

Los canales comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander: una perspectiva
de transferencia de conocimiento

Nestor Yamith Gómez Bermúdez

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el
Conocimiento

Director,

Miguel Andrés Díaz Olaya

Magister en Relaciones internacionales

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Bucaramanga,

2018

Agradecimientos

“El tiempo es un aliado, que enseña a su manera”,
es así, que el tiempo dedicado a esta decisión de vida requirió temple y verriquera.

GRACIAS Mamá y Papá: Flor y Roberto por ayudarme,
por motivarme cada día, por apostarle a mis sueños,
pues este es un logro entre nos.

GRACIAS Diana y Robert, gracias por permanecer a mi lado,
gracias por esperarme, pues tuvieron Paciencia, Amor y Tolerancia;
el camino fue largo, y ustedes siempre estuvieron allí,
los **AMO**, los amo mui.

Hay gente que ilumino mi camino
y me permitió finalizar este reto,
profe Migue vos fuiste uno de ellos.

GRACIAS DIOS mío,
por brindarme fortaleza y sabiduría,
entenderás como siempre hoy mi dicha.
“Creo en ti, pero aumenta mi Fe”.

Resumen

Título: LOS CANALES COMERCIALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER: UNA PERSPECTIVA DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.*

Autor: NESTOR YAMITH GÓMEZ BERMÚDEZ**

Palabras Claves: Conocimiento, Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito, Gestión del Conocimiento, Transferencia de Conocimiento, Modelos de Transferencia, Canales comerciales.

Descripción:

El conocimiento es un recurso que fluye en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, no obstante, se debe identificar la clase de conocimiento a aplicar en el desarrollo de las actividades para fortalecer y mejorar procesos; es así como el conocimiento tácito con su naturaleza no codificable y el conocimiento explícito como insumo primario deben tener métodos de captura, uso, almacenamiento y transferencia que permitan mejorar y/o adquirir habilidades en cada uno de los individuos con quien se tiene relacionamiento.

El objetivo del estudio fue diseñar un modelo de transferencia de conocimiento aplicado a los canales comerciales de la organización, para ello se desarrolló un levantamiento de información a través de un instrumento de medición donde se logró identificar los actores que interactúan en el proceso de emisión y recepción del conocimiento tácito y explícito. Posteriormente se analizaron modelos de transferencia de conocimiento que se adaptaron a la organización, fue así como el modelo SECI – socializar, exteriorizar, combinar e interiorizar-, de Nonaka & Takeuchi (1995), se utilizó como base para construir un espiral de conocimiento en la cooperativa que permitiera interactuar el conocimiento tácito con el conocimiento explícito, así mismo se identificaron prácticas de transferencia de conocimiento adaptadas a cada uno de los actores en los canales comerciales. Como resultado final se construyó un modelo de transferencia de conocimiento adaptado a los canales comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Miguel Andrés Días Olaya. Magister en Relaciones Internacionales

Abstract

Title: THE COMMERCIAL CHANNELS OF CREDIT COOPERATIVE OF SAVING SANTANDER: A PERSPECTIVE OF TRANSFER OF KNOWLEDGE.*

Author: NESTOR YAMITH GÓMEZ BERMÚDEZ**

Keywords: Knowledge, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Knowledge Management, Transfer Knowledge, Models Transfer, Commercial Channel.

Description:

The knowledge is a resource that flows in all the hierarchical levels of the organizations, nevertheless, it is necessary to identify the kind of knowledge to apply in the development of the activities to strengthen and improve processes; Thus, tacit knowledge with its non-codifiable nature and explicit knowledge as a primary input must have capture, use, storage and transfer methods that allow improving and / or acquiring skills in each of the individuals with whom one has relationships. The objective of the study was to design a knowledge transfer model applied to the commercial channels of the organization, for which an information survey was developed through a measurement instrument where the actors that interact in the emission process were identified and reception of tacit knowledge and explicit. Subsequently, knowledge transfer models that were adapted to the organization were analyzed, as was the SECI model - socialize, externalize, combine and internalize-, by Nonaka & Takeuchi (1995), which was used as a basis to build a knowledge spiral in the cooperative that allowed to interact tacit knowledge with explicit knowledge, likewise, knowledge transfer practices adapted to each one of the actors in the commercial channels were identified. The result is a knowledge transfer model adapted to the commercial channels of the Credit Cooperative Savings and Santander.

* Project of grade

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Miguel Andrés Días Olaya. Masters Degree in International Relations

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Generalidades del trabajo	14
1.1. Justificación.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	19
1.3. Metodología	21
2. Objetivos	24
2.1. Objetivo general.....	24
2.2. Objetivos específicos	24
3. Marco de referencia.....	25
3.1. Conceptos	25
3.1.1. Gestión del Conocimiento.....	25
3.1.2. Transferencia de Conocimiento.	28
3.1.3. Conocimiento tácito y explícito.	32
3.2. Transferencia de conocimiento.....	35
4. Comportamiento de los canales comerciales	41
4.1. Descripción de la empresa.....	41
4.1.1. Estructura organizacional.....	42

4.2. Categorías de análisis	44
4.3. Aplicación del instrumento.....	46
4.3.1. Parte 1: Gestión del conocimiento.	47
4.3.2. Parte 2: Transferencia de conocimiento.....	49
4.3.3. Parte 3: Socialización.....	51
4.3.4. Parte 4: Exteriorización.....	53
4.3.5. Parte 5: Combinación.....	54
4.3.6. Parte 6: Interiorización.....	56
5. Análisis relacional de los canales comerciales.....	58
5.1. Tipos de conocimiento.....	61
5.2. Mecanismos de conocimiento.....	65
5.3. Desarrollo del modelo.....	71
6. Conclusiones	84
Bibliografía	86
Apéndices.....	91

Lista de Figuras

<i>Figura 1: Proceso De Transferencia Del Conocimiento.</i>	35
<i>Figura 2: Gestión Del Conocimiento Un Marco Triple.</i>	37
<i>Figura 3: Espiral Del Conocimiento.</i>	39
<i>Figura 4: Estructura Organizacional Vicepresidencia Comercial.</i>	43
<i>Figura 5: El Conocimiento.</i>	47
<i>Figura 6: El Conocimiento Tácito.</i>	48
<i>Figura 7: El Conocimiento Explícito.</i>	48
<i>Figura 8: La Gestión Del Conocimiento.</i>	49
<i>Figura 9: La Transferencia.</i>	49
<i>Figura 10: Las Dificultades.</i>	50
<i>Figura 11: El Conocimiento Recibido.</i>	51
<i>Figura 12: Como Compartir Experiencias.</i>	52
<i>Figura 13: La Frecuencia Del Diálogo.</i>	52
<i>Figura 14: Documentando Conocimiento.</i>	53
<i>Figura 15: Documentando La Retroalimentación.</i>	54
<i>Figura 16: Compartiendo Conocimiento Explícito.</i>	55
<i>Figura 17: Uso De La Intranet.</i>	55
<i>Figura 18: Uso De WhatsApp.</i>	56
<i>Figura 19: Documentando Experiencias.</i>	57
<i>Figura 20: La Visión Comercial.</i>	58

<i>Figura 21: Proceso De Transferencia De Conocimiento Al Interior De Los Canales Comerciales.</i>	62
<i>Figura 22: Proceso De Transferencia De Conocimiento Entre Las Áreas De La Cooperativa. ..</i>	64
<i>Figura 23: Proceso De Transferencia De Conocimiento Con Los Actores Externos.</i>	65
<i>Figura 24: Mecanismos De Transferencia De Conocimiento Actuales Al Interior De Los Canales Comerciales.....</i>	73
<i>Figura 25: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Al Interior De Los Canales Comerciales.</i>	74
<i>Figura 26: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Actuales En Las Áreas De La Cooperativa.</i>	76
<i>Figura 27: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Para Las Áreas De La Cooperativa.</i>	77
<i>Figura 28: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Actuales Con Los Actores Externos.</i>	79
<i>Figura 29: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Para Los Actores Externos.</i>	80
<i>Figura 30: Matriz Consolidada Para Realizar Transferencia De Conocimiento En Cada Uno De Los Niveles De La Cooperativa (Nivel Interno – Nivel Áreas – Nivel Externo).</i>	82

Lista de Tablas

Tabla 1 Proceso Para Implementar Mecanismos Al Interior De Los Canales Comerciales.....	75
Tabla 2 Proceso Para Implementar Mecanismos En Áreas De La Cooperativa.....	78
Tabla 3 Proceso Para Implementar Mecanismos Con Los Actores Externos.....	80

Lista de Apéndice

Apéndice A. Formato entrevista 91

Apéndice B: Resultados levantamiento de información..... 131

Introducción

Saltar a un futuro desconocido donde los mercados son ambiguos y la economía turbulenta es el panorama de las organizaciones (Bolisani & Bratianu, 2017), enfrentarlo requiere instituciones sólidas que tengan conocimiento “*just in case*” contrario al “*just in time*” (Ursula & Alma, 2007), para ofrecer a los clientes productos y servicios innovadores, con conocimiento dinámico que fluya en los individuos de la organización y sea percibido por los clientes.

De tal forma la creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander – Financiera Comultrasan, desarrollada durante más de 50 años en sus 51 agencias distribuidas en 6 departamentos, la consolida como la número uno especializada en ahorro y crédito de Colombia en nivel de activos según la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria, 2018). A su vez, Financiera Comultrasan se cataloga como un gran lugar de trabajo según estudio realizado por la consultora Grace Place to Work ejecutado en el 2015 que la ubica en la décimo tercera posición a nivel Colombia en el rango de empresas con más de 500 empleados (Great Place to Work, 2015).

Lo interior implica que en la cooperativa se pueda desarrollar una cultura organizacional, para tener personal motivado y con “*pasión que ayuda a mantener sus esfuerzos en tiempos de fracaso, y los empuja a esforzarse más allá de la comprensión actual*” (Sié & Yakhlef, 2009, pág. 178).

De esta manera el proyecto busca proponer un mecanismo de transferencia de conocimiento, que solo puede ocurrir cuando hay un lenguaje común (Gururajan & Fink, 2010) a través del análisis relacional en el área comercial y los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander. Para tal fin, se desarrolla un instrumento de medición que abarca dimensiones generales de gestión del conocimiento, orientado en transferencia del conocimiento, para comprender qué factores se alinean con el modelo propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) en el que se plantean cuatro ejes: Socializar, Exteriorizar, Combinar e Interiorizar, que interactúa con el conocimiento tácito y explícito.

1. Generalidades del trabajo

1.1. Justificación

“La idea de que el conocimiento debe verse como un recurso crítico para la competitividad no es nueva”. (Bolisani & Bratianu, 2017). No existe una sola definición acordada de conocimiento (Cheong & Tsui, 2010) debido a que los conceptos se han difuminado por la cantidad de literatura (Tangaraja, Rasdi, Samah, & Ismail, 2016). Por tanto, según (Harlow, 2008) *“importante reconocer lo que no es conocimiento”*; en este sentido Bolisani & Bratianu (2017) mencionan que el conocimiento en las organizaciones está en la capacidad de mejorar el desempeño de los negocios y Nonaka & Konno (1998) plantean el conocimiento en dos dimensiones, el conocimiento técnico y el conocimiento cognitivo, que reciben los individuos de forma pasiva y

lo interpretan de forma activa, (Nonaka & Takeuchi, 1995) para que se maximice la creación de valor en la organización. Por tal motivo el conocimiento brinda a las organizaciones la capacidad de crear, transformar y reinventar la organización.

Algunas actividades se consideran más intensas en conocimiento (Søberg, 2012), en donde crear conocimiento es un proceso interminable y adquirir nuevo conocimiento se construye a partir de las prácticas diarias de trabajo (Kang, 2007) que brinda ventajas competitivas en la empresa, así que el conocimiento no explícito se considera una fuente de creación de valor (Meyer & Sugiyama, 2006). Debido al ambiente competitivo y el constante cambio de la preferencia de los clientes (Nonaka & Takeuchi, 1995) se hace necesario que el conocimiento creado sea compartido en toda la organización, por medio de estrategias que agrupen de forma simple las nuevas ventajas adquiridas.

En este sentido se presentan dos tipos de conocimiento, tácito y explícito. El conocimiento tácito es altamente personal y difícil de formalizar (Cheong & Tsui, 2010), donde *“nosotros sabemos más de lo que podemos decir”* (Polanyi, 1966), y *“el explícito o “codificado” es aquel que puede transferirse utilizando el lenguaje formal y sistemático”* (Nonaka & Takeuchi, 1995), es así que dichos autores plantean el espiral del conocimiento donde *“el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito”*, por medio del modelo SECI - Socialización – Exteriorización – Combinación – Interiorización - y sus cuatro formas de conversión del conocimiento tácito y explícito que envuelve toda la organización.

Esta estrategia implica y desafía las capacidades cognitivas (Bolisani & Bratianu, 2017), donde la estrategia del conocimiento orienta los resultados de los individuos como artífices principales de lograr que se cumplan los objetivos empresariales por medio de la experiencia “*que determina la capacidad de los individuos para adsorber, aprender y transformar conocimientos*” (Sié & Yakhlef, 2009, pág. 176), debido a que la cantidad y calidad de experiencias del personal determina la cantidad de conocimiento tácito que una organización tiene (Koskinen, 2003), jugando un papel importante en la adicción de conocimiento (Gururajan & Fink, 2010).

En este sentido la confianza afecta el grado de divulgación de conocimiento pues facilita la transferencia de conocimiento entre los individuos según (Sampieri, Callado, & Lucio, 2010), así como los modelos mentales y la cultura que se haya desarrollado en cada organización de forma individual impide que se reconozca un lenguaje común según (Tangaraja, Rasdi, Samah, & Ismail, 2016).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander o Financiera Comultrasan, fundada en 1962 de la mano de 33 asociados, se consolida como la cooperativa número uno a nivel país especializada en ahorro y crédito, según la Superintendencia de la economía solidaria[†] a noviembre del 2016 en valor de activos y número de asociados (Supersolidaria, 2017), contando con una red de 51 agencias distribuidas en 6 departamentos de Colombia y generando más de 1000 empleos directos.

[†] Superintendencia de Economía solidaria: “*organismo técnico del Estado encargado de supervisar la preservación de los valores, principios y características esenciales de las organizaciones de la economía solidaria, así como la actividad, los resultados y beneficios para sus asociados*” <https://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/mision-vision-valores> recuperado 20 marzo 2017.

Financiera Comultrasan ha ejecutado alianzas entre WOCCU[‡] y FECOLFIN[§] organismo internacional y nacional, para fortalecer su imagen y velar por que se cumpla las reglamentaciones de los diferentes organismos del gobierno. Así la entidad ha venido abordando dentro de la organización mecanismos que permitan de cara a los asociados y al gremio, ser un modelo que seguir.

El crecer como cooperativa y mantener indicadores comerciales implica que Financiera Comultrasan desarrolle conocimiento, entendiendo que el rol del conocimiento en las compañías está en la capacidad de mejorar el desempeño de los negocios (Bolisani & Bratianu, 2017).

Financiera Comultrasan ha soportado sus objetivos comerciales desde su estructura organizacional dividida en tres vicepresidencias: Comercial, Cartera y Tecnología. La vicepresidencia comercial es considerada el mástil de la cooperativa, en la cual se encuentran tres áreas estratégicas orientadas a velar por los objetivos comerciales:

- Gerencia de Canales
- Gerencia de Microfinanzas
- Gerencia de Zonas

La gerencia de Canales y la gerencia de Microfinanzas cuentan con un único gerente por gerencia para administrar las zonas asignadas al canal comercial. La gerencia de Zonas cuenta con 4 gerentes principales en un mismo nivel jerárquico para administrar las zonas asignadas, cada una

[‡] WOCCU: World Council of Credit Unions

[§] FECOLFIN: Federación Colombiana de cooperativas de ahorro y crédito

de las gerencias cumple objetivos comerciales individuales con soluciones de crédito enfocadas en diferentes segmentos del mercado, es decir, cada gerente responde individualmente por los resultados comerciales de la Gerencia asignada dentro de las zonas de influencia de la cooperativa con dos objetivos comerciales iguales, aumentar el saldo de cartera de la cooperativa y mantener controlados los índices de calidad de cartera.

Para lograr responder a las exigencias comerciales en las Gerencias de la cooperativa, cada uno de los gerentes brinda direccionamiento comercial de manera privada, según su conocimiento, a sus equipos de trabajo con el objetivo de cumplir los resultados comerciales asignados. Es así como estos direccionamientos solo se conocen de manera interna en las zonas y equipos de trabajo dependientes (clientes internos) pues hace parte de la estrategia propia de cada gerencia. Los métodos utilizados por cada gerencia tienen incidencia directa en los resultados comerciales evaluados, pero se desconoce el relacionamiento directo que existe dentro de cada una de las gerencias.

Cada uno de los canales comerciales crece con diferentes márgenes (rentabilidad, número de asociados, saldo cartera, calidad de cartera), con diferentes fuerzas comerciales y estructuras organizacionales heterogéneas, pero aún los canales comerciales no crecen con indicadores similares, por consiguiente, cada canal comercial implementa estrategias propias y de manera individual, a manera de isla.

A su vez la experiencia acumulada en cada uno de los canales comerciales permite que las gerencias reaccionen ante los cambios económicos, presumiendo que las fuerzas comerciales del

canal se adaptan fácilmente a los nuevos cambios sin evidenciarse la debida interiorización del conocimiento.

Aun así, *“el aprendizaje de las tareas es una forma de transferir conocimiento”* (Cohen & Levinthal, 1990), y es menos complicado y rápido transferir entre unidades iguales (Szulanski, 1996) pues *“la transferencia es usada para difundir o enfatizar el movimiento de conocimiento en la organización entre distintas experiencias”* (Szulanski, 1996). Gestionar la transferencia de conocimiento entre los canales comerciales implica que haya personal en la creación de significado y valor, entendiendo que el conocimiento se activa como un recurso para la creación (Nonaka & Konno, 1998) *“en todas las compañías exitosas, no solo en las japonesas”* (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 4).

1.2. Planteamiento del problema

La transferencia de conocimiento es una actitud inexplorada en estudios de gestión del conocimiento (Gururajan & Fink, 2010), aun así autores como Palacios, Peris, & Merigo (2013), Cohen & Levinthal (1990), Szulanski (1996), Jensen, Szulanski, & Cappetta (2004), Nonaka & Takeuchi (1995), entre otros, resaltan factores que promueven la transferencia a través de la captura de conocimiento externo e interno para mejorar las competencias de aprendizaje de los individuos en la organización.

En este sentido la transferencia de conocimiento busca que *“transferir las mejores prácticas sea concebido como una réplica de las rutinas organizacionales”* (Cohen & Levinthal, 1990), donde cada una de estas rutinas se incorpora a la cultura de la organización. Para Financiera

Comultrasan se plantea conocer los factores que de manera individual promueven los resultados comerciales de cada uno de los canales de venta, Gerencia de Canales, Gerencia Microfinanzas y Gerencia Ventas. Identificar las mejores prácticas en transferencia de conocimiento en la cooperativa para los canales de venta permitirá tener un flujo constante de experiencias y lecciones aprendidas de cada uno de los canales comerciales, donde estos factores promueven la eficiencia operativa, aumento de la productividad y la capacidad de responder de una forma ágil a los cambios del mercado. Adicionalmente, la cooperativa no cuenta con un sistema de transferencia de conocimiento reconocido en la organización, por lo que la implementación de esta práctica permitirá vincular conceptos de la academia al entorno empresarial.

Para el diseño del modelo de transferencia de conocimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander, se utilizará como referente el modelo SECI planteado por Nonaka & Takeuchi (1995), donde se soportarán los conceptos del modelo con la literatura en términos de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización del conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional, que involucra a una comunidad de individuos – fuerzas comerciales – en interacción que tienen antecedentes y modelos mentales diferentes, y de manera directa contribuyen al desarrollo comercial de la cooperativa.

De acuerdo con lo anterior el modelo SECI aplicado a la cooperativa será fundamental en el proceso académico debido a que brinda una perspectiva de análisis comercial desde aplicación empresarial y sus resultados pueden servir para posteriores análisis en la literatura; adicionalmente en el contexto organizacional se definirán las bases del diseño de transferencia de conocimiento adaptado a la organización.

En contraste con lo anterior, el estudio intentará dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué factores organizacionales tienen los canales comerciales que se puedan adaptar al modelo SECI para diseñar un modelo de transferencia de conocimiento en la cooperativa?

La respuesta a esta pregunta debe permitir identificar con claridad los factores que influyen en la transferencia de conocimiento de cada uno de los canales de venta, para realizar una alineación de criterios identificados en los canales comerciales que permitan establecer un proceso de transferencia de conocimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander, a la vez tener una claridad conceptual sobre el manejo del modelo y la aplicación en el contexto organizacional.

1.3. Metodología

El trabajo de aplicación es desarrollado mediante un análisis mixto entre cualitativo y cuantitativo, según lo define Sampieri, Callado, & Lucio (2010) “*proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas*”. Mediante la modalidad estudio de caso de carácter descriptivo “*cuyo objetivo es analizar como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su entorno real*”. (Monge, 2010).

