de la base de datos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	134	91,8
	Excluidos	12	8,2
	Total	146	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

2.2 Estadísticos de

fiabilidad.

Muestra variables	una	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	N de elementos	correlación	alta	entre	las
			basada en los elementos tipificados					
		,971	,972	35				

2.3 Normalización de base de datos

		Actividad económica de la cooperativa	Número de asociados activos	Número de empleados	Nivel de formación	Tiempo de vinculación en la empresa
N		146	146	146	143	141
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1,0000	3,0616	3,7671	3,7902	3,7589
	Desviación típica	,00000 ^c	1,66183	1,07666	1,32076	1,38306
Diferencias más extremas	Absoluta		,328	,344	,152	,269
	Positiva		,328	,344	,152	,185
	Negativa		-,289	-,292	-,149	-,269
Z de Kolmogorov-Smirnov			3,958	4,158	1,815	3,196
Sig. asintót. (bilateral)			0,000	0,000	,003	0,000

2.4 Normalidad de la Dimensión Análisis estratégico

La organización evalúa las condiciones del macro entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)	Los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)	
		La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	
146	146	146	146

Fuente: elaboracion propia

2.7 Normalización de la dimensión Claridad Estratégica.

La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas para lograr la estrategia
146	146	146	146
3,3493	3,3699	3,3562	3,3562
1,25721	1,24852	1,21904	1,20768
,211	,214	,215	,203
,173	,165	,134	,143
-,211	-,214	-,215	-,203
2,553	2,582	2,598	2,453
,000	,000	,000	,000

Fuente: elaboracion propia

2.8 Normalización de la dimensión Formación

La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados	Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo	La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra cosa	La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización
146	146	146	145
3,6849	3,2260	3,2603	3,1793
1,21345	1,17309	1,19224	1,21717
,219	,181	,178	,178
,139	,181	,170	,144
-,219	-,177	-,178	-,178
2,645	2,184	2,147	2,138
,000	,000	,000	,000

Fuente: elaboracion propia

2.9 Normalización de la dimensión Cultura de Aprendizaje.

La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios	Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya.....)	Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño	La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado	En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados	Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación	Año de constitución de la cooperativa
144	146	146	146	146	146	146	146
2,8819	2,8973	2,8699	2,7329	2,1986	2,5342	2,3151	3,2329
1,31424	1,29577	1,30919	1,29344	1,38773	1,19288	1,31177	1,2813
,207	,172	,178	,235	,286	,248	,252	,287
,207	,160	,178	,235	,286	,248	,252	,172
-,178	-,172	-,148	-,145	-,194	-,128	-,158	-,287
2,487	2,084	2,154	2,840	3,451	2,999	3,050	3,467
,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	0,000

Fuente: elaboración propia

2.10 Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Actividad económica de la cooperativa	146	1,0000	,00000 ^a	,00000
Número de asociados activos	146	3,0616	1,66183	,13753
Número de empleados	146	3,7671	1,07666	,08910
Nivel de formación	143	3,7902	1,32076	,11045
Tiempo de vinculación en la empresa	141	3,7589	1,38306	,11648
La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	146	3,2740	1,33660	,11062
La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)	146	3,2534	1,42302	,11777

Los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)	146	3,3082	1,43149	,11847
La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	146	3,6233	1,35005	,11173
Identifica las áreas claves de resultados (ej: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización	146	3,0411	1,45686	,12057
Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa	146	3,5479	1,29765	,10739
Identifica los factores claves del éxito (ej: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización	146	3,1507	1,44481	,11957
El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización	145	3,3586	1,45142	,12053
La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión	146	3,2808	1,28516	,10636
Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización	146	3,6438	1,17878	,09756
Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	145	2,9793	1,23867	,10287

La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	145	3,5517	1,31197	,10895
La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	145	3,3241	1,25212	,10398
La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada	145	3,4552	1,22463	,10170
Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores de desempeño que ha establecido la organización	145	3,3724	1,16037	,09636
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	146	3,3493	1,25721	,10405
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	146	3,3699	1,24852	,10333
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	146	3,3562	1,21904	,10089
La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas para lograr la estrategia	146	3,3562	1,20768	,09995
La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados	146	3,6849	1,21345	,10043

Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo	146	3,2260	1,17309	,09709
La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra cosa	146	3,2603	1,19224	,09867
La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización	145	3,1793	1,21717	,10108
La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios	144	2,8819	1,31424	,10952
Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	146	2,8973	1,29577	,10724
Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya.....)	146	2,8699	1,30919	,10835
Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño	146	2,7329	1,29344	,10705
La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado	146	2,1986	1,38773	,11485
En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados	146	2,5342	1,19288	,09872

Como empleado ha recibido

alguna estimulo por recibir o 146 2,3151 1,31177 ,10856

asistir a procesos de formación

Año de constitución de la 146 3,2329 1,28138 ,10605
cooperativa

a. No puede calcularse T porque la desviación típica es 0.