El desarrollo del trabajo se dividió en tres fases donde se utilizó como herramienta guía el modelo SECI propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) que plantea cuatro actitudes hacia la transferencia de conocimiento: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización. En la fase uno se realizó una revisión de documentos para detectar conceptos claves en gestión de

conocimiento, transferencia de conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito y creación de conocimiento para ampliar la perspectiva desde lo teórico, por lo cual se desarrollaron fichas bibliográficas donde se identificaron los principales autores en los términos anteriormente descritos. Con la fundamentación en la literatura se construyó un instrumento de medición que evaluó las variables del modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995) donde permitió entender la relación de los canales comerciales de la cooperativa en términos de transferencia de conocimiento; para ello se realizó entrevistas estructuradas que se realizarán de manera personal a directivos de los canales comerciales (Gerencia Canales, Gerencia Microfinanzas, Gerencia Zonas) según criterios de conveniencia y factibilidad, para conocer cómo se desarrollan los componentes del modelo SECI planteado por (Nonaka & Takeuchi, 1995) en los canales comerciales y determinar la percepción que se tienen de la cooperativa en términos de gestión del conocimiento orientado hacia la transferencia de conocimiento. Este instrumento de diagnóstico cuenta con preguntas abiertas e inducidas, de carácter cualitativo y cuantitativo.

En la segunda fase se realizó una descripción de la empresa y su estructura organizacional, se analizó las estrategias establecidas para transferir, absorber y compartir conocimiento en los canales comerciales, actores y herramientas involucradas en la transferencia de conocimiento, igualmente se analizó los resultados de la entrevista aplicada para interpretar como se relaciona la transferencia de conocimiento con los canales comerciales.

A partir del desarrollo de las dos primeras fases y sus resultados, se consolidó la etapa final, en la cual se analizó las relaciones de los canales comerciales y se identificó cuales prácticas están aportando a la transferencia de conocimiento y como se aplican al modelo SECI propuesto por

(Nonaka & Takeuchi, 1995). Alineado con los resultados se construirá una propuesta que contenga un mecanismo de transferencia de conocimiento que sirva como sugerencia de aplicación en los canales comerciales de la cooperativa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un mecanismo de transferencia de conocimiento entre los canales comerciales y los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander – Colombia, a través del modelo SECI de (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2.2. Objetivos específicos

- 1) Realizar una exploración teórica de gestión del conocimiento enfocado en la transferencia de conocimiento en las organizaciones a partir del modelo SECI, con el fin de realizar un instrumento de medición, que permita determinar las prácticas de transferencia de conocimiento de los canales comerciales.
- 2) Aplicar el instrumento de diagnóstico a los canales comerciales con el fin de describir la relación del modelo SECI en los canales comercial y los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander.
- 3) Analizar las relaciones entre los canales comerciales y los clientes internos de la cooperativa, para identificar los mecanismos de transferencia de conocimientos a partir del modelo SECI.
- 4) Diseñar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander un mecanismo que sirva como propuesta de transferencia de conocimiento en los canales comerciales, en base al modelo SECI.

3. Marco de referencia

3.1. Conceptos

3.1.1. Gestión del Conocimiento. El conocimiento ha desarrollado un especial interés en las organizaciones y *“la tarea del líder es administrar el conocimiento emergente”* (Koskinen, 2003), para Ackerman citado en Rechberg & Syed (2014) *“el conocimiento es realmente la habilidad de entender y explicar porque las cosas son como dicen que son”*, y para Neff citado por (Rechberg & Syed, 2014) *“es cualquier cosa que el cliente quiere que uno conozca”*, adicionalmente Huber (2001) dice que el conocimiento es un recurso organizativo clave, donde nuestro conocimiento puede ser superado por nuestra ignorancia, (Johnson, 2007) y se construye a través de la experiencia personal. Es así como el conocimiento se entenderá como una habilidad que se construye con la experiencia a través de los recursos de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

En este sentido *“La administración del conocimiento se ha convertido en una tarea crítica para adquirir ventajas competitivas”* (Kang, 2007), donde la nueva economía es la sociedad del conocimiento, *“En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para los individuos y para la economía en general”* (Drucker P. F., 1992) y la economía del conocimiento surge como un recurso de entrada a las empresas (Bolisani & Bratianu, 2017) para enfrentar la incertidumbre

y la turbulencia de los mercados. Las organizaciones deben adaptarse a un constante cambio y *“estar preparadas para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas”* (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 52), formulando estrategias que permitan tener un cambio en el cognitivo.

La estrategia del conocimiento basada en planeación estratégica tradicional puede ser problemática pues sigue un pensamiento lineal. El conocimiento estratégico organizacional está basado en la capacidad de mejorar el desempeño de los negocios, pues se ha dedicado menos atención a la planeación del conocimiento que se pierde la capacidad de ver la evolución del futuro (Bolisani & Bratianu, 2017).

Administrar el conocimiento como sistema, implica desarrollar estrategias de pensamiento. Kenichi Ohmae, citado en Bolisani & Bratianu (2017), afirma *“Es una cuestión de una filosofía a largo plazo, no de pensamiento rápido a corto plazo”*. El poder del conocimiento en las organizaciones está en la posibilidad de generar influencia en los colaboradores para tomar acciones que contribuyan a integrar resultados que reflejen el éxito de la estrategia del conocimiento, (Bolisani & Bratianu, 2017). Gestionar el conocimiento permite a las organizaciones ser competitivas – incluso para sobrevivir. Las empresas tendrán que convertirse en especialistas (Drucker F. P., 1988) que administren, fomenten y produzcan conocimiento; diversificar procesos y centrar los recursos en el centro (*core*) del negocio permite un flujo constante de conocimiento.

En este sentido Kang (2007) define *“que el concepto de conocimiento, no se cuantifica ni se define”*, pero es parte de la rutina que guía la acción organizativa, donde se integra como una fuente primaria de superioridad. Alineado con la definición anterior, Harlow (2008) afirma que *“no existe una sola definición acordada de conocimiento”*. En este aspecto el autor orienta a entender que el conocimiento es subjetivo y se adapta a la organización para hacer parte de las rutinas organizacionales. En otra posición Bolisani & Bratianu (2017) consideran que el conocimiento es una verdad objetiva, donde se interrelacionan conceptos *“en una configuración de patrones de conectividad estructural”*. Richy K.F. & Eric (2010) argumentan que la gestión del conocimiento es saber que conocimiento se tiene y cómo debe organizarlo, movilizarlo y utilizarlo para lograr el objetivo empresarial, pues *“el conocimiento puede ser manejado a través de los principios logísticos”* (Brohm, 2006). Los autores resaltan que se debe conocer cuál es el conocimiento principal y de qué manera fluye en la organización para contribuir a los objetivos del negocio.

Enriqueciendo el concepto anterior, Wiig (1997) dice *“El conocimiento se describe como un proceso de gestión sobre las personas, procesos y tecnología”*, como factor fundamental de éxito de la empresa, donde la sociedad del conocimiento trata de agregar valor a los productos y servicios por medio de la aplicación directa. La importancia de esta definición se fundamenta en que reconoce la integración de conocimientos de la organización como factor de éxito en el mercado. Adicionalmente Jaime & Blanco (2007), afirman que el conocimiento *“se entiende en la comunidad académica, como un activo (asset), un recurso intangible que actúa simultáneamente como insumo y como producto”* que fortalece las operaciones de la organización. En este sentido la estrategia de conocimiento *“se vuelve un ingrediente esencial de innovación para saltar a un*

futuro desconocido” (Bolisani & Bratianu, 2017). Nonaka & Takeuchi, 1995 afirma “para crear conocimiento, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas... para que se ajusten a la entidad e imagen de la compañía”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores sobre la gestión del conocimiento en la organización se construye una definición que involucre y permita orientar el presente documento de manera clara y sencilla. La gestión del conocimiento funciona de manera única en cada organización y fluye de manera integral en todas áreas, alineada con los objetivos del negocio para garantizar el éxito empresarial.

3.1.2. Transferencia de Conocimiento. Un aspecto fundamental que se tendrá en cuenta para este trabajo es la transferencia de conocimiento, donde transferir según la Real Academia Española (2017) es *“1. Pasar o llevar algo desde un lugar a otro”*, y para Sié & Yakhlef (2009) la palabra “transferencia” se usa en lugar de “difusión” para enfatizar el movimiento de conocimiento dentro de la organización como una experiencia distinta; dado que para que el conocimiento de una persona sea útil a otra persona, debe comunicarse de tal manera que sea accesible al individuo (Herschel, Nemati, & Steiger, 2001), ya que *“el conocimiento en sí mismo, en aislamiento no puede movilizarse”* (Kang, 2007).

(Szulanski, 1996) menciona que *“la transferencia de conocimiento es definida por un proceso en la cual unas unidades son afectadas por la experiencia de otras unidades”*, en el cual el conocimiento es visto como una práctica de comunicación (Aribi & Dupouët, 2015), en la que se permite la retención de conocimientos especializados (Karhu, 2002); estos conceptos reflejan la

manera como la experiencia de unos individuos juegan un papel importante en la transferencia de conocimiento para fortalecer unidades y habilidades específicas.

Transferir conocimiento es un proceso frágil (Karhu, 2002), en el cual el remitente y receptor deben tener relaciones fuertes para evitar que la distancia deteriore la transferencia de conocimiento (Kang, 2007), pues compartir conocimiento no es un proceso fácil en el que las organizaciones hayan puesto mucha atención (Szulanski, 1996), ya que para ello se deben crear condiciones y una cultura en el que el aprendizaje haga parte del compartir organizacional (Karhu, 2002).

Las personas son utilizadas para compartir conocimiento tácito y explícito a nuevos contextos (Søberg, 2012), que requieren una efectiva comunicación entre emisor y receptor en la que se comparta un lenguaje común (Brohm, 2006) (Cohen & Levinthal, 1990) (Szulanski, 1996), para que el proceso se haga de manera voluntaria (Wilkesmann, Fischer, & Wilkesmann, 2009); en este sentido la confianza juega un papel fundamental, según lo menciona (Khamseh & Dominique, 2008) debido a que alienta la comunicación abierta y la voluntad de compartir información. (Jensen, Szulanski, & Cappetta, 2004) resaltan que la confianza de la fuente contribuye a la efectividad del conocimiento mejorando la transferencia del conocimiento; en este sentido los autores destacan la importancia de un lenguaje común, basado en confianza y voluntad de compartir conocimiento para que el proceso de transferencia se haga sencillo entre emisor y receptor.

Adicionalmente, Sveiby & Simons (2002) afirman que “*el nivel de confianza afecta la voluntad de compartir conocimiento*”, aun cuando los beneficios han sido documentados en varios escenarios. Sié & Yakhlef (2009) menciona que la relación basada en la confianza tiende a facilitar la transferencia de conocimiento entre los individuos; es así que, aunque la confianza sea un facilitador de transferencia de conocimiento, los individuos en las organizaciones desconocen sus beneficios.

Pero no solo la confianza dificulta la transferencia de conocimiento, hay factores adicionales que afectan la adherencia de conocimiento (Sié & Yakhlef, 2009), entre estos las características del conocimiento, el tipo de organización, la red de conocimiento (Wilkesmann, Fischer, & Wilkesmann, 2009); de otra parte, Gururajan & Fink (2010) plantea cuatro actitudes hacia la transferencia de conocimiento: Confianza, Motivación, Capacidad de absorción y Regeneración de conocimiento, pero para (Sié & Yakhlef, 2009) la experiencia determina la capacidad de absorber, aprender y transferir conocimiento, donde la capacidad de absorción según (Cohen & Levinthal, 1990) está definida “*como la habilidad de reorganizar el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla con un fin comercial*”. Para Aribi & Dupouët (2015) la capacidad de absorción es la habilidad de las organizaciones para compartir conocimiento y comunicarse internamente, debido a que hay comunicaciones que son mal interpretadas aun cuando contienen la misma información (Huber, 2001), aun así los individuos son menos propensos a transferir y compartir conocimiento si no son recompensados por ello (Sié & Yakhlef, 2009). En este sentido, se sintetiza los factores de transferencia de conocimiento como detonantes que facilitan el flujo de conocimiento en la organización para contribuir a los objetivos empresariales.

La transferencia de conocimiento en la organización requiere de factores distintivos que aseguren el conocimiento dentro de los individuos. Estos mecanismos permiten aprender, innovar y reorganizar el valor de nueva información para aplicarla con un fin comercial (Aribi & Dupouët, 2015). Si transferir conocimiento se hace de manera superficial e ineficaz se pierden oportunidades (Gururajan & Fink, 2010).

La importancia de considerar factores que inciden en la transferencia de conocimiento ha sido discutida varias veces en la literatura (Khamseh & Dominique, 2008), en la que se abarcan una gran cantidad de conceptos que pueden generar confusión (Tangaraja, Rasdi, Samah, & Ismail, 2016) y se descuidan ciertos valores vinculados a la transferencia de conocimiento (Wilkesmann, Fischer, & Wilkesmann, 2009). Aun así *“la transferencia de conocimiento es una cuestión inexplorada en los estudios de gestión del conocimiento”* (Gururajan & Fink, 2010), aunque es ampliamente reconocida como un mecanismo de conocimiento tácito y de destreza en el capital humano (Madsen, Mosakowski, & Zaheer, 2002). Pero hay procesos que invitan a prestar atención para mejorar las capacidades internas de transferencia de conocimiento, dado que conocer los casos en el que el intercambio de conocimiento y el uso de conocimiento transferido ha beneficiado la organización y a sus miembros (Huber, 2001), es un proceso que inicia por los filtros de gestión hasta la jerarquía de los empleados, que se convierte en una norma de comportamiento para la empresa (Amar, 2004) donde la integración del conocimiento se convierte en réplicas de rutinas a través de los espacios de la organización (Szulanski, 1996) (Jensen, Szulanski, & Cappetta, 2004). Para tomar una definición conjunta de los autores se debe aceptar que la literatura brinda herramientas de transferencia de conocimiento que se deben diferenciar y son útiles en las

organizaciones, pero requiere del compromiso jerárquico de la organización para lograr que su proceso de incorporación de transferencia de conocimiento haga parte de las rutinas organizacionales.

Sintetizando las diferentes definiciones, para este documento se entenderá que la transferencia de conocimiento es un proceso frágil entre el emisor y receptor a través de la experiencia de los mismos, que fortalece habilidades por medio de factores organizacionales en el que prima un lenguaje común, confianza y voluntad entre las unidades y es apoyado por la estructura jerárquica adecuando la cultura organizacional para orientar los objetivos empresariales.

3.1.3. Conocimiento tácito y explícito. Para brindar el complemento principal del trabajo se aborda el conocimiento en sus dos dimensiones, tácito y explícito; el conocimiento inicial está en el conocimiento explícito (Wiig, 1997) que según (Nonaka & Takeuchi, 1995), es aquel que está escrito en manuales y maneja un lenguaje común *“puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, formulas científicas y procedimientos codificados”*. Para Herschel, Nemati, & Steiger (2001) el conocimiento explícito es aquel donde el oyente es capaz de recordar lo que ha aprendido. (Meyer & Sugiyama, 2006) de forma consciente, la información previamente codificada donde la memoria es capaz de explicar desde su almacenamiento los diferentes niveles de comportamiento que se pueden observar, trayendo un recuerdo consciente de la información previamente codificada. En este sentido el conocimiento explícito es aquel fácil de recordar y explicar, que se puede encontrar de manera física y se puede compartir a manera de fórmulas, datos y procedimientos donde el receptor es capaz de entender de forma sencilla.

La otra dimensión, es el conocimiento tácito, donde variedad de autores han brindado un concepto respecto a su significado. Uno de los pioneros es Polanyi (1966) quien dice “*Nosotros sabemos más de lo que podemos decir*” pues el conocimiento tácito “*es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil trasmitirlo y compartirlo con otros*” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 7), es decir el conocimiento se ha venido construyendo a través del tiempo con la experiencia, como lo define (Nonaka & Konno, 1998, pág. 42) “*El conocimiento tácito está profundamente arraigado con las acciones y la experiencia*”.

Pero el conocimiento tácito es visto como un facilitador en la creación de conocimiento cuyo principal rol es su administración (Johnson, 2007), evitando las islas al interior de la organización (Ursula & Alma, 2007). El conocimiento tácito es conceptualizado en un grupo que pocas organizaciones operacionalizan, y brinda ventajas competitivas debido a su naturaleza no codificable que ha sido construido desde adentro de la organización con el tiempo, para (Johnson, 2007) “*más tiempo no significa que sea mejor*”.

Aunque hay gran información sobre el conocimiento tácito (Karhu, 2002), Meyer & Sugiyama (2006) mencionan que “*el Conocimiento tácito es uno de los más difíciles de describir en la literatura*”, ya que tiene una dimensión silenciosa que no puede ser articulada. Adicionalmente Cheong & Tsui (2010), Koskinen (2003) mencionan que el conocimiento tácito es altamente personal y difícil de formalizar. Para (Søberg, 2012) “*solo puede ser revelado para su aplicación*” y es resistente a la gestión de intervención directa (Brohm, 2006). Con esta premisa el conocimiento tácito es el conocimiento de las prácticas, que las personas han aprendido a hacer pero que no pueden describir explícitamente (Karhu, 2002), que contiene un componente

emancipador que defiende la convivencia compartida (Brohm, 2006) y a medida que es “*menos explícito y más codificado es más difícil de asimilar*” (Cohen & Levinthal, 1990).

La codificación del conocimiento tácito en archivos promueve la difusión del conocimiento (Palacios, Peris, & Merigo, 2013), aunque ciertas características de ambigüedad son tácitas, que no pueden ser codificadas (Jensen, Szulanski, & Cappetta, 2004). Es así como el movimiento de personal es un mecanismo de distribución de conocimiento tácito que trasciende espacio y tiempo (Madsen, Mosakowski, & Zaheer, 2002), donde para Sjøberg (2012) “*el conocimiento del mercado tiende hacer más tácito*”.

Para este trabajo se entenderá el conocimiento tácito, como aquel conocimiento que brinda ventajas competitivas, que se ha construido a través del tiempo en los individuos o grupos y no tiene un lenguaje formal, por lo que es difícil de transmitir y codificar, pero en su aplicación se revela para cumplir con los objetivos del mercado.

Es así que el conocimiento tácito y el conocimiento explícito fluyen simultáneamente dentro de la organización, no es estático, para que fluya el conocimiento este se debe ver como una práctica de comunicación (Aribi & Dupouët, 2015), para lo cual la transferencia de conocimiento tácito no sea específico de la ubicación (Sjøberg, 2012), pues hay culturas colectivas como la japonesa “*donde la gente suele aprender entre sí*” (Khamseh & Dominique, 2008) y esta transferencia de conocimiento se planifica utilizando métodos de transferencia tácito apropiados y centrados en las personas (Harlow, 2008).

En este sentido Nonaka & Takeuchi (1995) por medio de la interacción de conocimiento tácito y explícito, proponen el espiral del conocimiento a través del modelo SECI para realizar transferencia de conocimiento.

3.2. Transferencia de conocimiento

El interés de como las organizaciones crean, retienen y transfieren conocimiento ha aumentado, es así como Szulanski (2000) define “*la transferencia de conocimiento, no como un acto, sino como un proceso*”, en el cual el esfuerzo en la transferencia de conocimiento es complejo debido a los problemas que surgen durante su implementación, donde la confiabilidad que emite el receptor sobre el destinatario es vital para implementar nuevas prácticas del conocimiento recibido.

En este sentido Szulanski (2000) define un proceso de cuatro (4) partes para implementar un proceso de transferencia de conocimiento: Iniciación, Implementación, Incrementación e Integración, como se muestra en la figura 1.

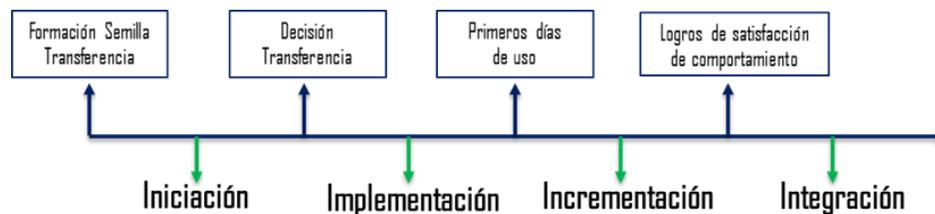


Figura 1: Proceso De Transferencia Del Conocimiento.

Fuente: Adaptado de Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within. *Strategic Management Journal*, 27- 43.

A continuación, se describe cada una de las partes planteadas en el proceso de transferencia de conocimiento:

Iniciación: La dificultad para encontrar una oportunidad de transferir conocimiento a través del descubrimiento de brechas, donde las prácticas actuales deben ser documentadas para determinar que se debe transferir, para lo cual se requiere un esfuerzo inicial, donde se proyecte el alcance y se evalúe la confianza de la fuente para evitar la resistencia o desafío del receptor en aceptar los nuevos conocimientos.

Implementación: Centrar la atención en el intercambio de información y los recursos entre la fuente y el receptor, evitando la recurrencia de problemas de transferencia de conocimiento anteriores para que los nuevos conocimientos sean recibidos de mejor manera por el receptor, donde se cierren brechas de comunicación y se establezcan responsabilidades en cada una de las partes, que dependerá de la calidad de la relación entre fuente y receptor.

Incrementación: Oportunidad de corregir los problemas inesperados por el uso incorrecto de los nuevos conocimientos, aumentando el nivel de satisfacción del conocimiento recibido. La incrementación depende de la falta de problemas potenciales debido a la reacción no esperada del conocimiento, ante debilidades de la capacitación o rotación del personal capacitado, donde las prácticas adquiridas pueden convertirse en hábitos difíciles de modificar.

Integración: Es el uso de nuevos conocimientos en la rutina. Cuando se encuentran dificultades las nuevas prácticas se abandonan, modifican o se revierten al estado anterior por lo cual el

esfuerzo requerido permite hacer frente a la rutina de una nueva práctica, por lo que cada una de las partes emisor y receptor deben mantener una tregua donde sea “agradable jugar los roles asignados” para superar las expectativas incumplidas y los cambios repentinos de las actividades.

Es así como Szulanski (2000) brinda una perspectiva desde su modelo, no obstante, Holsapple & Joshi (2002) plantean un modelo de conocimiento que evalúa diferentes enfoques según figura 2, a partir de tres dimensiones donde identifica: 1- Tipo de recursos del conocimiento, 2- Actividades del conocimiento, 3- Factores de influencia del conocimiento.



Figura 2: Gestión Del Conocimiento Un Marco Triple.

Fuente: Adaptado de Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge Management: A Threefold Framework. *The information Society*, 47-64

A continuación, se presentan las características del modelo de transferencia propuesto por Holsapple & Joshi (2002):

Tipo de recursos del conocimiento: Hace referencia a los conocimientos que la organización puede tener y administrar, es allí donde se caracterizan los siguientes recursos: 1- Conocimiento de los participantes: donde el conocimiento del empleado se utiliza para el logro del trabajo de la organización, 2- Cultura: es la visualización de valores, principios y normas no escritas a través de los empleados de la organización, 3- Infraestructura: son los roles, relaciones y regulaciones que se construyen en la organización en el que se formaliza el trabajo de cada uno de los participantes, 4-Artefactos de conocimiento: La representación del conocimiento explícito en un objeto, que afecta positivamente la capacidad de transferir y preservar el conocimiento, 5- Propósito: Revela el porqué de la organización, como el conocimiento refleja los valores, misión y visión de la organización y de qué manera influye en la formulación de la estrategia. 6- Estrategia: Representa el que hacer con el conocimiento, los planes para cada uno de los recursos del conocimiento.

Actividades del conocimiento: Es el proceso en el cual se establece la administración del conocimiento. Su composición la establecen cuatro factores: 1- Adquisición de conocimiento: Es la aceptación de conocimiento a partir de fuentes externas para su uso, 2- Selección de conocimiento: Con los recursos del conocimiento se debe establecer que conocimientos se pueden internalizar, 3- Interiorización del conocimiento: Es la alteración de los recursos de conocimiento donde se evalúa la modificación de los conocimiento actuales, 4- Uso del conocimiento: Aplicación de los recursos que permite generar nuevo conocimiento para su exteriorización.

Factores de influencia: Son elementos del exterior que permiten el flujo de conocimiento en las actividades y pueden servir de apoyo o barrera e influyen en el entorno de la organización afectando los participantes y su gestión.

Sin embargo, los modelos anteriores no se alinean con los objetivos de la propuesta. Por tanto, se ha seleccionado un modelo que servirá como guía para realizar el proceso de transferencia de conocimiento en este estudio, que es el modelo SECI planteado por Nonaka & Takeuchi (1995), que adopta cuatro fases dentro de la organización para realizar el proceso de conversión de conocimiento de tácito a explícito y explícito a tácito que según lo describen los autores, “*el conocimiento tácito y explícito no son entidades separadas sino complementarias*”. Cada una de las letras del modelo representa una condición que se debe dar en la organización para que surja el efecto deseado; S: Socialización, E: Exteriorización, C: Combinación, e I: Interiorización, como se muestra en la figura 3.

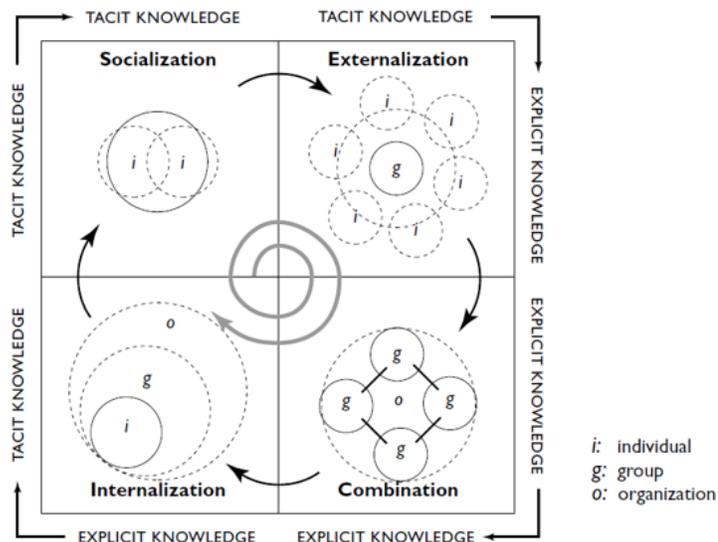


Figura 3: Espiral Del Conocimiento.

Fuente: Tomado de Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”, Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Review Management*, 40-54.

A continuación, se describe brevemente los componentes del modelo SECI:

Es así como la socialización es un proceso de conversión de conocimiento tácito a tácito, en el que se comparten experiencias y habilidades, en el que *“un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otro sin usar el lenguaje”*.

La exteriorización comparte el conocimiento tácito por medio de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos mentales, para convertir conocimiento tácito a explícito, *“se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva”*.

La etapa de combinación sistematiza las etapas del conocimiento explícito a través del intercambio de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes, donde se reconfigura la información existente, clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito.

Finalmente, la Interiorización convierte el conocimiento explícito a tácito, y se relaciona con el *“aprendiendo, haciendo... por lo que es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrama en documentos”*, donde la documentación permite interiorizar lo que han experimentado por medio de modelos mentales compartidos hacia los miembros de la organización.

4. Comportamiento de los canales comerciales

4.1. Descripción de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander o Financiera Comultrasan es una entidad financiera que presta servicios de ahorro y crédito a los asociados de la cooperativa; se consideran asociados de la cooperativa toda aquella persona natural o jurídica que mensualmente realiza aportes sociales a la entidad. Los asociados están clasificados en asalariados, pensionados, independientes y microempresarios, los cuales se les brindan los siguientes servicios:

- El servicio de captación es un proceso mediante el cual la cooperativa obtiene recursos de los asociados a través de los productos de ahorro, clasificados en:

1. Ahorro a la vista: Cuenta de ahorros que permite consignar y realizar retiros, y que obtiene rentabilidad según el saldo disponible.
2. Plan de ahorro programado: Ahorro en el cual un asociado se compromete a consignar periódicamente una suma de dinero, con el fin de constituir un capital en un tiempo determinado.
3. Certificados de Depósito de Ahorro a Término -CDAT: Opción de inversión a un plazo fijo que genera una rentabilidad conforme al régimen legal.

- El portafolio de crédito ofrece soluciones en financiación de bienes, servicios o capital de trabajo, con modalidad de pago personal o libranza, con tasa fija o variable, amortización mensual, bimensual, trimestral o semestral, en el sector urbano y rural, con los siguientes productos:

1. Crédito libre inversión: Permite financiar actividades de consumo, viajes o cualquier necesidad sin justificar el destino del dinero.
2. Crédito de libranza: El asociado autoriza a su empleador para descontar del salario el valor de la cuota pactada, con el fin de amortizar la obligación contraída con la cooperativa.
3. Crédito microempresarial: Dirigido a empresarios que ejecutan actividades de servicios, agropecuarias, industriales o comerciales.
4. Crédito agropecuario: Financiación de actividades agrícolas y pecuarias a los microempresarios del sector rural.
5. Crédito para estudio: Permite financiar estudios de educación básica, técnica, pregrado y postgrado.

4.1.1. Estructura organizacional. Financiera Comultrasan cuenta con un promedio de 1050 empleados distribuidos en tres vicepresidencias según se muestra en la figura 4. Se profundizará únicamente la vicepresidencia comercial la cual es objeto de estudio:

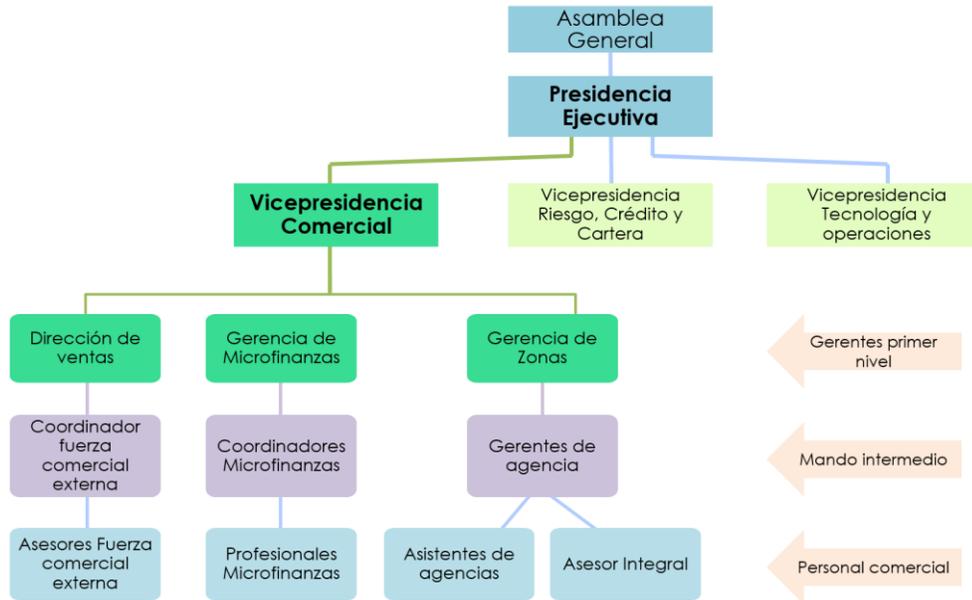


Figura 4: Estructura Organizacional Vicepresidencia Comercial.

A continuación, se describe cada uno de los cargos que componen la vicepresidencia comercial:

4.1.1.1. *Vicepresidencia Comercial*. Es el área encargada de administrar los canales de relacionamiento comercial de la cooperativa. Su objetivo principal es aumentar el crecimiento de la cartera comercial mediante cuatro variables, número de asociados, valor desembolsado, recursos captados y rentabilidad, la cual se encuentra orientada por un vicepresidente comercial.

4.1.1.2. *Dirección de ventas*. Es administrada por un director de ventas encargado de gestionar el portafolio de créditos para captar nuevos asociados de perfil empleados, pensionados y microempresarios formales, gestionado con los coordinadores y asesores comerciales externos del canal.

4.1.1.3. *Gerencia de Microfinanzas.* Unidad especializada en microfinanzas direccionada por un gerente de microfinanzas con el objetivo de atender a los microempresarios informales mediante créditos de bajo monto, atendido con los coordinadores y profesionales de microfinanzas.

4.1.1.4. *Gerencia de zonas.* Está conformada con la red de agencias de la cooperativa distribuidas en cuatro zonas a nivel país. Cada una de las zonas tiene un gerente zonal asignado y cada agencia cuenta con un gerente de agencia, un asistente de agencia y asesores integrales que se encargan de realizar los desembolsos de los canales comerciales y gestionar los clientes que se acercan a las instalaciones de la cooperativa.

4.2. Categorías de análisis

El instrumento utilizado para realizar el levantamiento de información (Apéndice A) del estudio se compone de seis partes que evalúa conceptos de gestión del conocimiento utilizados en la transferencia de conocimiento y las categorías del modelo SECI planteado por Nonaka & Takeuchi (1995) de la siguiente manera:

Parte 1: Gestión del conocimiento

Parte 2: Transferencia de Conocimiento

Parte 3: Socialización

Parte 4: Exteriorización

Parte 5: Combinación

Parte 6: Interiorización

Las categorías evaluadas para realizar el levantamiento de la información, en la primera (1) parte, buscan identificar los conocimientos que tiene la organización sobre gestión del conocimiento. Para desarrollar esta sección se evalúan conceptos de gestión del conocimiento para entender la madurez que existe del tema en la organización.

En la segunda (2) parte, se pretende identificar los actores que emiten y reciben conocimiento al interior del canal comercial, desde las áreas de la cooperativa y desde el exterior de la cooperativa; igualmente identificar el tipo de conocimiento que se emite y recibe en estas relaciones y los canales utilizados para la transferencia de conocimiento.

En la tercera (3) parte se evalúa el primer componente del modelo SECI – Socializar -, donde se pretende establecer que acciones se ejecutan, qué importancia tiene y con qué frecuencia se realiza reuniones formales e informales, persona a persona, al interior del canal, entre las áreas de la cooperativa y con los actores externos de la cooperativa; también la manera en que influyen factores como el diálogo, la confianza y la motivación en la transferencia de conocimiento.

En la cuarta (4) parte se evalúa el segundo componente del modelo SECI – Exteriorizar-, donde se desea conocer el uso del conocimiento escrito, forma de conversión y efectividad de las reuniones grupales para transferir conocimiento al interior del canal, entre las áreas de la cooperativa y con los actores externos de la cooperativa.

En la quinta (5) parte se evalúa el tercer componente del modelo SECI – Combinar. Este apartado pretende conocer el uso del conocimiento explícito y el uso de la tecnología en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial, en las áreas de la cooperativa y con los actores externos.

En la sexta (6) parte se evalúa el cuarto componente del modelo SECI – Interiorizar-, donde se pretende conocer cómo el conocimiento explícito y tácito se lleva al cognitivo y de qué manera el canal comercial se apropia de este. Igual que los componentes anteriores se evalúa la transferencia de conocimiento al interior del canal, en las áreas de la cooperativa y con los actores externos.

4.3. Aplicación del instrumento

La entrevista fue aplicada de manera individual, con un formato estructurado (apéndice A) a seis funcionarios de la cooperativa distribuidos así; cuatro Gerentes zonales encargados de administrar el canal comercial interno de las 51 agencias de la cooperativa, el Gerente de Microfinanzas encargado de administrar la red de profesionales de microfinanzas de la cooperativa y el Director de Ventas encargado de administrar la red de asesores comerciales de la cooperativa. Estos funcionarios de la cooperativa son las principales cabezas visibles de la organización y de ellos depende el direccionamiento comercial que se brinda al interior de los canales comerciales, por tal motivo fueron seleccionados para aplicar la entrevista. Los resultados de las entrevistas se presentan de manera completa en el Apéndice B, a continuación, se muestran resultados de algunas variables evaluadas en cada una de las partes del instrumento de medición; estas fueron

seleccionadas a criterio del investigador de manera preliminar, la consolidación de cada una de las preguntas del instrumento se puede consultar en apéndice B.

4.3.1. Parte 1: Gestión del conocimiento. El conocimiento para los entrevistados se muestra en la figura 5. El 66.67% de los entrevistados indica que el conocimiento es producto de la experiencia y el 33.33% determina que es un saber hacer.

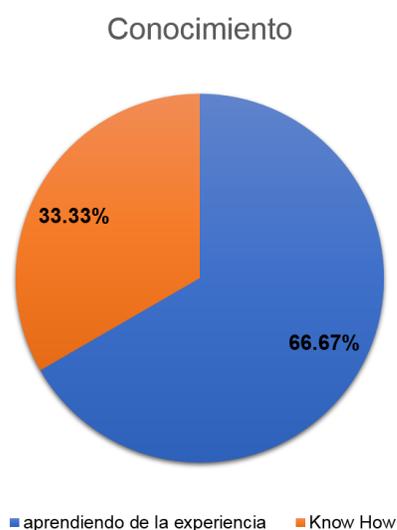


Figura 5: El Conocimiento.

Frente al conocimiento tácito, el 16.67% de los entrevistados indica que es un conocimiento especializado, el 16.67% determina un elemento ético, el 33.33% un conocimiento implícito en las personas, mientras que el 33.33% restante manifiesta no saber que significa según se muestra en la figura 6.

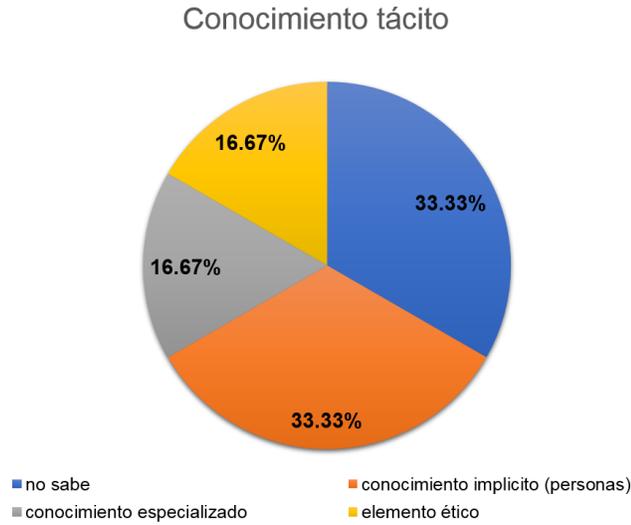


Figura 6: El Conocimiento Tácito.

Así mismo el conocimiento explícito para el 16.67% de los entrevistados es la base para decidir, en cambio un 16.67% considera que es un conocimiento exteriorizado que se puede aplicar, de otro lado un 16.67% indican que no saben cuál es el significado y un 50% de los entrevistados indica que es un conocimiento especializado, según la figura 7.

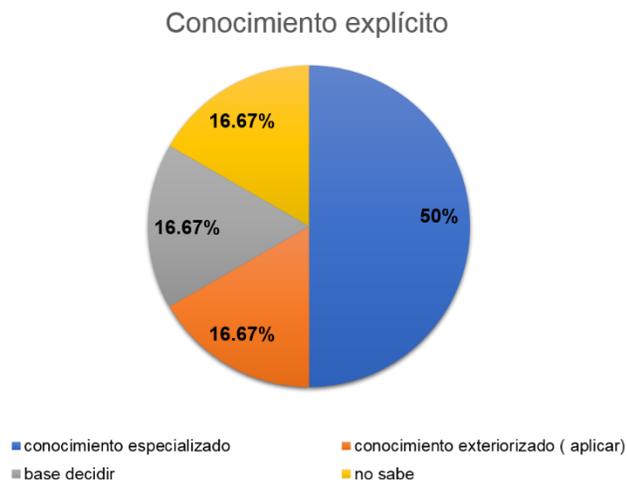


Figura 7: El Conocimiento Explícito.

Al evaluar la gestión del conocimiento (figura 8) el 33.33% de los entrevistados indica que es una forma de aprendizaje, el 66.67% restante indica que es transmisión de conocimiento.

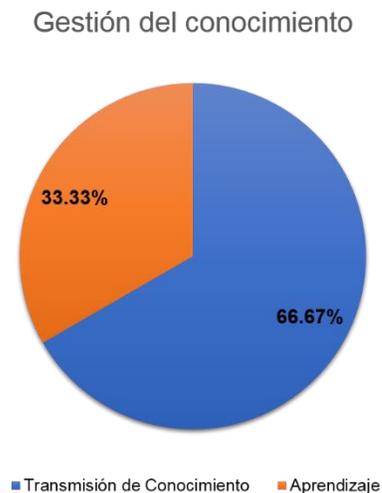


Figura 8: La Gestión Del Conocimiento.

4.3.2. Parte 2: Transferencia de conocimiento. La transferencia de conocimiento en la figura 9 según un 16.67% de los entrevistados indica que es responsabilidad social, otro 16.67% uso de conocimiento y el 66.67% transmisión de conocimiento.

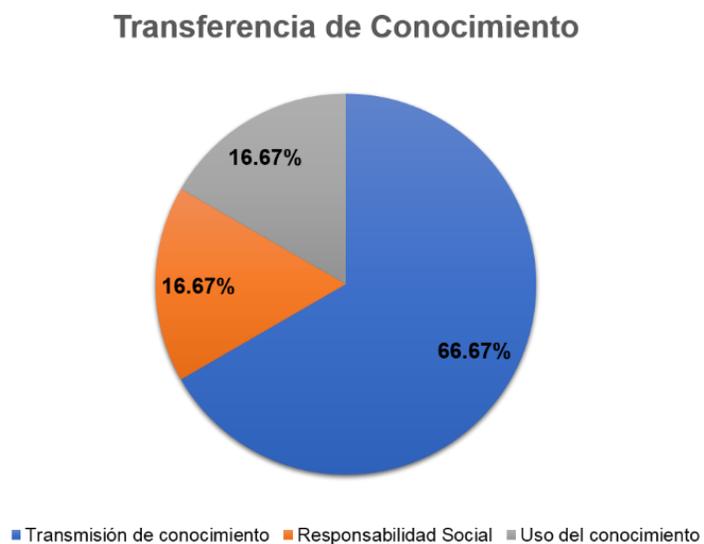


Figura 9: La Transferencia.