Fuente: elaboracion propia

2.11 Homocericidad de la base de datos

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia medias	de 95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Número de asociados activos	22,261	145	,000	3,06164	2,7898	3,3335
Número de empleados	42,278	145	,000	3,76712	3,5910	3,9432
Nivel de formación	34,317	142	,000	3,79021	3,5719	4,0085
Tiempo de vinculación en la empresa	32,272	140	,000	3,75887	3,5286	3,9891
La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuera de la organización: economía, cultura, políticas, tecnológicas...)	29,597	145	,000	3,27397	3,0553	3,4926
La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a capacidades, recursos, servicios, formación...)	27,625	145	,000	3,25342	3,0207	3,4862
Los resultados de la evaluación interna y externa permite orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto,...)	27,924	145	,000	3,30822	3,0741	3,5424

La organización tiene establecido de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico	32,429	145	,000	3,62329	3,4025	3,8441
Identifica las áreas claves de resultados (ej.: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización	25,223	145	,000	3,04110	2,8028	3,2794
Están establecidos de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa	33,037	145	,000	3,54795	3,3357	3,7602
Identifica los factores claves del éxito (ej.: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización	26,349	145	,000	3,15068	2,9144	3,3870
El presupuesto que se ejecuta es resultado de la estrategia establecida por la organización	27,865	144	,000	3,35862	3,1204	3,5969
La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión	30,846	145	,000	3,28082	3,0706	3,4910
Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización	37,351	145	,000	3,64384	3,4510	3,8367
Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre las áreas involucradas en el plan	28,963	144	,000	2,97931	2,7760	3,1826
La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	32,599	144	,000	3,55172	3,3364	3,7671
La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados	31,968	144	,000	3,32414	3,1186	3,5297

La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada	33,974	144	,000	3,45517	3,2542	3,6562
Recibe retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores de desempeño que ha establecido la organización	34,997	144	,000	3,37241	3,1819	3,5629
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	32,190	145	,000	3,34932	3,1437	3,5550
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	32,613	145	,000	3,36986	3,1656	3,5741
La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo	33,266	145	,000	3,35616	3,1568	3,5556
La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planteadas para lograr la estrategia	33,579	145	,000	3,35616	3,1586	3,5537
La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados	36,693	145	,000	3,68493	3,4864	3,8834
Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo	33,229	145	,000	3,22603	3,0341	3,4179
La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra cosa	33,042	145	,000	3,26027	3,0653	3,4553
La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización	31,453	144	,000	3,17931	2,9795	3,3791

La información (documentos institucionales, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios	26,314	143	,000	2,88194	2,6655	3,0984
Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados	27,017	145	,000	2,89726	2,6853	3,1092
Le incentivan el aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya.....)	26,487	145	,000	2,86986	2,6557	3,0840
Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño	25,530	145	,000	2,73288	2,5213	2,9444
La organización sistematiza los conocimientos derivados de la experiencia del empleado	19,144	145	,000	2,19863	1,9716	2,4256
En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados	25,670	145	,000	2,53425	2,3391	2,7294
Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación	21,325	145	,000	2,31507	2,1005	2,5296
Año de constitución de la cooperativa	30,485	145	,000	3,23288	3,0233	3,4425

Fuente: elaboración propia

Tiene homocericidad debido a que los valores están por debajo del 0,05. Esto quiere decir que la varianza de error es constante a lo largo de las observaciones, a su vez esta constancia permite que los modelos sean más fiables.

2.12 FIABILIDAD POR DIMENSIONES

Escala de Fiabilidad por la variable Direccionamiento Estratégico

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	144	98,6

Excluidos	2	1,4
Total	146	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach Alfa de Cronbach N de elementos
basada en los
elementos
tipificados

,969	,969	15
------	------	----

Fuente: elaboración propia

Escala de Fiabilidad por la variable Aprendizaje Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	143	97,9
	Excluidos ^a	3	2,1
	Total	146	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach Alfa de Cronbach N de elementos
basada en los
elementos
tipificados

,968	,969	15
------	------	----

Se denota una fiabilidad alta en las dos dimensiones de estudio ya que las dos sobrepasan el 0,9 acercándose a 1.