No obstante, existen dificultades al interior de la organización para transferir conocimiento tácito. Un 16.67% de los entrevistados indica que hay resistencia al cambio, otro 16.67% manifiesta que hay conocimientos difíciles de compartir, un 16.67% expresa que existe un lenguaje técnico, un 16.67% indica que no hay herramientas para transferir conocimiento y finalmente un 33.33% declara que hay resistencia para compartir conocimiento entendiéndose la resistencia como las características de las personas al interior del equipo de trabajo, según lo muestra la figura 10.

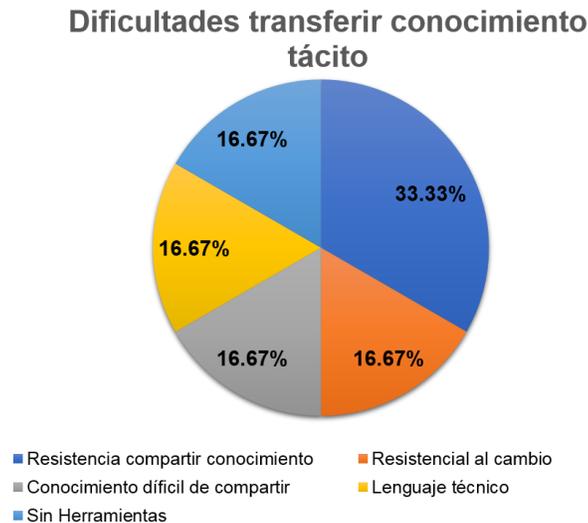


Figura 10: Las Dificultades.

Otro aspecto evaluado es el conocimiento recibido. Al interior del canal se reciben conocimiento de productos 33.33%, conocimiento de mercado 33.33%, conocimiento del saber hacer 16.67% y un 16.67% recibe conocimiento del mercado vía clientes. En la cooperativa se recibe conocimiento de productos según el 33.33% de los entrevistados, sobre políticas 33.33% y del seguimiento comercial 33.33%. El sector externo recibe conocimiento de los clientes según el 50% de los entrevistados y el otro 50% recibe conocimiento del mercado, según la figura 11.

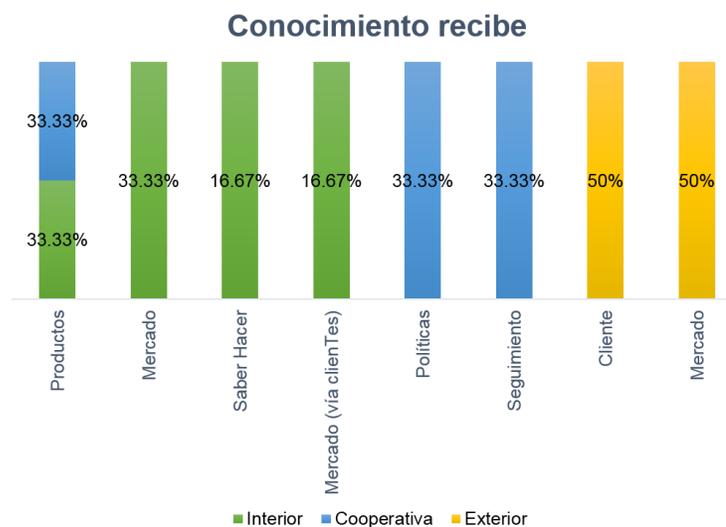


Figura 11: El Conocimiento Recibido.

4.3.3. Parte 3: Socialización. Para compartir experiencias, el 50% de los entrevistados al interior del canal utiliza reuniones no formales, el 33.33% reuniones formales y el 16.67% comparten información personal; en las áreas de la cooperativa el 16.67% usa documentos, el 66.67% reuniones y el 16.67% no comparten las experiencias. De los actores externos, un 33.33% comparte experiencias en reuniones y el 66.67% no responden a la pregunta según se muestra en la figura 12.



Figura 12: Como Compartir Experiencias.

La figura 13 evalúa la frecuencia de diálogo que existe en la cooperativa, es así que al interior del canal el 83.33% de los entrevistados realiza diálogos diarios y el 16.67% tres veces a la semana; en las áreas de la cooperativa, un 66.67% de la muestra realiza diálogos diarios, un 16.67% tres veces a la semana y un 16.67% una vez cada quince días; con los actores externos el 16.67% realiza diálogos una vez cada quince días, el 16.67% tres veces a la semana, el 16.67% una vez al mes pero el 50% restante nunca realiza diálogos.

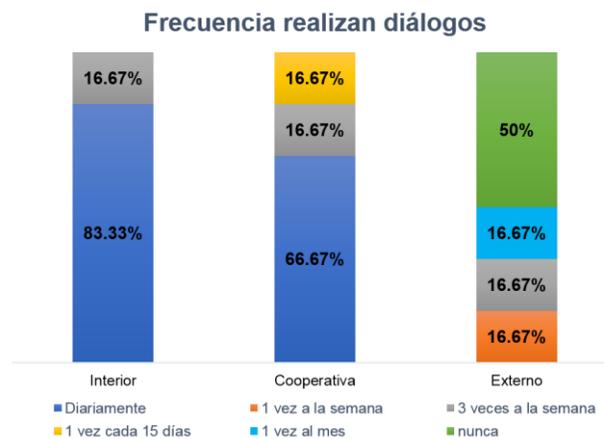


Figura 13: La Frecuencia Del Diálogo.

4.3.4. Parte 4: Exteriorización. Al evaluar la documentación del conocimiento, la figura 14 permite observar que no se está documentando al interior del canal según el 83.33% de los entrevistados, en las áreas de la cooperativa es el 66.67% y con los actores externos el 83.33%. El proceso de documentación en actas al interior del canal es del 16.67% y en la cooperativa 16.67% respectivamente. La documentación en políticas solo se da en las áreas de la cooperativa según el 16.67% de la muestra y la documentación en propuestas es para los actores externos del 16.67%.

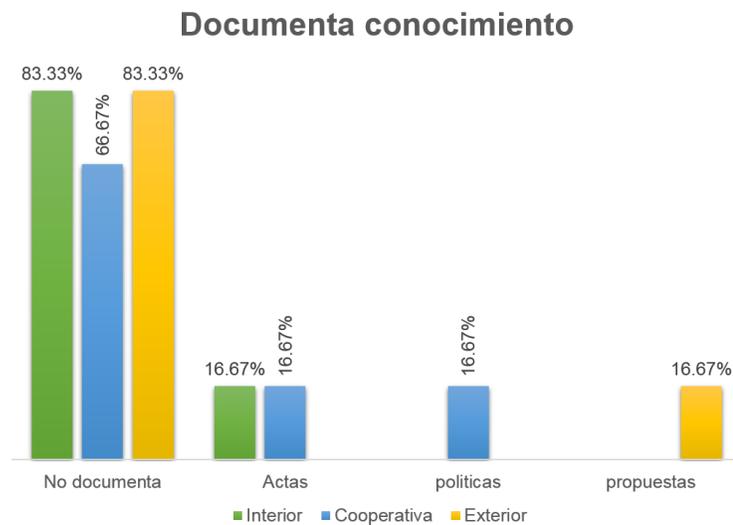


Figura 14: Documentando Conocimiento.

Adicionalmente el proceso de documentación para realizar retroalimentación al interior del canal para el 83.33% de la muestra es con actas, el 16.67% afirma que no se está documentando. Las áreas de la cooperativa no documentan según el 50% de los entrevistados, mientras que un 33.33% lo hace el área de auditoría para análisis y el 16.67% restante afirma que se realiza por correo electrónico. Los actores externos no realizan documentación según el 83.33% de la muestra, el 16.67% que si documenta lo hace por medio de los canales de atención según lo muestra la figura 15.

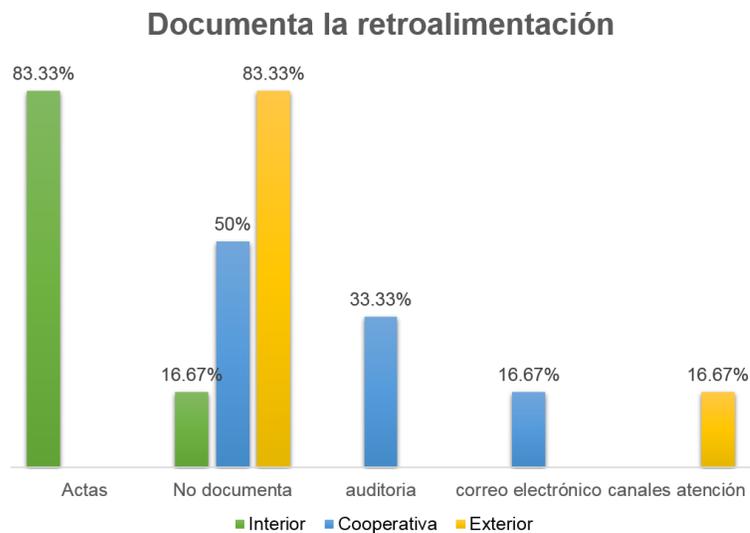


Figura 15: Documentando La Retroalimentación.

4.3.5. Parte 5: Combinación. Para compartir conocimiento explícito la figura 16 refleja como al interior del canal 50% de los entrevistados utilizan el correo electrónico y el 50% restante reuniones. En la cooperativa, el 33.33% comparte conocimiento por correo electrónico, el 16.67% a través de reuniones, el 33.33% con instructivos comerciales y el 16.67% restante en intranet. De los actores externos el 33.33% utilizan correo electrónico, otro 33.33% no comparten ningún conocimiento explícito, un 16.67% comparte en las actividades de la operación y el 16.67% restante lo hace a través de volantes.

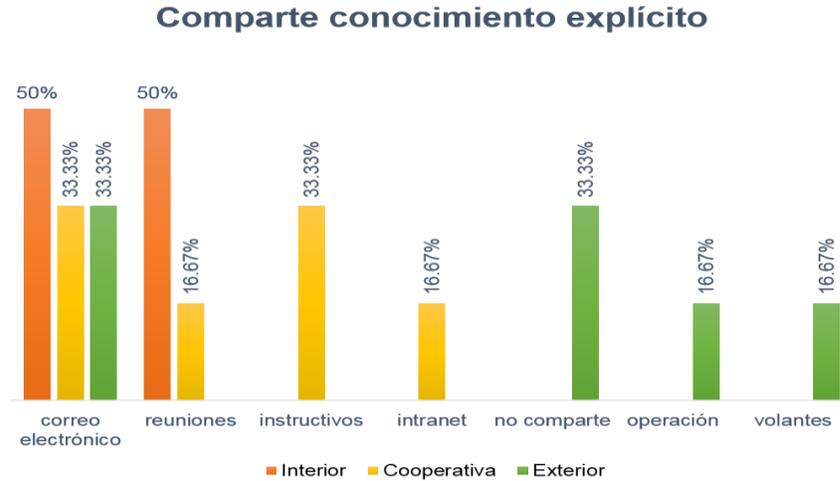


Figura 16: Compartiendo Conocimiento Explícito.

La intranet al interior del canal se usa una vez a la semana para el 16.67% de los entrevistados, una vez cada quince días para el 50%, una vez al mes para el 16.67% y el 16.67% restante nunca la usa; en las áreas de la cooperativa el 83.33% usa la intranet, una vez cada quince días, el 16.67% nunca la usa; con los actores externos, el uso de una vez a la semana es del 16.67%, una vez al mes 16.67% y un 66.67% nunca ha usado la intranet según lo muestra la figura 17.

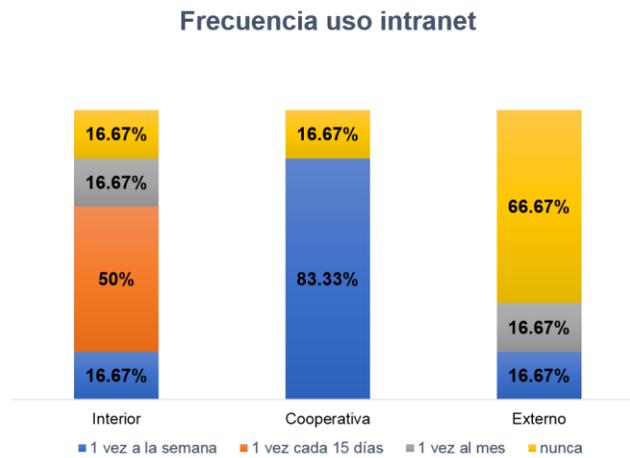


Figura 17: Uso De La Intranet.

La frecuencia de uso en WhatsApp al interior del canal es diaria según el 100% de los entrevistados; las áreas de la cooperativa y los actores externos nunca usan WhatsApp para transferir conocimiento como lo muestra la figura 18.

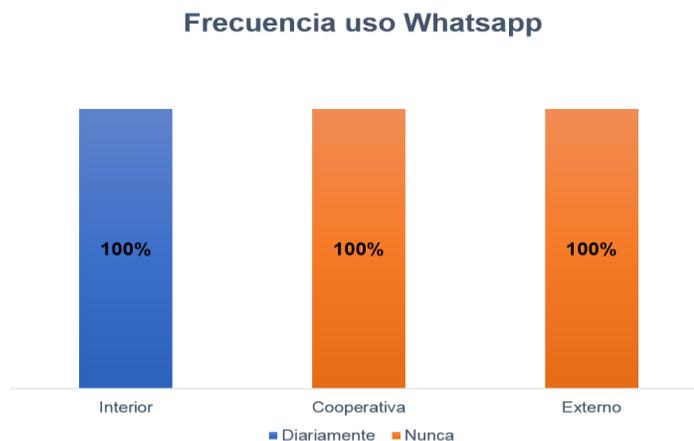


Figura 18: Uso De WhatsApp.

4.3.6. Parte 6: Interiorización. El proceso de documentar experiencias, quejas y preguntas (figura 19), al interior del canal no se realiza según el 100% de los entrevistados; las áreas en la cooperativa documentan con informes el 16.67%, el 83.33% restante no documentan; los actores externos documentan el 33.33% a través de la gerencia de servicio, el 16.67% por Call center y el 50% no realiza ningún tipo de documentación.

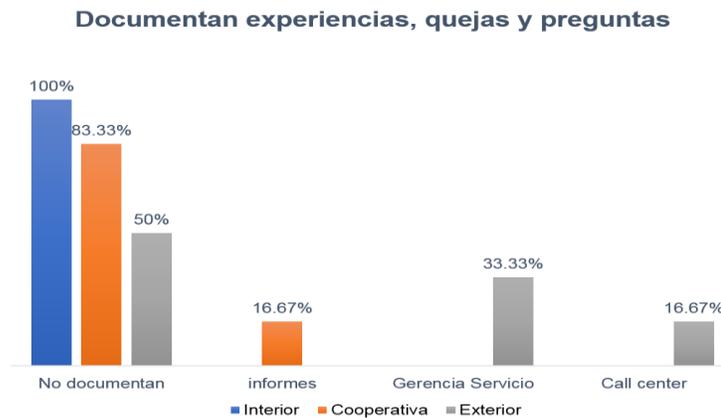


Figura 19: Documentando Experiencias.

De igual manera para incorporar la visión comercial de la cooperativa, al interior del canal se utiliza el reconocimiento de los logros 33.33%, el plan de ventas 33.33%, el enfoque al ser (persona) 16.67% y las reuniones 16.67%; en la cooperativa el 50% de los entrevistados la incorpora al plan de marketing y el 50% restante no incorpora la visión en ninguna actividad. Los actores externos incorporan la visión al plan de marketing según el 33.33%, un 33.33% lo hace a través de la imagen de la cooperativa, mientras que el 33.33% no incorpora la visión en las actividades, como se muestra en la figura 20.

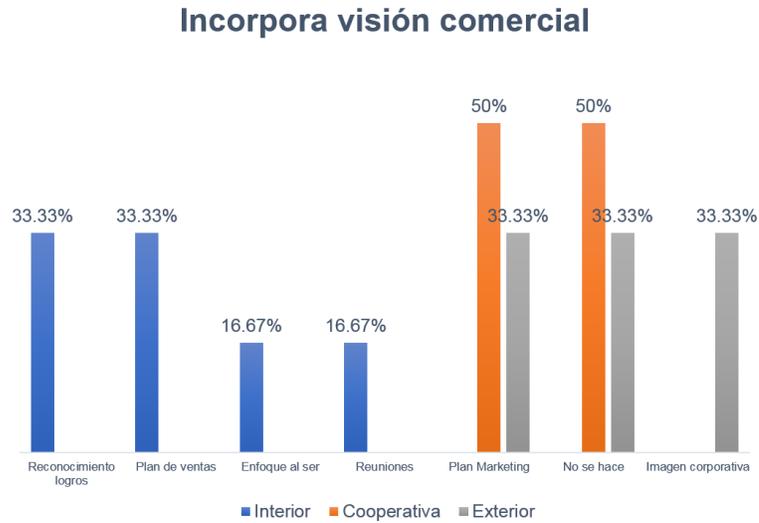


Figura 20: La Visión Comercial.

5. Análisis relacional de los canales comerciales

A partir del marco teórico y los resultados obtenidos de las entrevistas, incluyendo el apéndice B, se pudo desagregar cada uno de los componentes evaluados en transferencia de conocimiento y en el modelo SECI propuesto por (Nonaka & Takeuchi, 1995) en la cual se establecieron los principales hallazgos y se diseñó una propuesta en transferencia de conocimiento para los canales comerciales en Financiera Comultrasan.

El conocimiento en la cooperativa es entendido como resultado de la experiencia, debido a que es tácito y no se ha hecho explícito. Según Karhu (2002) *“la experiencia es una categoría del conocimiento tácito”*, debido a que el conocimiento reside en los gerentes de agencia, asesores

fuerza comercial, profesionales de microfinanzas y no está a disposición de los miembros en la organización.

Así mismo la organización no reconoce la diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Según Johnson (2007) *“el conocimiento tácito brinda ventajas competitivas debido a su naturaleza no codificable”*, y (Kang, 2007) *“el conocimiento explícito es una fuente sólida de competitividad”*. Debido a que no se puede cuantificar que tanto conocimiento explícito tiene la organización en las áreas y que conocimiento tácito tienen los funcionarios se dificulta transmitir el conocimiento de una manera correcta en la cooperativa, se debe conocer la clase de conocimiento y mecanismos de transmisión que dependiendo del contexto y la organización permite una correcta asimilación. Según Szulanski (1996) *“las organizaciones no saben lo que saben”*, por lo anterior la cooperativa debe identificar el conocimiento crítico que posee y que genera ventajas competitivas.

En la cooperativa la información significa datos que se utilizan para realizar análisis y tomar decisiones, pero según (Nonaka & Takeuchi, 1995) *“la información permite interpretar eventos u objetos desde un punto de vista distinto”*. Es así que se debe procurar obtener la mayor cantidad de escenarios posibles con la información analizada, para fortalecer el proceso en la toma de decisiones debido a que hay información que solo es relevada cuando se modelan varios escenarios.

Al evaluar que es un modelo mental, para la cooperativa significa una estructura de pensamiento que se ha creado a partir de la experiencia y concuerda con la visión de Meyer & Sugiyama (2006)

que es resultado de la construcción del ambiente, es decir que las experiencias que se han generado en los individuos por alguna condición se han replicado al interior de la organización e influyen en la manera en que actúan la organización.

Con respecto a la motivación, en la cooperativa se realiza por medio del discurso y el reconocimiento. Según Amar (2004) cada uno de los motivadores tiene un enfoque único en la conducta de los individuos y puede orientar a la práctica, pues dinamizar el concepto de motivación permite que el individuo se identifique en la organización con el trabajo realizado y brinde disposición a gestionar el conocimiento.

En otro contexto, la cooperativa define la transferencia de conocimiento como transmitir a otras personas parte del conocimiento que un individuo posee. Según Liyanage, citado en Tangaraja, Rasdi, Samah, & Ismail, (2016) *“Transferencia de conocimiento es el transporte del conocimiento desde un lugar, persona o propiedad a otro”*. El conocimiento transferido debe ser útil al receptor para asegurar que este sea utilizado, ya que si el conocimiento recibido no logra tener un impacto en las actividades del receptor se podrá suponer que el conocimiento transferido no fue correctamente transmitido o era innecesario para el receptor.

Así mismo existen tres factores que dificultan el proceso de transferencia de conocimiento, primero la resistencia al cambio por la actitud y creencias propias de las personas, segundo la falta de tiempo para compartir con los funcionarios debido a que no se le da importancia al tema por el afán de ver resultados a corto plazo, y tercero la falta de herramientas pues se considera complejo transferir y no hay una forma de recopilar experiencias en la cooperativa. Según Gururajan & Fink

(2010) transferir conocimiento es un tema personal y se requiere compromiso, aunque los procesos de adaptación son paulatinos y modificar hábitos en los individuos puede requerir herramientas que influyan en los individuos. Es necesario que haya un compromiso personal en el proceso de transferencia de conocimiento; igualmente la organización debe destinar recursos tangibles e intangibles que permitan dedicar tiempo al proceso de transferencia.

Adicionalmente los líderes con el acompañamiento que realizan en campo y las capacitaciones que brindan, de una manera no declarada transfieren conocimiento. Según Koskinen (2003) los líderes deben administrar el conocimiento emergente. Como el proceso se realiza indirectamente y se desconoce el método utilizado para transferir conocimiento no es posible asegurar que sea asimilado por el receptor.

5.1. Tipos de conocimiento

En este contexto se presenta el proceso actual de recepción y emisión de conocimiento en tres niveles, al interior del canal comercial, con las áreas de la cooperativa y con los actores externos.

El primer nivel, al interior de los canales comerciales se identifican los siguientes actores en el proceso de recepción de conocimiento: gerentes de agencia y coordinadores, quienes reciben conocimiento de productos, del saber hacer y del mercado como se muestra en la figura 21. Según Gururajan & Fink (2010) la transferencia de conocimiento ocurre efectivamente cuando hay un lenguaje común. En este contexto la estructura jerárquica principal del canal comercial recibe conocimiento garantizando que la información que se transmite esté llegando de la misma manera,

es así que conocer el contexto en el que está compitiendo la cooperativa permite alinearse en un modelo mental compartido.

Así mismo en el proceso de emisión de conocimiento al interior de los canales comerciales se identifican los siguientes actores: asistentes, profesionales de microcrédito y asesores comerciales como se muestra en la figura 21. Según Brohm (2006) *“a medida que el conocimiento se descentraliza la jerarquía no posee los conocimientos esenciales”*. Es así que no participan todos los actores del canal comercial en la emisión de conocimiento, como lo son gerentes y coordinadores, que tienen un rol de supervisión comercial y por el contrario no tienen un contacto directo y frecuente con los asociados, en cambio los actores que buscan prospectos comerciales y realizan gestión comercial diaria adquieren la capacidad de emitir el conocimiento sobre el desarrollo del producto en el mercado.

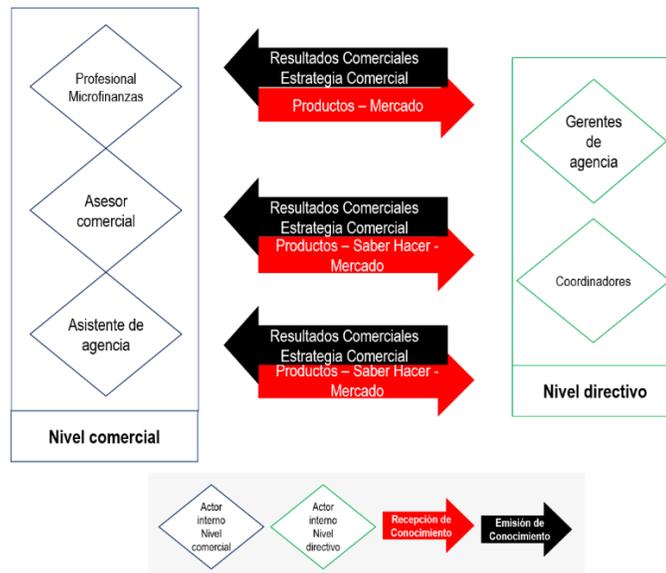


Figura 21: Proceso De Transferencia De Conocimiento Al Interior De Los Canales Comerciales.

El segundo nivel son las áreas de la cooperativa. En el proceso de recepción del conocimiento se identifican los siguientes actores: agencias, gerencia de microfinanzas y dirección de ventas que reciben conocimiento sobre políticas comerciales y de servicio, portafolio de servicios, seguimiento y resultados comerciales, como se muestra en la figura 22. Este conocimiento es emitido por el área de mercadeo, gestión humana, gerencia financiera, gerencia de crédito, centro de información, universidad corporativa, Sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo -Sarlaft-, tecnología y mercadeo. Según Jensen, Szulanski, & Cappetta (2004) *“el mejor uso del conocimiento interno se considera la esencia para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones”*. En este sentido cada una de las áreas se encarga de mantener actualizado los canales comerciales en características de producto, cumplimiento de metas comerciales, gestión financiera y contexto económico, destacándose como principal emisor el área de mercadeo, debido a que dirige las estrategias comerciales en términos de producto y comercialización, es decir existe un modelo mental compartido entre las áreas que pretende asegurar la gestión comercial de la organización.

Así mismo la gerencia de microfinanzas, dirección de ventas y agencias emiten conocimiento del mercado hacia la gerencia de crédito, el área de mercadeo y la gerencia financiera, reafirmando la importancia del trabajo de Palacios, Peris, & Merigo (2013) las compañías incrementan la dependencia de fuentes externas para mejorar el comportamiento de la empresa, es así que con la captura de conocimiento del mercado se adaptan y crean productos que responden a las necesidades del mercado, como se muestra en la figura 22.

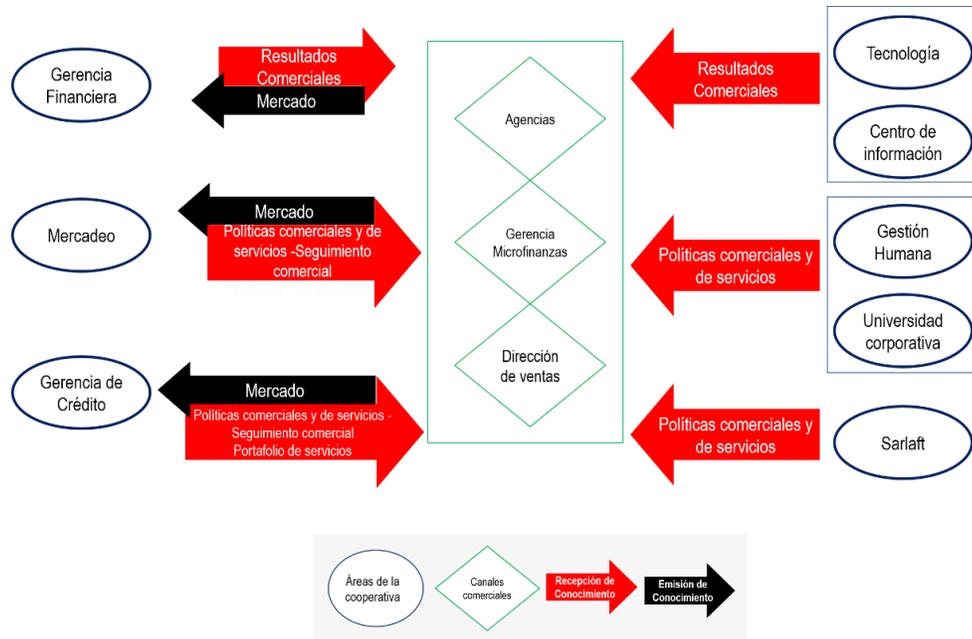


Figura 22: Proceso De Transferencia De Conocimiento Entre Las Áreas De La Cooperativa.

En el tercer nivel se encuentran los actores externos. En el proceso de recepción de conocimiento, la cooperativa recibe conocimiento del mercado y las necesidades de producto por parte de los asociados (figura 23). Según Kang (2007) para mantener con el tiempo ventajas competitivas se debe construir y reconfigurar competencias internas y externas, por consiguiente, las modificaciones comerciales se van ajustando con previa validación, según las condiciones que se están dando en el mercado. En este punto la cooperativa debe capturar y dar manejo al conocimiento recibido para fortalecer la oferta de valor.

Así mismo la cooperativa emite conocimiento de educación financiera, aunque no hubo una visión compartida entre los entrevistados. Según Palacios, Peris, & Merigo (2013) los empleados no ven lo que pasa más allá de sus departamentos. En este caso algunos entrevistados no alcanzan a comprender que con un producto o servicio se entrega parte del conocimiento que tiene la

organización; es así como la educación financiera es un servicio que reciben frecuentemente los asociados.

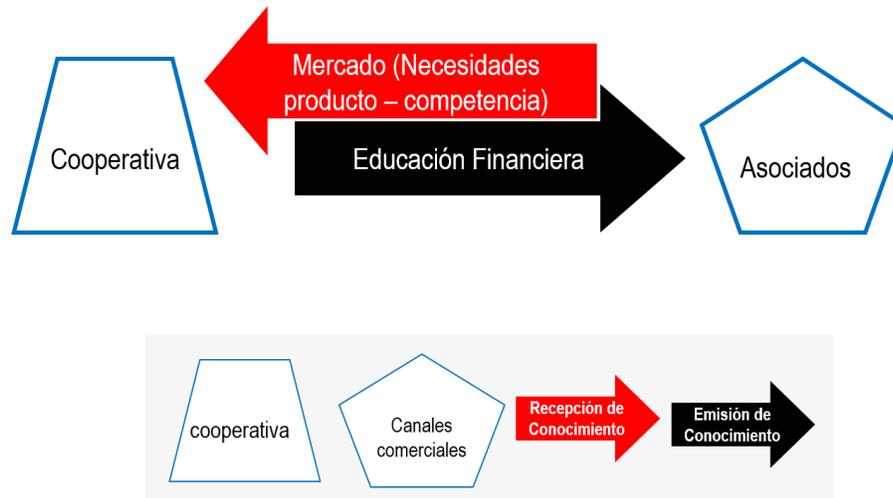


Figura 23: Proceso De Transferencia De Conocimiento Con Los Actores Externos.

5.2. Mecanismos de conocimiento

Continuando con el proceso de evaluación del modelo SECI – socialización, exteriorización, combinación e interiorización - de (Nonaka & Takeuchi, 1995) se evidenció:

Primero la socialización es un proceso que permite convertir conocimiento tácito a tácito a través de las experiencias, la observación, la imitación y la práctica, según lo define (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En la cooperativa una manera de socialización son las reuniones formales al interior del canal y con las áreas de la cooperativa. Según Ursula & Alma (2007) las reuniones permiten establecer un lenguaje corporativo. Para Johnson (2007) las personas desarrollan conocimiento tácito al sumergirlas en situaciones organizativas. Esta clase de reuniones permite transmitir de manera

directa experiencias entre los participantes pues involucra un lenguaje empresarial que es conocido, aclara y fortalece conceptos.

Las reuniones informales son otra herramienta de socialización habitual en los canales comerciales y con las áreas de la cooperativa. De acuerdo con Johnson (2007) no para tratar de comunicar conocimiento sino para aumentar la confianza de la interacción. Debido a que los espacios utilizados para desarrollar estas reuniones no están delimitados, pueden darse en cualquier contexto, elimina el formalismo entre las partes, disminuyendo la presión y fortalece el relacionamiento directo entre los participantes.

Aunque la confianza es un tema de poca promoción, los ejemplos y el diálogo son factores que se utilizan para construir conocimiento en la organización, para Sié & Yakhlef (2009) una relación basada en la confianza tiende a facilitar la transferencia de conocimiento entre individuos. El ejemplo es uno de varios mecanismos que al ser masificados permite al receptor aumentar la confianza, y este al evidenciar que se obtienen resultados favorables, puede replicar el conocimiento nuevamente a través del ejemplo por considerarlo útil en la construcción del conocimiento. Adicionalmente el diálogo, según Jensen, Szulanski, & Cappetta (2004), *“sí es de una fuente fidedigna afecta sustancialmente el comportamiento del receptor”*, es decir si el emisor es considerado una fuente ejemplar, el receptor tendrá la confianza de asimilar el conocimiento recibido.

Para gestionar la motivación en la cooperativa se utilizan materiales didácticos, como videos, charlas o ejemplos y campañas comerciales orientadas en beneficios económicos y personales para

reconocer el trabajo de los funcionarios. Según Amar (2004) un sistema de trabajo que motive a largo plazo logra que los empleados se sientan importantes y renuncien a recompensas financieras y según Izumi & Ayse (2002) la cultura organizacional potencia los empleados y apela al impulso interior, es así como la estrategia organizacional está resaltando al individuo, potencializando el ego y entablando compromisos institucionales que genere relaciones a largo plazo.

Así mismo el diálogo como herramienta de socialización se utiliza diariamente en la cooperativa, según Nonaka & Takeuchi (1995) “*el diálogo es un medio de interacción social*”, que permite interactuar a los individuos con diversas perspectivas y al ser parte de la rutina organización se puede utilizar como medio para transferir conocimiento.

Segundo, la exteriorización para Nonaka & Takeuchi (1995) es un proceso que enuncia el conocimiento tácito de forma explícita, adopta forma de metáforas o analogías, puede ser para conceptuar una imagen o con el diálogo a través de la reflexión colectiva.

Es así como las imágenes en la cooperativa se usan para analizar resultados y tomar decisiones que permiten construir estrategias comerciales. De acuerdo con Bolisani & Bratianu (2017) “*las imágenes influyen en como nosotros actuamos*”, por lo tanto, las imágenes según como se muestren tienen la capacidad de consolidar suficiente información y emiten un conocimiento a manera de radiografía de un tema en interés sobre el receptor.

Para desarrollar productos participan diferentes actores de la cooperativa con diversos conocimientos. Según Kang (2007), la habilidad de integrar especialización y conocimiento tácito brinda ventajas competitivas. Al tener actores con varios conocimientos, el diseño del producto se

mejora debido a que se comparte conocimiento tácito del área perteneciente a cada individuo; es así que al materializar el producto o servicio se cuenta con la integración de diversos conocimientos.

El proceso de documentación en la cooperativa se realiza con actas cuando se visitan las agencias. Según Karhu (2002) documentar conocimiento es rentable, independientemente de los costos que están involucrados. En este contexto el proceso de capturar conocimiento de manera explícita a través de la documentación en actas es un proceso que tiene beneficios a largo plazo debido a que el conocimiento documentado queda disponible para consulta y análisis de resultados.

Las capacitaciones en la cooperativa usan metáforas para fortalecer las explicaciones y simplificar la información al receptor. Según Bolisani & Bratianu (2017) la economía del conocimiento implica la necesidad de nuevas metáforas y para Ursula & Alma (2007) tomar el conocimiento tácito de las personas se debe recurrir al uso de metáforas en un lenguaje común de la organización para la comunicación. De esta manera las metáforas son utilizadas como un medio de transferencia de conocimiento que permite descomponer los conocimientos que se quieren emitir a un nivel de comprensión adecuado hacia el receptor.

Tercero, la etapa de combinación ocurre cuando se combina conocimiento explícito con conocimiento explícito según (Nonaka & Takeuchi, 1995) es un proceso que combina distintos medios, tales como documentos, conversaciones o medios digitales, clasificando, añadiendo y categorizando el conocimiento explícito.

En la cooperativa el conocimiento explícito es clasificado en políticas comerciales que son compartidas a través de correo electrónico. Según Herschel, Nemati, & Steiger (2001) el conocimiento estructurado aumenta el número de métodos recordados. Para Aribi & Dupouët (2015), la capacidad de absorción depende de la habilidad para compartir conocimiento y comunicarse internamente. De esta manera, ampliar la clasificación de conocimiento explícito permite al usuario seleccionar objetivamente que conocimiento necesita ante determinado contexto. El proceso de codificación de información debe ser claro para asegurar que, al utilizarse el receptor pueda adsorberlo al combinar con los conocimientos previos.

Con respecto al correo electrónico, es usado en todos los niveles de la cooperativa con cierta dificultad de gestión. Cuando se envía un correo electrónico, posteriormente el emisor realiza contacto telefónico para asegurar su recepción. De acuerdo con Cohen & Levinthal (1990) compartir conocimiento requiere de una efectiva comunicación entre unidades pues la capacidad de adsorción se entiende mejor con el uso de los avances tecnológicos. El tema es de confianza tecnológica pues, aunque existe un medio electrónico que permite la interacción diaria entre partes, el proceso de comunicación no es óptimo debido a que se envía el mensaje y luego se llama. No hay confianza por parte del emisor que el mensaje fue enviado o que el receptor tendrá la capacidad de asimilar el mensaje correctamente.

Con la incorporación de la tecnología, se utiliza WhatsApp al interior de los canales comerciales de manera informal no como medio oficial. Karhu (2002) indica que el conocimiento se debe compartir de una manera organizada y coordinada donde los medios comunicación tecnológicos se vuelvan útiles; y de acuerdo con Palacios, Peris, & Merigo (2013) las tecnologías de la

información y la comunicación pueden utilizarse como una herramienta para difundir y almacenar el conocimiento. En este sentido la herramienta de WhatsApp ya está adoptada pero no formalizada y los canales comerciales requieren utilizar herramientas que permitan la inmediatez y el aseguramiento del conocimiento pues el mercado en que compiten es cambiante y estas herramientas aseguran una ventaja competitiva.

Cuarto, el proceso de interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito a tácito. Según (Nonaka & Takeuchi, 1995) las experiencias son internalizadas en la base del conocimiento tácito mediante la verbalización del conocimiento, diagramación en documento o manuales.

En la cooperativa, las políticas e instructivos comerciales facilitan la transferencia de características en productos y servicios. Según Cohen & Levinthal (1990) *“cuando el conocimiento es menos explícito y más codificado es más difícil de asimilar”*, aun así, es necesario conocer si el conocimiento explícito que se transfiere es de fácil asimilación para el receptor y si este efectivamente se limita a las características o tiene bondades adicionales; de no ser así, se debe complementar el proceso de transferencia mediante práctica de conocimiento.

Para asegurar la asimilación del conocimiento se realiza seguimiento comercial diario a través de archivos digitales que reflejan las principales variables económicas del canal comercial. Según Amar (2004) las organizaciones tienen que saber involucrar la mente humana en las operaciones; el seguimiento comercial debe estar acompañado de relacionamiento directo para asegurar que el individuo asimila el conocimiento emitido.

Con respecto a la diversidad de perfiles en la cooperativa, esto permite tener un aprendizaje diario en los canales comerciales. Esto lo confirma Cohen & Levinthal (1990) indicando que la diversidad de conocimiento juega un importante rol en ambientes inciertos del conocimiento. Con la interacción diaria en el mercado, los diferentes tipos de clientes y modelos mentales, se pueden conocer experiencias que se utilizan para entender el entorno del mercado despejando la incertidumbre comercial.

Así mismo la cooperativa para poner en práctica los nuevos conocimientos valida la colocación comercial del canal. Según Izumi & Ayse (2002) *“las empresas compiten con el know-how de los trabajadores”*; el rango de validación no debe estar limitado a variables comerciales, si un individuo no logra resultados satisfactorios no significa que no haya interiorizado el nuevo conocimiento. Se debe evaluar si el conocimiento recibido es el mismo que está aplicando según el direccionamiento inicial pues dependerá de las habilidades del actor que se logre el resultado ideal, si se ha suministrado el conocimiento de manera correcta.

5.3. Desarrollo del modelo

Luego de haber realizado un análisis a cada uno de los componentes del modelo y manteniendo la dinámica de evaluación por niveles en la organización, la figura 24 permite conceptualizar los mecanismos que tiene la cooperativa actualmente para realizar transferencia de conocimiento al interior de los canales comerciales.

Es así como los actores internos, gerente de agencia, asesor comercial, asistentes, profesionales de microcrédito y coordinadores, tienen mecanismos de transferencia estándar de la siguiente manera: en socialización se utiliza el diálogo, las reuniones informales y la confianza, en combinación se tiene implementado la clasificación de conocimiento explícito y el uso de correo electrónico, en interiorización se evidencian las políticas e instructivos comerciales.

Adicionalmente algunos actores comparten mecanismos particulares para realizar la transferencia de conocimiento como lo es gerentes de agencia y coordinadores. En socialización se utilizan reuniones formales y motivación. En exteriorización documentan conocimiento y usan imágenes. En combinación recurren al WhatsApp. Finalmente, en interiorización al seguimiento comercial, los coordinadores y profesionales de microcrédito en combinación utilizan el WhatsApp, los gerentes de agencia y profesionales de microcrédito en externalización utilizan las metáforas, los profesionales de microcrédito y asesores comerciales utilizan la diversidad de perfiles como parte del proceso de aprendizaje.

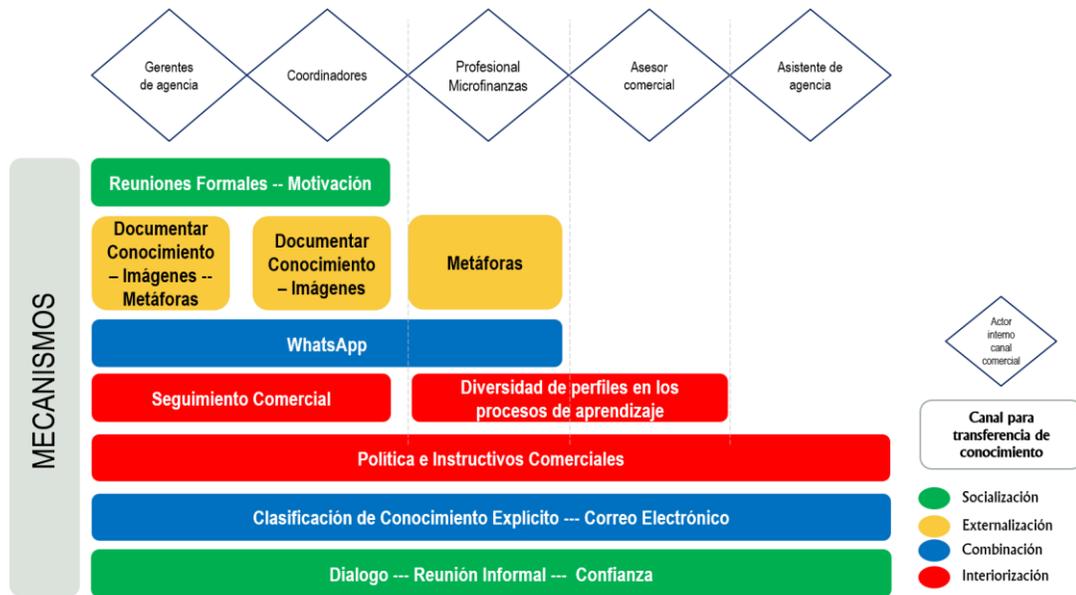


Figura 24: Mecanismos De Transferencia De Conocimiento Actuales Al Interior De Los Canales Comerciales.