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Instrumento

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION						
Diseccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla - Colombia Este instrumento fue diseñado con el objetivo de determinar los factores del diseccionamiento estratégico que influyen en el aprendizaje organizacional de las cooperativas multiactivas en Barranquilla, Colombia.						
La información aquí suministrada se da de total confidencialidad, por ello, no escriba el nombre de la cooperativa ni el suyo. Agradecemos su participación y la manera objetiva de responder a cada afirmación.						
1. Información general						
Actividad económica de la cooperativa		Año de constitución de la cooperativa				
Número de asociados activos:		Número de empleados:				
Nivel formación:		Primaria:	Secundaria:	Tercera:		
Técnico:		Profesional:		Postgrado:		
Tiempo de vinculación en la empresa:		Meses:		Años:		
2. A continuación hay varias afirmaciones relacionadas con la organización en la que usted está vinculado. Por tanto, al contestar, selecciona con un X, una de la escala que aparece a la derecha, teniendo como referencia su experiencia o a la situación actual y conocimiento respecto a la organización.						
Item	Item	1	2	3	4	5
		No sabe	No se cumple	se cumple fuertemente	se cumple aceptablemente	Cumple plenamente
1	La organización evalúa las condiciones macro del entorno (fuerza de la organización: economía, cultura, política, tecnológicas, ...)					
2	La organización evalúa periódicamente su operación interna (cadena de valor) en relación a expansión, autosuficiencia, servicios, formación, ...)					
3	Los resultados de la evaluación interna y externa permiten orientar estratégicamente la organización y ello se documenta en un plan estratégico y planes de área (marketing, gestión del talento humano, presupuesto, ...)					
4	La organización tiene establecido su misión, visión, valores, objetivos y estrategias a través de un plan estratégico					
5	Identifica las áreas claves de resultados (ej: gestión de asociados, marketing, servicios, recursos humanos, finanzas) definidas por la organización					
6	Existen establecidas de manera sistemática y formal todos los procesos que apoyan el funcionamiento de la cooperativa					
7	Identifica los factores claves de éxito (ejemplo: conocimiento amplio de los clientes y de la competencia) de la organización					
8	El presupuesto que se ajusta al resultado de la estrategia establecida por la organización					
9	La organización ha definido una batería de indicadores de desempeño y de gestión					
10	Posee los equipos y software suficientes para el sistema de información de toda la organización					
11	Existen protocolos de comunicación que promuevan la interacción de opiniones entre los áreas involucradas en el plan					
12	La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización					
13	La organización evalúa periódicamente el desempeño de sus empleados					
14	La organización realiza permanentemente seguimiento y control a la estrategia implementada					
15	Realiza retroalimentación de su desempeño de acuerdo a los indicadores de desempeño que ha establecido la organización					
Item		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad					
17	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad					
18	La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan los objetivos que la organización se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo					
19	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades planeadas para lograr la estrategia					
20	La empresa asigna presupuesto para la actualización de sus empleados					
21	Los planes de formación que le brinda la cooperativa le permiten apropiarse de las nuevas tendencias del conocimiento relacionadas con las responsabilidades de su puesto de trabajo					
22	La formación que ha recibido le ha permitido desarrollar nuevas habilidades para su cargo actual o para otra área					
23	La capacitación que usted recibe contribuye a los objetivos de la organización					
24	La información (documentos, instrucciones, decisiones y otros) de la organización está disponible para los empleados y asociados a través de diferentes medios					
25	Los directivos promueven el aprendizaje en equipo y la colaboración entre los empleados					
26	Le involucran al aprendizaje individual con nuevas informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores, área de conocimiento diferente a la suya, ...)					
27	Participa en procesos de aprendizaje entre miembros de un mismo equipo o área de desempeño					
28	La organización difunde los conocimientos derivados de la experiencia del empleado					
29	En la organización se promueven y se establecen espacios para compartir saberes o conocimientos entre todos los empleados					
30	Como empleado ha recibido algún estímulo por recibir o asistir a procesos de formación					

Mostrar gratis por re colaboración