De esta manera con el objetivo de establecer una propuesta de transferencia al interior de los canales comerciales, la figura 25 presenta los siguientes ajustes. Se eliminó en el módulo de interiorización dos mecanismos: la diversidad de perfiles como parte del proceso de aprendizaje y el seguimiento comercial como proceso de asimilación, debido a que no cumplen la condición de transferir conocimiento explícito a tácito.

Así mismo, para fortalecer el proceso de transferencia de conocimiento al interior de los canales comerciales para todos los actores se propone, en la etapa de socialización un mecanismo de captura de experiencias y la autonomía operativa que permita al individuo fortalecer el proceso de motivación. En el módulo exteriorización, documentar las lecciones aprendidas; en combinación, implementar canales que faciliten transferir conocimiento escrito (explícito). Así mismo el uso de los medios digitales que tiene la empresa como son la página de internet y la intranet. Finalmente,

en el módulo de interiorización se propone crear espacios que permitan realizar comunidades de práctica y grupos de trabajo con reuniones de expertos.

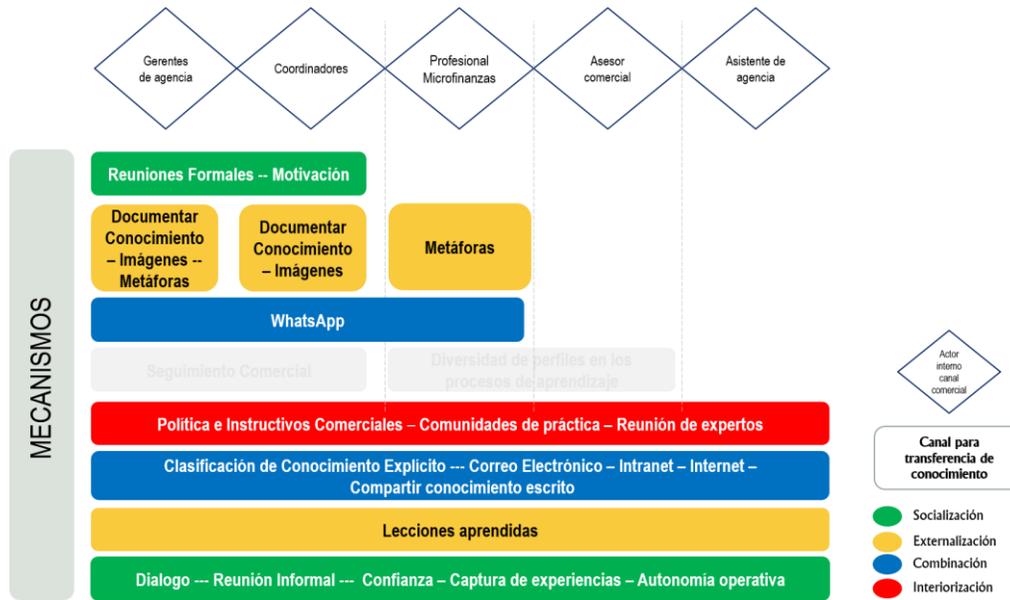


Figura 25: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Al Interior De Los Canales Comerciales.

Los mecanismos propuestos al interior del canal comercial son descritos en la tabla 1, indicando como se pueden implementar, los actores que deben estar presentes en el proceso. Los pasos para la implementación, el tipo de conversión de conocimiento y los recursos necesarios para la implementación.

Tabla 1
Proceso Para Implementar Mecanismos Al Interior De Los Canales Comerciales.

Mecanismo	Actores ejecutan	Pasos	Tipo Conocimiento	Recursos necesarios
- Capturar experiencias	- Profesional en Gestión del conocimiento (PGC)	1. Convoca a una reunión formal al personal comercial	Tácito – Tácito Tácito - Explicito	- Financieros: Contratar un profesional en gestión del conocimiento (PGC) - Disponibilidad de tiempo para cada uno de los actores a participar, el tiempo promedio de cada encuentro individual es de 2 horas
		2. El PGC explica al participante los objetivos del estudio, a medida que en la plática se evidencia conocimiento útil se profundiza las experiencias.		
		3. Posteriormente se van registrando por escrito las experiencias compartidas, para construir las lecciones aprendidas del actor, tarea realizada por el PGC.		
- Lecciones Aprendidas	- Personal del canal	1. Capacita al líder directo del canal comercial en temas de liderazgo y motivación	Tácito - Tácito	- Tiempo: para capacitar al líder comercial
		2. Diseñar un plan operativo en el que permita al personal comercial, proponer y gestionar de manera independiente los recursos asignados		
		3. Monitorear los resultados y motivar a la apropiación del cargo de manera voluntaria		
- Autonomía Operativa	- Líder comercial - Personal comercial	1. Mantener la página institucional actualizada con el portafolio comercial	Explicito - Explicito	- Financieros: Diseñar la página institucional y conectar con el servicio de intranet - Tiempo: para permitir que el PMV mantenga actualizada la información y un orden específico
		2. Diseñar un link en la página institucional que permita conectarse a intranet		
		3. Estructurar por cargo un repositorio de datos		
- Compartir conocimiento escrito	- Profesional de medios virtuales (PMV)	1. Mantener constante comunicación con los actores para incentivar el uso de estos recursos	Explicito - Tácito	- Financieros: Convocar expertos de un área específica – Tener disponible un PGC – Disponer de espacios adecuados para la convocatoria.
		2. Diseñar un link en la página institucional que permita conectarse a intranet		
		3. Estructurar por cargo un repositorio de datos		
- Uso medios digitales y empresariales (internet – intranet)	- Gestión tecnológica	1. Convocar a actores del mismo perfil para conocer procedimientos y métodos utilizados en las tareas diarias	Explicito - Tácito	- Financieros: Convocar expertos de un área específica – Tener disponible un PGC – Disponer de espacios adecuados para la convocatoria.
		2. Los expertos comparten el conocimiento vigente y la manera de aplicación		
		3. A través de acompañamiento el personal comercial comparte la manera de trabajo que utiliza para realizar las labores		
- Comunidad de prácticas	- Personal del canal comercial	1. Convocar a actores del mismo perfil para conocer procedimientos y métodos utilizados en las tareas diarias	Explicito - Tácito	- Financieros: Convocar expertos de un área específica – Tener disponible un PGC – Disponer de espacios adecuados para la convocatoria.
		2. Los expertos comparten el conocimiento vigente y la manera de aplicación		
		3. A través de acompañamiento el personal comercial comparte la manera de trabajo que utiliza para realizar las labores		
- Reunión de expertos	- Experto en un campo específico	1. Convocar a actores del mismo perfil para conocer procedimientos y métodos utilizados en las tareas diarias	Explicito - Tácito	- Financieros: Convocar expertos de un área específica – Tener disponible un PGC – Disponer de espacios adecuados para la convocatoria.
		2. Los expertos comparten el conocimiento vigente y la manera de aplicación		
		3. A través de acompañamiento el personal comercial comparte la manera de trabajo que utiliza para realizar las labores		

El segundo nivel corresponde a la transferencia de conocimiento con las áreas de la cooperativa. La figura 26 permite visualizar los mecanismos actuales para realizar transferencia de conocimiento.

Los mecanismos transversales que utilizan todos los actores son los siguientes. En socialización las reuniones formales, en externalización el uso de imágenes y en combinación el uso de correo

electrónico. La internalización no presenta ninguna herramienta en común. De manera individual los siguientes actores utilizan el diálogo en el proceso de transferencia de conocimiento: el área de mercadeo, la gerencia financiera, la gerencia de crédito y el área de gestión humana y universidad corporativa. La motivación solo es utilizada en el área de mercadeo puede ser por el mismo rol comercial que ejerce en la entidad. Las reuniones informales son llevadas a cabo por el área de mercadeo, centro de información y tecnología. En el módulo de externalización, el mecanismo, diversidad de perfiles para crear conocimiento es utilizado por el área de mercadeo, centro de información y tecnología, y la gerencia financiera. Con el proceso de interiorización se utiliza, diversidad de perfiles como parte del proceso de aprendizaje, con la gerencia de crédito, el área de mercadeo, centro de información y tecnología. El área de sistema de administración del riesgo, lavado de activo y financiación del terrorismo - Sarlaft no utiliza mecanismos, puede ser por el rol de auditor que ejerce en la compañía.

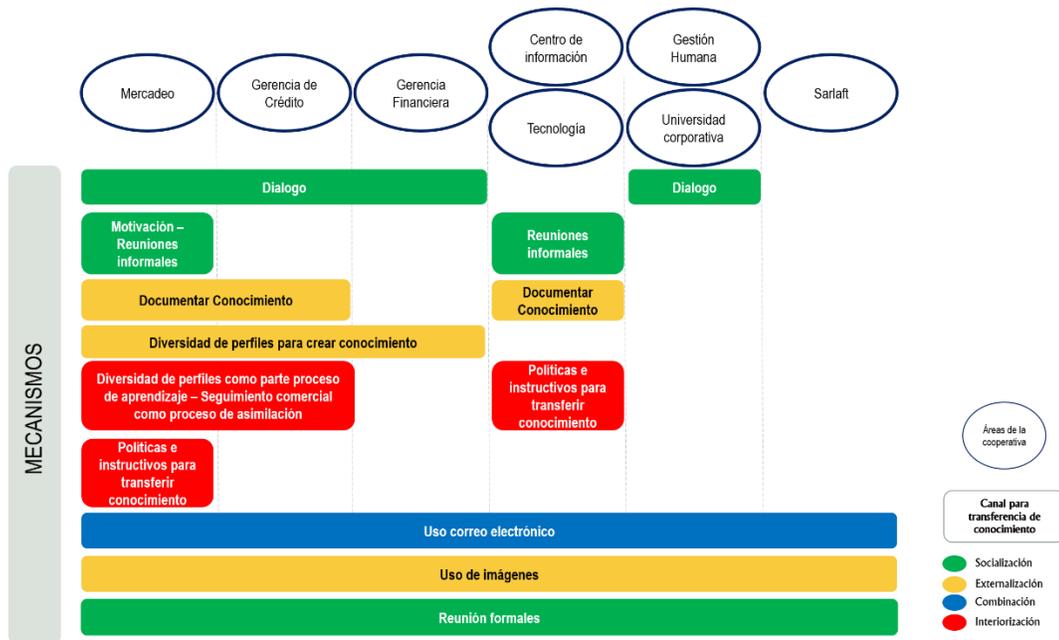


Figura 26: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Actuales En Las Áreas De La Cooperativa.

En este nivel, como se muestra en la figura 27 se eliminaron del módulo de interiorización dos mecanismos: la diversidad de perfiles como parte del proceso de aprendizaje y el seguimiento comercial como proceso de asimilación al considerarse que no cumplen con los parámetros necesarios en el proceso de conversión y transferencia de conocimiento.

Adicionalmente, se propuso incorporar nuevos mecanismos al modelo de transferencia. En socialización, utilizar captura de experiencias y cambio de roles para fortalecer la transferencia de conocimiento tácito a tácito. En el módulo de exteriorización, implementar el uso de analogía, metáforas y las lecciones aprendidas. En combinación, mecanismos para compartir conocimiento escrito, el uso de los medios digitales empresariales propios como lo es la intranet y la página de internet de la cooperativa. Finalmente, en el módulo de interiorización, implementar comunidades de práctica y reuniones de expertos de manera transversal con todos los actores.

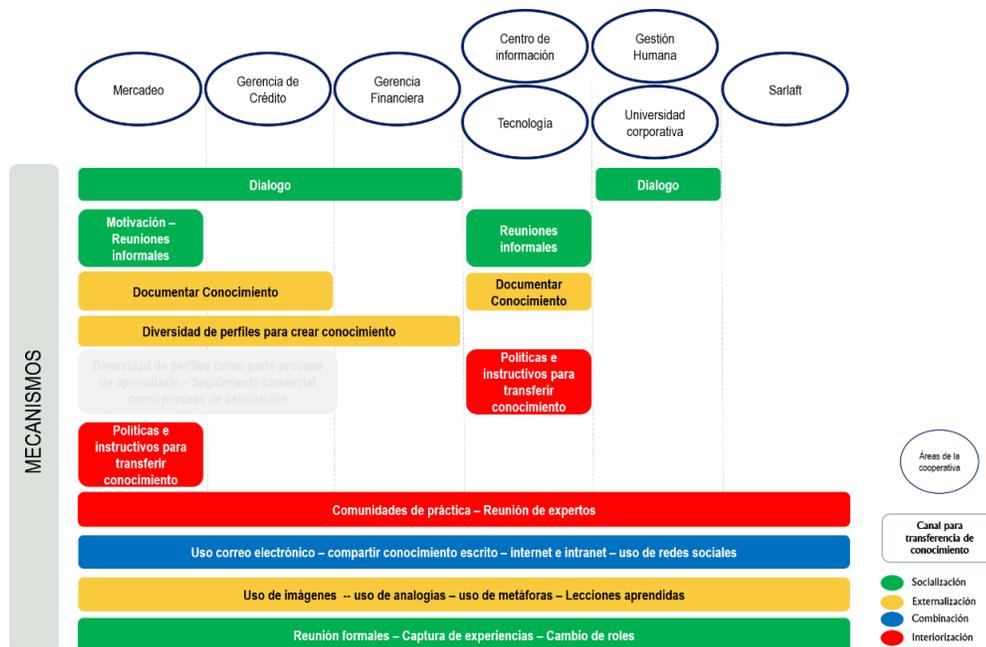


Figura 27: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Para Las Áreas De La Cooperativa.

La tabla 2 presenta la manera para implementar los mecanismos que fueron planteados y no se describieron en la tabla 1. Manteniendo la estructura anterior se muestran los mecanismos, actores que ejecutan, pasos para implementar, tipo de conocimiento transferido y recursos necesarios para la implementación.

Tabla 2
Proceso Para Implementar Mecanismos En Áreas De La Cooperativa.

Mecanismo	Actores ejecutan	Pasos	Tipo Conocimiento	Recursos necesarios
- Cambio de roles	- Actores áreas de la cooperativa	1. Evalúan el tipo de conocimiento que utiliza cada rol en las áreas	Tácito – Tácito	- Disponibilidad de tiempo para que cada actor cambie las funciones asignadas vigentes por otras nuevas. - Se requiere capacidad para asumir nuevos retos - Tiempo promedio 3 meses
		2. Se ubica el perfil del rol homologado en otra área		
		3. Las áreas deben ser dependientes o compañeras		
		4. Se cambia del cargo durante un tiempo determinado a los roles identificados		
		5. Se miden resultados		
- Uso de analogías - Uso de metáforas	- Todos los funcionarios de las áreas	1. Se difunde entre los actores diferencias, usos y beneficios del uso de las herramientas para la práctica	Tácito - Explícito	- Personal que tenga conocimiento del tema, con amplia fluidez verbal y capacidad de formación - Disponibilidad de tiempo para poner en práctica lo aprendido.
		2. Se motiva al uso de estos mecanismos		
		3. Se realizar medición de resultados con los actores por medio de la facilidad de comunicación del mensaje		
- Uso de redes sociales	- Actores áreas de la cooperativa	1. Publicar de manera masiva en cada una de las redes sociales que tiene la cooperativa	Explícito - Explícito	- Tiempo para realizar socialización de los canales electrónicos de la cooperativa - Capacidad para asumir retos tecnológicos
		2. Invitar a los funcionarios a usar este medio para compartir información.		
		3. Mantener contacto frecuente con los actores		

En tercer nivel corresponde a los actores externos. La figura 28 presenta los mecanismos actuales para transferir conocimiento con los asociados. En socialización, se encuentra el dialogo, las reuniones informales y la confianza. En externalización el uso de metáforas e imágenes. En

combinación el uso de correo electrónico y la internet. En interiorización la diversidad de perfiles en los procesos de aprendizaje.

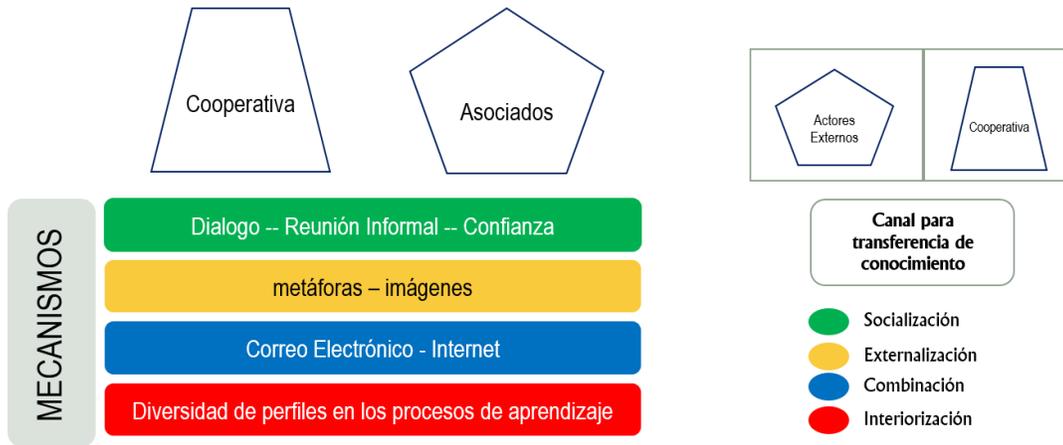


Figura 28: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Actuales Con Los Actores Externos.

Así mismo, se proponen los siguientes mecanismos para transferir conocimiento según se muestra en la figura 29. En socialización, se plantea la captura de experiencias y las reuniones formales. En exteriorización, se debe implementar la documentación de conocimiento, el uso de analogías y la captura de lecciones aprendidas. En el módulo de combinación, gestionar el compartir de conocimiento explícito y la transmisión de conocimiento a través de medios digitales de mensajería como lo es WhatsApp. Finalmente, en la etapa de interiorización, realizar comunidades de práctica teniendo en cuenta que deben ser transversales para todos los actores externos identificados.

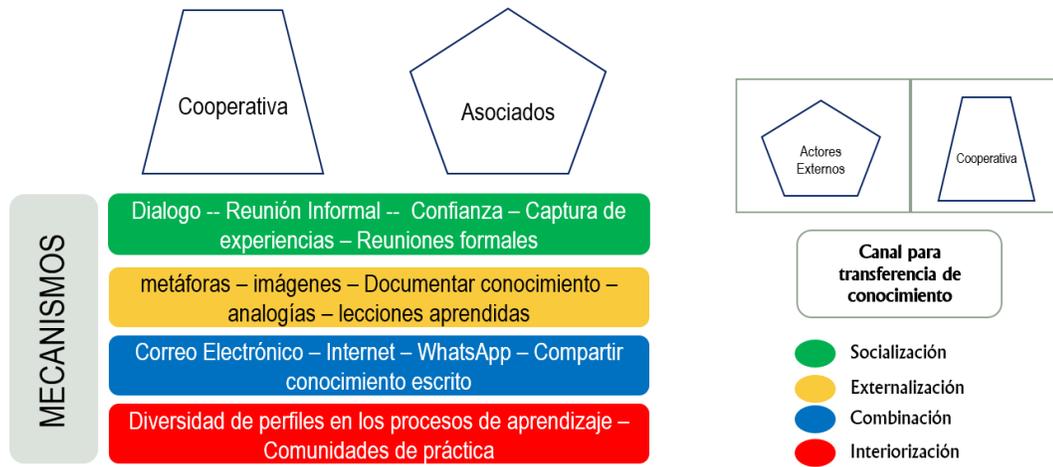


Figura 29: Mecanismos De Transferencia De Conocimientos Propuestos Para Los Actores Externos.

Finalmente, la tabla 3, manteniendo la dinámica de mecanismos nuevos no descritos en la tabla 1 y tabla 2, indica cómo se debe adaptar las herramientas para el manejo de reuniones informales y el uso de mensajería instantánea por WhatsApp.

Tabla 3
Proceso Para Implementar Mecanismos Con Los Actores Externos

Mecanismo	Actores ejecutan	Pasos	Tipo Conocimiento	Recursos necesarios
- Reuniones formales	- Asociados de la cooperativa	1. Invitar a los asociados de la cooperativa de manera formal a reuniones para socializar el conocimiento que tienen ellos sobre los productos y servicios	Tácito – Tácito	- Financieros: Adecuar espacios de atención para los asociados participantes. - Tiempo: Disponer trimestralmente de actores disponibles para realizar las reuniones
- WhatsApp	- Actores externos de la cooperativa - Departamento de comunicaciones	1. El dto. De comunicaciones debe habilitar líneas de atención mediante mensajería WhatsApp. 2. Debe existir un receptor permanente en la cooperativa que permita canalizar la comunicación de los actores externos.	Explicito – Explicito	- Financieros: Habilitar un funcionario para atender la aplicación. - Tiempo: Monitoreo constante para asegurar la recepción oportuna y gestión a la solicitud.

Finalmente, para tener una visión holística de las propuestas realizadas en cada uno de los niveles de la cooperativa, la figura 30 condensa en un matriz cada uno de los mecanismos que se deben implementar, con cada uno de los actores para realizar el proceso de transferencia de conocimiento.



Figura 30: Matriz Consolidada Para Realizar Transferencia De Conocimiento En Cada Uno De Los Niveles De La Cooperativa (Nivel Interno – Nivel Áreas – Nivel Externo).

Aun así, los mecanismos propuestos deben ser probados en campo para validar la efectividad en la organización. El diseño responde a necesidades particulares de la cooperativa después de realizar el levantamiento de información, por lo que se puede asumir que cumple con las expectativas necesarias para este trabajo.

6. Conclusiones

A partir del marco teórico se logró construir conceptos propios que sirvieron como guía en cada una de las etapas del desarrollo del modelo, es así como se definió, que es, el conocimiento, la gestión del conocimiento, transferencia de conocimiento, conocimiento tácito y conocimiento explícito. Resaltando el concepto elaborado en transferencia de conocimiento, como: *“un proceso frágil entre el emisor y receptor a través de la experiencia de los mismos, que fortalece habilidades por medio de factores organizacionales en el que prima un lenguaje común, confianza y voluntad entre las unidades, y es apoyado por la estructura jerárquica adecuando la cultura organizacional para orientar los objetivos empresariales”*.

El instrumento de medición permitió identificar en términos de gestión del conocimiento el desconocimiento en la cooperativa sobre que es, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, así mismo la manera como estos fluyen en la organización; en transferencia del conocimiento se logró evidenciar, que se realiza de manera indirecta a través de los líderes, sin asegurar la debida asimilación por parte de los receptores, igualmente se identificaron los actores que emiten y reciben conocimiento, el canal de transmisión, la forma de emisión o recepción y el proceso de aseguramiento del conocimiento en cada uno de los tres niveles evaluados: al interior del canal comercial, en las áreas de la cooperativa y con los actores externos.

Con el modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995) se evidenció: que el proceso de socialización cuenta con mayores mecanismos de transferencia del conocimiento al interior de los canales comerciales y su principal atributo es el diálogo, no obstante, los demás actores cuentan con mecanismos de transferencia, pero no claramente definidos.

En el componente de exteriorización se detectó que el proceso de documentación se realiza en actas cuando se visitan las agencias, debido a que no existe un proceso de captura de conocimientos y experiencias en los canales comerciales.

El proceso de combinación se utiliza WhatsApp de manera informal al interior de los canales comerciales para transferir conocimiento, con los demás actores no existen mecanismos tecnológicos que promuevan la combinación de conocimiento.

Finalmente, el módulo de interiorización en la cooperativa permitió evidenciar que la cooperativa no cuenta con un proceso de asimilación de conocimiento; es así que con los hallazgos anteriores se construyó de manera personalizada herramientas para cada uno de los actores identificados en el proceso de transferencia de conocimiento, sin embargo, el éxito del modelo propuesto dependerá de la implementación por parte de los directivos en Financiera Comultrasan.

Bibliografía

- Amar, A. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 89-101.
- Aribi, A., & Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 5 pp.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, Vol 21 Iss 2 pp.
- Brohm, R. (2006). The emancipatory power of the tacit dimension. *Journal of Knowledge Management*, 244-258.
- Cheong, R. k., & Tsui, E. (2010). The roles and values of personal knowledge management: An exploratory study. *Journal of Knowledge Management*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Drucker, F. P. (1988). *Llega una nueva organización a la empresa*, *Harvard Business Review*. Deusto.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*.
- Great Place to Work. (09 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co>:

- <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>
- Gururajan, V., & Fink, D. (2010). Attitudes towards knowledge transfer in an. *Journal of Knowledge Management*, 828 - 840.
- Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of knowledge management*, 148-163.
- Herschel, R., Nemati, H., & Steiger, D. (2001). Tacit to explicit knowledge conversion: Knowledge exchange protocols. *Journal of Knowledge Management*, 107-116.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge Management: A Threefold Framework. *The information Society*, 47-64.
- Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 72-79.
- Izumi, K., & Ayse, S. (2002). An Inquiry into the Motivations of Knowledge Workers in the Japanese Financial Industry. *journal of Knowledge Management*, 262-271.
- Jaime, A. A., & Blanco, V. C. (2007). La gestion del conocimientos en entidades de conocimiento. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte*, 168-190.
- Jensen, R. J., Szulanski, G., & Cappetta, R. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 600-613.
- Johnson, W. H. (2007). Mechanisms of tacit knowing: Pattern recognition and synthesis. *Journal of Knowledge Management*, 123-139.

- Kang, J. (2007). Testing impact of knowledge characteristics and relationship ties on project performance. *Journal of knowledge management*, 126-144.
- Karhu, K. (2002). Expertise cycle - an advanced method for sharing expertise. *Journal of intellectual capital*, 430-446.
- Khamseh, H. M., & Dominique, R. J. (2008). Knowledge transfer in alliances:determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 37-50.
- Koskinen, K. U. (2003). Evaluation of tacit knowledge utilization in work units. *Journal of Knowledge Management*, 67-81.
- Madsen, T. L., Mosakowski, E., & Zaheer, S. (2002). The dynamics of knowledge flows human capital mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 164-176.
- Meyer, B., & Sugiyama, K. (2006). The concept of knowledge in KM: A dimensional model. *Journal of knowledge management*.
- Monge, E. C. (1 de Diciembre de 2010). *Revista Nacional de Administración*, 38.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”,Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Review Management*, 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
- Palacios, M. D., Peris, O. M., & Merigo, J. M. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries. *Journal Emerald Knowledge*, 973-985.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company, Inc.

Real Academia Española. (19 de 09 de 2017). Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=aJH8a9T>

Rechberg, I. D., & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, 426-445.

Richy k.F., C., & Eric, T. (2010). The roles and values of personal knowledge management: An exploratory study. *Journal of knowledge Management*.

Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). En *Metodología de la investigación* (pág. 17). México D.F.: McGrawHill.

Sié, L., & Yakhlef, A. (2009). Passion and expertise knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 175-186.

Søberg, P. V. (2012). Activity specific knowledge characteristics in the internationalization process. *Journal of knowledge management*, 251-267.

Supersolidaria. (20 de 03 de 2017). *Supersolidaria*. Obtenido de www.supersolidaria.gov.co: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2016>

Supersolidaria. (12 de 07 de 2018). Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2018>

Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work –an empirical study. *Journal of Knowledge Management*.

Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within. *Strategic Management Journal*, 27- 43.

- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 9-27.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Iss 4 pp.
- Ursula, M., & Alma, W. (2007). Emerging and capturing tacit knowledge: a methodology for a bounded environment. *Journal of Knowledge Management*, 68-83.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 6-14.
- Wilkesmann, U., Fischer, H., & Wilkesmann, M. (2009). Cultural characteristics of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 464-477.

Apéndices

Apéndice A. Formato entrevista

DATOS DEL ENTREVISTADO	
Nombre del entrevistado: - _____	
Cédula: _____	
Número telefónico _____	Fecha (D/M/A): _____

Hora inicio: _____	Hora fin: _____

DATOS DEL INVESTIGADOR	
Investigador: NESTOR YAMITH GOMEZ BERMUDEZ Cédula: 1.099.365.715 Correo: ne.yami@hotmail.com	

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es NESTOR YAMITH GOMEZ BERMUDEZ y estoy realizando el proyecto de investigación denominado *“Relación de los canales comerciales y los*

clientes internos de la cooperativa de ahorro y crédito de Santander – Colombia: una perspectiva a partir del modelo SECI para la transferencia del conocimiento". Para empezar, nos gustaría realizarle algunas preguntas, sus respuestas serán estrictamente confidenciales y serán usadas con fines estadísticos solamente y le tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. ¿Sería usted tan amable de contestar unas preguntas?

"Esta encuesta puede ser grabada para asegurar la calidad de la actividad".

1. CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO

1.1. Ciudad

CIUDAD	

1.2. Canal Comercial

CANAL COMERCIAL	
a. Agencias	1
b. Fuerza Comercial Externa	2
c. Microfinanzas	3

1.3. Cargo

1.4. Antigüedad en el cargo ** Cooperativa

Antigüedad	Cargo	Cooperativa
Menor a 1 año	1	1
Entre 1 y 5 años	2	2
Entre 6 y 10 años	3	3
Entre 10 y 15 años	4	4
Entre 15 y 20 años	5	5
Mayor a 20 años	6	6

1.5. Género

GÉNERO	
a. Masculino	1
b. Femenino	2

1.6. ¿Me podría decir por favor cuál es su edad?

Rangos	
a. Entre 18 y 25 años	1
b. Entre 26 y 35 años	2
c. Entre 36 y 50 años	3
d. Más de 50 años	4
e. No sabe	5
f. No responde	6

1.7. ¿Cuál es su nivel salarial mensual?

a. \$1.000.001- \$1'500.000	1	d. \$3'000.000 - \$5'000.000	4
b. \$1'500.001– \$2'000.000	2	e. Más de \$5'000.000	5
c. \$ 2'000.001 – 3'000.000	3	f. No Responde	6

1.8. ¿Su último nivel de estudios alcanzado?

a. Primaria		d. Universidad	4
b. Secundaria		e. Postgrado	5
c. Técnica-Tecnológica		f. No Responde	6

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.1. ¿Para usted que significa conocimiento?

- 2.2. ¿Para usted que significa información?
- 2.3. ¿Qué entiende usted por conocimiento tácito?
- 2.4. ¿Qué entiende usted por conocimiento explícito?
- 2.5. Para usted ¿Que es un modelo mental?
- 2.6. Para usted que ¿es Gestión del Conocimiento?
- 2.7. De qué manera captura conocimiento del mercado
- 2.8. Cómo mide el conocimiento que tiene el canal comercial
- 2.9. Cómo gestiona las necesidades de conocimiento del canal comercial
- 2.10. Cómo actualiza el conocimiento que tiene el canal comercial
- 2.11. Cómo se almacena el conocimiento comercial y de qué manera se accede a este
- 2.12. Que tan importante es el proceso de decodificación de información al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 2.13. De qué manera se utiliza la decodificación de información
- 2.14. Cómo usa el conocimiento que tiene el canal comercial
- 2.15. Cómo motiva a sus empleados para que utilicen el conocimiento, en el cumplimiento de los objetivos del canal comercial

3. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

3.1. ¿Para usted que es transferencia de Conocimiento?

Nota: Transferencia de conocimiento es un proceso de comunicación en el cual el emisor y el receptor se benefician de la experiencia del otro para fortalecer habilidades y mejorar prácticas propias del cargo.

3.2. De qué manera la cooperativa fomenta la transferencia de conocimiento en el canal comercial

3.3. Que dificultades se presentan al transferir conocimiento tácito en las agencias

3.4. Que barreras impiden la transferencia de conocimiento en el canal comercial

3.5. Que dificultades se presentan en el canal comercial a la hora de modificar o cambiar procesos

RECIBE CONOCIMIENTO

Interior

3.6. ¿Cuál es el conocimiento que se recibe al interior del canal comercial para funcionar de forma óptima?

3.6.1. Que tan importante es el tipo de conocimiento que recibe ___**nombrar los tipos de conocimiento**___ (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

3.6.2. Quien le transfiere ese conocimiento al interior del canal comercial

3.6.3. Que tan importante es ___**el actor X**___ para el canal comercial (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

3.6.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que recibe del

___ **actor X** ___ (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?

- 3.6.5. De qué forma le transfieren el conocimiento **el actor X** al interior canal comercial
- 3.6.6. Que canal utiliza **el actor X** para transferir conocimiento
- 3.6.7. El **actor X** de qué manera se asegura que el canal comercial haya asimilado el conocimiento

Cooperativa

3.7. ¿Cuál es el conocimiento que recibe de las áreas de la cooperativa para un funcionamiento óptimo del canal comercial?

- 3.7.1. Que tan importante es el tipo de conocimiento que recibe ___ **nombrarlos todos** ___ (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 3.7.2. Quien le transfiere ese conocimiento de las áreas, al canal comercial
- 3.7.3. Que tan importante es ___ **el actor X** ___ para el canal comercial (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 3.7.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que recibe del ___ **actor X** ___ (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?
- 3.7.5. De qué forma le transfieren el conocimiento **el actor X** al canal comercial
- 3.7.6. Que canal utiliza **el actor X** para transferir conocimiento
- 3.7.7. El **actor X** de qué manera se asegura que el canal comercial haya asimilado el conocimiento

Exterior

3.8. ¿Cuál es el conocimiento que recibe de los actores para el funcionamiento óptimo del canal comercial?

3.8.1. Que tan importante es el tipo de conocimiento que recibe nombrarlos todos (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

3.8.2. Quien le transfiere ese conocimiento de los actores al canal comercial

3.8.3. Que tan importante es el actor X para el canal comercial (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

3.8.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que recibe del actor X (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?

3.8.5. De qué forma le transfieren el conocimiento el actor X al canal comercial

3.8.6. Que canal utiliza el actor X para transferir conocimiento

3.8.7. El actor X de qué manera se asegura que el canal comercial haya asimilado el conocimiento

EMITIR CONOCIMIENTO**Interior**

3.9. Al interior del canal, a quien se emite conocimiento

3.9.1. Que tan importante es el actor X para el canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

3.9.2. Qué tipo de conocimiento se emite al interior del canal comercial

- 3.9.3. Que tan importante es el tipo de conocimiento que emite a el actor X (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 3.9.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que se emite al actor X (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?
- 3.9.5. De qué forma emite estos conocimientos al interior del canal comercial
- 3.9.6. Que canal utiliza para emitir conocimiento al interior del canal comercial
- 3.9.7. Cómo se asegura de que la emisión de conocimiento hacia los receptores (**actores X**) es efectiva

Cooperativa

3.10. A que áreas en la cooperativa el canal comercial emite conocimiento

- 3.10.1. Que tan importante es el actor X para el canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 3.10.2. Que tipo de conocimiento se emite a las áreas de la cooperativa
- 3.10.3. Que tan importante es el conocimiento que usted emite a el actor X (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 3.10.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que se emite al actor X (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?
- 3.10.5. De qué forma emite este conocimiento al interior de la cooperativa
- 3.10.6. Que canal utiliza para emitir conocimiento al interior de la cooperativa
- 3.10.7. Cómo se asegura de que la emisión de conocimiento sea efectiva

Exterior

- 3.11. A que actores externos, el canal comercial emite conocimiento Que tipo de conocimiento se emite a los actores externos del canal comercial
- 3.11.1. Que tan importante es el **actor X** para el canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante ¿Por qué?
- 3.11.2. Qué tipo de conocimiento se emite a los actores externos el canal comercial
- 3.11.3. Que tan importante es el conocimiento que usted emite a **el actor X** (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante ¿Por qué?
- 3.11.4. Que tan eficiente en términos de tiempo es la respuesta de conocimiento que se emite al **actor X** (1 muy deficiente y 7 muy eficiente) ¿Por qué?
- 3.11.5. De qué forma emite este conocimiento a los actores externos de la cooperativa
- 3.11.6. Que canal utiliza para emitir conocimiento a los actores externos
- 3.11.7. Cómo se asegura de que la emisión de conocimiento sea efectiva

4. SECI**SOCIALIZACIÓN****4.1. Socialización Interior**

- 4.1.1. ¿Usted realiza reuniones formales persona a persona al interior del canal comercial para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.1.2. Que tan efectivas son las reuniones formales persona a persona para transferir conocimiento

al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?

- 4.1.3. ¿Usted realiza reuniones informales persona a persona al interior del canal comercial para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.1.4. Que tan efectivas son las reuniones informales persona a persona para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.1.5. ¿Usted realiza reuniones virtuales persona a persona al interior del canal comercial para transferir conocimiento? ¿En qué casos se da esta situación?
- 4.1.6. Que tan efectivas son las reuniones virtuales persona a persona para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.1.7. Cómo hace llegar las sugerencias y solicitudes de los actores internos del canal comercial (mejora de procesos, nuevos productos)
- 4.1.8. Von Hippel (1998) define la experiencia: **“Tipo de conocimiento habilidoso, practico o pericial, acumulado, que permite trabajar con facilidad y eficacia. Conocimiento propio de las rutinas procesales”** bajo este concepto ¿De qué manera comparten experiencias en al interior del canal comercial?
- 4.1.9. Qué tan alta es la **confianza** al interior del equipo de trabajo (Califique de 1 a 7 donde 1 es confianza nula y 7 es confianza máxima) **¿Por qué?**
- 4.1.10. Usted qué estrategias utiliza para promover la confianza al interior del equipo de trabajo
- 4.1.11. Que tan alta es la **motivación** al interior del canal comercial para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es motivación nula y 7 es motivación máxima) **¿Por qué?**
- 4.1.12. Usted qué estrategias utiliza para motivar al canal comercial a transferir conocimiento
- 4.1.13. Con que frecuencia se realizan diálogos al interior del equipo de trabajo

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.1.14. Que tan importante es el dialogo para solucionar conflictos (1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 4.1.15. Usted de qué manera promueve el dialogo al interior del canal comercial
- 4.1.16. Que facilidad de acceso al dialogo existe al interior del canal comercial entre empleado y jefe para solucionar dudas e inquietudes
- 4.1.17. Que utilidad tiene que los equipos de trabajo se reúnan a dialogar sobre un tema en particular al interior del canal comercial
- 4.1.18. Por qué cree que es más fácil transferir conocimiento a unas personas dentro del equipo de trabajo que a otras

4.2. Socialización Cooperativa

- 4.2.1. ¿Usted realiza reuniones formales persona a persona con las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.2.2. Que tan efectivas son las reuniones formales persona a persona para transferir conocimiento entre las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.2.3. ¿Usted realiza reuniones informales persona a persona con las áreas para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.2.4. Que tan efectivas son las reuniones informales persona a persona para transferir conocimiento con las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.2.5. ¿Usted realiza reuniones virtuales persona a persona con las áreas para transferir

conocimiento? ¿En qué casos se da esta situación?

- 4.2.6. Que tan efectivas son las reuniones virtuales persona a persona para transferir conocimiento con las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.2.7. Cómo canaliza las sugerencias y solicitudes de las áreas de la cooperativa (mejora de procesos, nuevos productos)
- 4.2.8. De qué manera comparte experiencias con las áreas de la cooperativa
- 4.2.9. Que tan alta es la **confianza** con las otras áreas de la empresa para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es confianza nula y 7 es confianza máxima) **¿Por qué?**
- 4.2.10. Usted que estrategias utiliza en el canal comercial para promover la confianza con otras áreas de la empresa
- 4.2.11. Que tan alta es la **motivación** con las áreas para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es motivación nula y 7 es motivación máxima) **¿Por qué?**
- 4.2.12. Usted qué estrategias utiliza para motivar a transferir conocimiento con las áreas de la cooperativa
- 4.2.13. Con que frecuencia se realizan diálogos entre con las áreas para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5

1 vez a la semana	3	Nunca	6
-------------------	---	-------	---

- 4.2.14. Que tan importante es el dialogo para solucionar conflictos con las áreas (1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) **¿Por qué?**
- 4.2.15. Usted de qué manera promueve el dialogo con las demás áreas
- 4.2.16. Que facilidad de acceso al dialogo existe con las áreas de la cooperativa para solucionar las dudas e inquietudes
- 4.2.17. Que utilidad tiene el dialogo con las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento

4.3. Socialización Actores Externos

- 4.3.1. ¿Usted realiza reuniones formales persona a persona con los actores externos para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.3.2. Que tan efectivas son las reuniones formales persona a persona para transferir conocimiento con los actores externos del canal (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) **¿Por qué?**
- 4.3.3. ¿Usted realiza reuniones informales persona a persona con los actores externos para transferir conocimiento? en qué casos se da esta situación?
- 4.3.4. Que tan efectivas son las reuniones informales persona a persona para transferir conocimiento con los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) **¿Por qué?**
- 4.3.5. ¿Usted realiza reuniones virtuales persona a persona con los actores para transferir conocimiento? **¿En qué casos se da esta situación?**
- 4.3.6. Que tan efectivas son las reuniones virtuales persona a persona para transferir conocimiento con los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) **¿Por qué?**
- 4.3.7. Cómo hace llegar las sugerencias y solicitudes de los clientes (mejora de procesos, nuevos productos)

- 4.3.8. De qué manera comparte experiencias con los actores externos
- 4.3.9. Que tan alta es la **confianza** con los actores externos de la empresa (Califique de 1 a 7 donde 1 es confianza nula y 7 es confianza máxima) **¿Por qué?**
- 4.3.10. Usted qué estrategias utiliza el canal comercial para promover la confianza con los actores externos
- 4.3.11. Que tan alta es la motivación con los actores externos para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es motivación nula y 7 es motivación máxima) **¿Por qué?**
- 4.3.12. Usted que estrategias utiliza para motivar la transferencia de conocimiento entre con los actores
- 4.3.13. Con que frecuencia se realizan diálogos con los actores externos para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.3.14. Que tan importante es el dialogo para solucionar conflictos con los actores externos (1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) **¿Por qué?**
- 4.3.15. Usted de qué manera promueve el dialogo con los actores externos de la cooperativa
- 4.3.16. Que facilidad de acceso al dialogo existe entre el actor externo y el canal comercial
- 4.3.17. Que utilidad tiene el dialogo con los actores externos para transferir conocimiento

EXTERIORIZACIÓN – EXTERNALIZACIÓN

4.4. Cómo usted logra crear conceptos que sean de fácil emisión para su equipo de trabajo, que no sea por reuniones

4.5. Exteriorización Interior

- 4.5.1. Cómo documenta el conocimiento que tiene los actores internos del canal comercial
- 4.5.2. Que tan importante es el uso de la escritura para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) **¿Por qué?**
- 4.5.3. En qué situaciones comparte conocimiento escrito al interior del canal comercial
- 4.5.4. Que tan importante es el uso de imágenes o esquemas (gráficos) para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) **¿Por qué?**
- 4.5.5. En qué situaciones recurre al uso de imágenes o esquemas para transferir conocimiento al interior del canal comercial
- 4.5.6. De qué manera se documenta la retroalimentación comercial al interior del canal comercial
- 4.5.7. Que tan importante es el uso de metáforas al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- metáfora **“Tocar el cielo con las manos”**.
 - analogía **“Escritor es a libro, Cómo pintor a pintura”**.
- 4.5.8. Con que frecuencia recurre al uso de metáforas al interior del canal comercial para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5

1 vez a la semana	3	Nunca	6
-------------------	---	-------	---

- 4.5.9. En qué situaciones recurre al uso de metáforas al interior del canal comercial para transferir conocimiento
- 4.5.10. Que tan importante es el uso de analogías al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.5.11. Con que frecuencias recurre al uso de analogías al interior del canal comercial para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.5.12. En qué situaciones recurre al uso de analogías al interior del canal comercial para transferir conocimiento
- 4.5.13. ¿Usted realiza reuniones formales al interior del canal comercial de manera grupal para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?
- 4.5.14. Que tan efectivas son las reuniones formales para transferir conocimiento de manera grupal al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.5.15. ¿Usted realiza reuniones informales al interior del canal comercial de manera grupal para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?
- 4.5.16. Que tan efectivas son las reuniones informales grupales para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?

- 4.5.17. ¿Usted realiza reuniones virtuales al interior del canal comercial de manera grupal para transferir conocimiento? ¿En que casos se da esta situación?
- 4.5.18. Que tan efectivas son las reuniones virtuales para transferir conocimientos grupales al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima)
¿Por qué?

4.6. Exteriorización Cooperativa

- 4.6.1. Cómo documenta el conocimiento que tiene las áreas sobre el canal comercial en la cooperativa
- 4.6.2. De qué forma participa las áreas, en el desarrollo de productos y servicios del canal comercial
- 4.6.3. De qué manera se documenta la retroalimentación de las áreas hacia el canal comercial
- 4.6.4. Que tan importante es el uso de la escritura para transferir conocimiento entre las áreas y el canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
¿Por qué?
- 4.6.5. En que situaciones comparte conocimiento escrito entre las áreas y el canal comercial
- 4.6.6. Que tan importante es el uso de imágenes o esquemas (gráficos) para transferir conocimiento entre las áreas y el canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 4.6.7. En que situaciones recurre al uso de imágenes o esquemas para transferir conocimiento entre las áreas y el canal comercial
- 4.6.8. Que tan importante es el uso de metáforas entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.6.9. Con que frecuencia se recurre al uso de metáforas entre las áreas de la cooperativa y el canal comercial para transferir conocimiento

Frecuencia

Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.6.10. En que situaciones recorro al uso de metáforas el canal comercial para transferir conocimiento con las áreas
- 4.6.11. Que tan importante es el uso de analogías entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.6.12. Con que frecuencias recurre al uso de analogías entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.6.13. En que situaciones recurre al uso de analogías el canal comercial para transferir conocimiento con las áreas
- 4.6.14. ¿Usted realiza reuniones formales grupales con las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?
- 4.6.15. Que tan efectivas son las reuniones grupales formales para transferir conocimiento entre las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.6.16. ¿Usted realiza reuniones informales grupales con las áreas para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?

- 4.6.17. Que tan efectivas son las reuniones informales grupales para transferir conocimiento con las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.6.18. ¿Usted realiza reuniones virtuales grupales con las áreas para transferir conocimiento? ¿En que casos se da esta situación?
- 4.6.19. Que tan efectivas son las reuniones virtuales grupales para transferir conocimiento con las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?

4.7. Exteriorización Actores Externos

- 4.7.1. Cómo documenta el conocimiento que tiene los actores externos
- 4.7.2. De qué forma participa los actores externos en el desarrollo de productos y servicios del canal comercial
- 4.7.3. Cómo se documenta la retroalimenta de los actores externos hacia el canal comercial
- 4.7.4. Que tan importante es el uso de la escritura para transferir conocimiento con los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) **¿Por qué?**
- 4.7.5. En que situaciones comparte conocimiento escrito con los actores externos
- 4.7.6. Que tan importante es el uso de imágenes o esquemas (gráficos) para transferir conocimiento a los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 4.7.7. En que situaciones recurre al uso de imágenes o esquemas para transferir conocimiento a los actores
- 4.7.8. Que tan importante es el uso de metáforas entre el canal comercial y los actores externos de la cooperativa para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.7.9. Con que frecuencia se recurre al uso de metáforas entre el canal comercial y los actores externos para transferir conocimiento

Frecuencia

Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.7.10. En que situaciones recurre al uso de metáforas el canal comercial para transferir conocimiento con los actores externos
- 4.7.11. Que tan importante es el uso de analogías entre el canal comercial y los actores externos para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.7.12. Con que frecuencias recurre al uso de analogías entre el canal comercial y los actores externos para transferir conocimiento

Frecuencia			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.7.13. En que situaciones recurre al uso de analogías el canal comercial para transferir conocimiento con los actores externos
- 4.7.14. ¿Usted realiza reuniones formales de manera grupal con los actores externos para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?
- 4.7.15. Que tan efectivas son las reuniones formales grupal para transferir conocimiento con los actores externos del canal (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.7.16. ¿Usted realiza reuniones informales con los actores externos para transferir conocimiento? en que casos se da esta situación?

- 4.7.17. Que tan efectivas son las reuniones informales de manera grupal para transferir conocimiento con los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?
- 4.7.18. ¿Usted realiza reuniones virtuales de manera grupal con los actores para transferir conocimiento? ¿En que casos se da esta situación?
- 4.7.19. Que tan efectivas son las reuniones virtuales de manera grupal para transferir conocimiento con los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es efectividad nula y 7 efectividad máxima) ¿Por qué?

COMBINACIÓN

- 4.8. Del conocimiento que utiliza para funcionar el canal comercial, Cómo se clasifica el conocimiento explícito

4.9. Combinación Interior

- 4.9.1. Cómo se comparte el conocimiento explícito al interior del canal comercial para funcionar de forma optima
- 4.9.2. Que tan importante es el **correo electrónico** al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 4.9.3. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial tiene el correo electrónico para transferir conocimiento

Frecuencia uso - correo			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5

1 vez a la semana	3	Nunca	6
-------------------	---	-------	---

- 4.9.4. Que **estrategias** implementan para usar el correo electrónico en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial
- 4.9.5. Que tan importante es la **intranet** al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 4.9.6. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial la intranet

Frecuencia uso - intranet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.9.7. Que **estrategias** se implementan para el uso de intranet en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial
- 4.9.8. Que tan importante es la página de internet institucional (www.financieracomultrasan.com.co) al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 4.9.9. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial la página de internet

Frecuencia uso – página internet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.9.10. Que **estrategias** se implementan para el uso de la página de internet en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial
- 4.9.11. Que tan importante es **Xiscoop** al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 4.9.12. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial Xiscoop

Frecuencia uso - Xiscoop			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.9.13. Que **estrategias** se implementan para el uso de Xiscoop en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial
- 4.9.14. Que tan importante es **Smartroad** al interior del canal comercial para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?
- 4.9.15. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial **Smartroad**

Frecuencia uso - Smartroad			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.9.16. Que **estrategias** se implementan para el uso de **Smartroad** en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial
- 4.9.17. Que tan importante son las **redes sociales** al interior del canal comercial para transferir

conocimiento según las siguientes opciones (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

- Whatsapp
- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.9.18. Qué frecuencia de uso tiene al interior del canal comercial las redes sociales para transferir conocimiento

Frecuencia uso – Whatsapp			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Twitter			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Facebook			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Instagram			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.9.19. Que **estrategias** implementa para usar las redes sociales en la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial

- Whatsapp
- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.9.20. Que tan importante son las bases de datos que se generan al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

4.9.21. Que uso le da a la base de datos que se genera al interior del canal comercial

4.9.22. Qué papel juega la parte administrativa al interior del canal comercial en la distribución del conocimiento

4.10. Combinación Cooperativa

4.10.1. Cómo se comparte el conocimiento explícito que necesita el canal comercial a las áreas de la cooperativa para funcionar de forma óptima

4.10.2. Que tan importante es el **correo electrónico** entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

4.10.3. Qué frecuencia de uso se da al correo electrónico entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa para transferir conocimiento

Frecuencia uso – correo			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.10.4. Que **estrategias** se implementan para el uso del correo electrónico entre el canal comercial

y las áreas para transferir conocimiento

- 4.10.5. Que tan importante es la **intranet** al entre el canal comercial y las áreas para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 4.10.6. Qué frecuencia de uso se da con las áreas para transferir conocimiento por medio de la **intranet**

Frecuencia uso – intranet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.10.7. Que **estrategias** se implementan para el uso de intranet en la transferencia de conocimiento entre el canal comercial y las áreas de la cooperativa
- 4.10.8. Que tan importante es la página de internet institucional (www.financieracomultrasan.com.co) para transferir conocimiento entre el canal comercial y las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?
- 4.10.9. Qué frecuencia de uso tiene la página de internet para transferir conocimiento del canal comercial entre las áreas

Frecuencia uso – página internet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.10.10. Que **estrategias** se implementan para el uso de la página de internet en la transferencia de conocimiento entre el canal comercial y las áreas

4.10.11. Que tan importante es **Xiscoop** entre las áreas para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

4.10.12. Qué frecuencia de uso tiene entre las áreas Xiscoop

Frecuencia uso - Xiscoop			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.10.13. Que **estrategias** se implementan para el uso de Xiscoop en la transferencia de conocimiento con las áreas de la cooperativa

4.10.14. Que tan importante es **Smartroad** con las áreas para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

4.10.15. Qué frecuencia de uso tiene con las áreas **Smartroad**

Frecuencia uso - Smartroad			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.10.16. Que **estrategias** se implementan para el uso de **Smartroad** en la transferencia de conocimiento con las áreas

4.10.17. Que tan importante son las **redes sociales** entre el canal comercial y las áreas para transferir conocimiento según las siguientes opciones (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

- Whatsapp
- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.10.18. Qué frecuencia de uso tiene al interior las redes sociales entre el canal comercial y las áreas para transferir conocimiento

Frecuencia uso – Whatsapp			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Twitter			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Facebook			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Instagram			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.10.19. Que **estrategias** implementan para usar las redes sociales en la transferencia de conocimiento en la cooperativa

- Whatsapp
- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.10.20. Que tan importante son las bases de datos que se generan entre el canal comercial y las áreas (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

4.10.21. Que uso le da a la base de datos que se genera entre las áreas y el canal comercial

4.10.22. Qué papel juega la parte administrativa en la distribución del conocimiento entre el canal comercial y las áreas

4.11. Combinación Actores Exterior

4.11.1. Cómo se comparte el conocimiento explícito que necesita el canal comercial con los actores para funcionar de forma optima

4.11.2. Que tan importante es el **correo electrónico** entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

4.11.3. Qué frecuencia de uso se da al correo electrónico entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento

Frecuencia uso - correo			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.11.4. Que **estrategias** se implementan para el uso del correo electrónico entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento

4.11.5. Que tan importante es la **intranet** al entre el canal comercial y los actores para transferir

conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

- 4.11.6. Qué frecuencia de uso se da entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento por medio de la **intranet**

Frecuencia uso - intranet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.11.7. Que **estrategias** se implementan para el uso de intranet en la transferencia de conocimiento entre el canal comercial y los actores de la cooperativa

- 4.11.8. Que tan importante es la página de internet institucional (www.financieracomultrasan.com.co) para transferir conocimiento entre el canal comercial y los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

- 4.11.9. Qué frecuencia de uso tiene la página de internet para transferir conocimiento del canal comercial entre los actores

Frecuencia uso – página internet			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.11.10. Que **estrategias** se implementan para el uso de la página de internet en la transferencia de conocimiento entre el canal comercial y los actores

- 4.11.11. Que tan importante es **Xiscoop** con los actores externos para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

4.11.12. Qué frecuencia de uso tiene con los actores externos Xiscoop

Frecuencia uso - Xiscoop			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.11.13. Que **estrategias** se implementan para el uso de Xiscoop en la transferencia de conocimiento con los actores externos

4.11.14. Que tan importante es **Smartroad** con los actores para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

4.11.15. Qué frecuencia de uso tiene con los actores **Smartroad**

Frecuencia uso - Smartroad			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.11.16. Que **estrategias** se implementan para el uso de **Smartroad** en la transferencia de conocimiento con los actores

4.11.17. Que tan importante son las **redes sociales** entre el canal y los actores externos para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 muy importante) ¿Por qué?

- Whatsapp

- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.11.18. Qué frecuencia de uso tiene las redes sociales entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento

Frecuencia uso – Whatsapp			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Twitter			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Facebook			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6
Frecuencia uso – Instagram			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.11.19. Que **estrategias** implementan para usar las redes sociales en la transferencia de conocimiento hacia los actores

- Whatsapp

- Twitter
- Facebook
- Instagram

4.11.20. Que tan importante son las bases de datos que se generan entre el canal comercial y los actores (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) ¿Por qué?

4.11.21. Que uso le da a la base de datos que se genera entre el canal comercial y los actores

4.11.22. Qué papel juega la parte administrativa en la distribución del conocimiento entre el canal comercial y actores

INTERIORIZACIÓN - INTERNALIZACIÓN

4.12. Interior

4.12.1. Que tan importantes son los instructivos al interior del canal comercial para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué

4.12.2. Qué frecuencia de uso se da a los instructivos al interior del canal comercial para transferir conocimiento

Frecuencia uso - instructivos			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.12.3. De qué manera los instructivos facilitan la transferencia de conocimiento al interior del canal comercial

- 4.12.4. Cómo hace para que al interior del canal comercial se ejecute los instructivos y procedimientos según lo estipulado
- 4.12.5. Que tan importante es conocer el modelo de actuación comercial para transferir conocimiento al interior del canal comercial (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.12.6. Qué frecuencia de uso se da al modelo de actuación comercial al interior del canal para transferir conocimiento

Frecuencia uso - mac			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.12.7. De que manera apropia el modelo de actuación comercial al interior del canal en cada uno de los actores
- 4.12.8. Que tan importante es que al interior del canal comercial se transfiera el conocimiento de las metas comerciales (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.12.9. Qué frecuencia se transfiere conocimiento de las metas comerciales al interior del canal

Frecuencia uso – metas comerciales			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.12.10. De que manera apropia las metas comerciales en el canal comercial en cada uno de los

actores

- 4.12.11. Cómo documentan las experiencias, quejas y preguntas del canal comercial
- 4.12.12. Que estrategias utiliza al interior del canal comercial para poner en práctica los nuevos conocimientos
- 4.12.13. Que tan importante es la diversidad de perfiles al interior del canal comercial para crear conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.12.14. De qué manera infiere la diversidad de perfiles al interior del canal comercial para crear conocimiento
- 4.12.15. Que tan importante es la práctica comercial al interior del canal comercial para adquirir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.12.16. De qué manera la práctica comercial al interior del canal comercial permite la transferencia de conocimiento
- 4.12.17. Qué tan importante son las pruebas piloto al interior del canal comercial en el desarrollo de nuevos productos (Califique de 1 a 7 donde 1 es ninguna y 7 es siempre) Porqué
- 4.12.18. Cómo el desarrollo de las pruebas piloto al interior del canal comercial permite crear nuevo conocimiento
- 4.12.19. Que tan importante son las políticas al interior del canal comercial para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.12.20. De qué manera las políticas del canal comercial permiten la transferencia de conocimiento
- 4.12.21. Cómo hace para que la visión comercial se incorpore al interior de la cultura del canal comercial

4.13. Cooperativa

- 4.13.1. Que tan importantes son los instructivos entre el canal comercial y las áreas para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.13.2. Qué frecuencia de uso se da a los instructivos entre el canal comercial y las áreas para transferir conocimiento

Frecuencia uso - instructivos			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.13.3. De qué manera los instructivos facilitan la transferencia de conocimiento entre las áreas
- 4.13.4. Cómo hace para que entre el canal comercial y las áreas se ejecute los instructivos y procedimientos según lo estipulado
- 4.13.5. Que tan importante es que las áreas conozcan el modelo de actuación comercial del canal para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.13.6. Qué frecuencia de uso se da al modelo de actuación comercial con las áreas para transferir conocimiento

Frecuencia uso - mac			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.13.7. De que manera apropia el modelo de actuación comercial con las áreas de la cooperativa
- 4.13.8. Que tan importante es que las áreas conozcan las metas comerciales del canal (Califique

de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)

4.13.9. Con qué frecuencia se transfiere conocimiento de las metas comerciales con las áreas

Frecuencia uso – metas comerciales			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.13.10. De que manera las áreas apropian las metas comerciales del canal comercial

4.13.11. Cómo documentan las experiencias, quejas y preguntas entre las áreas

4.13.12. Que estrategias utiliza entre el canal comercial y las áreas para poner en práctica los nuevos conocimientos

4.13.13. Que tan importante es la diversidad de perfiles entre las áreas y el canal comercial para crear conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué

4.13.14. De qué manera infiere la diversidad de perfiles entre las áreas para crear conocimiento

4.13.15. Que tan importante es la práctica comercial entre las áreas para adquirir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué

4.13.16. De qué manera la práctica comercial entre las áreas permite la transferencia de conocimiento

4.13.17. Qué tan importante son las pruebas piloto en el desarrollo de nuevos productos entre las áreas (Califique de 1 a 7 donde 1 es ninguna y 7 es siempre) Porqué

4.13.18. Cómo el desarrollo de las pruebas piloto entre el canal comercial y las áreas permite crear nuevo conocimiento

4.13.19. Que tan importante son las políticas entre las áreas y el canal comercial para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué

4.13.20. De qué manera las políticas entre las áreas permiten la transferencia de conocimiento

4.13.21. Cómo hace para que la visión comercial del canal comercial se incorpore entre las áreas

4.14. Exterior

4.14.1. Que tan importantes son los instructivos entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué

4.14.2. Qué frecuencia de uso se da a los instructivos entre el canal comercial y los actores externos para transferir conocimiento

Frecuencia uso - instructivos			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

4.14.3. De qué manera los instructivos facilitan la transferencia de conocimiento con los actores

4.14.4. Cómo hace para que entre el canal comercial y los actores se ejecute los instructivos y procedimientos según lo estipulado

4.14.5. Que tan importante es que los actores externos conozcan el modelo de actuación comercial del canal para transferir conocimiento (califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)

4.14.6. Qué frecuencia de uso se da al modelo de actuación comercial con los actores para transferir conocimiento

Frecuencia uso - mac			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.14.7. De que manera apropia el modelo de actuación comercial los actores externos
- 4.14.8. Que tan importante es que los actores conozcan las metas comerciales del canal (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante)
- 4.14.9. Con qué frecuencia se transfiere conocimiento de las metas comerciales con los actores

Frecuencia uso – metas comerciales			
Diariamente	1	1 vez cada 15 días	4
3 veces a la semana	2	1 vez al mes	5
1 vez a la semana	3	Nunca	6

- 4.14.10. De que manera los actores apropian las metas comerciales del canal comercial
- 4.14.11. Cómo documentan las experiencias, quejas y preguntas de los actores
- 4.14.12. Que estrategias utiliza el canal comercial hacia los actores para poner en práctica los nuevos conocimientos
- 4.14.13. Que tan importante es la diversidad de perfiles entre el canal comercial y los actores para crear conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porque
- 4.14.14. De qué manera infiere la diversidad de perfiles de los actores para crear conocimiento

- 4.14.15. Que tan importante es la práctica comercial con los actores para adquirir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.14.16. De qué manera la práctica comercial con los actores permite la transferencia de conocimiento
- 4.14.17. Qué tan importante son las pruebas piloto en el desarrollo de nuevos productos con los actores (Califique de 1 a 7 donde 1 es ninguna y 7 es siempre) Porqué
- 4.14.18. Cómo el desarrollo de las pruebas piloto con los actores permite crear nuevo conocimiento
- 4.14.19. Que tan importante son las políticas entre el canal comercial y los actores para transferir conocimiento (Califique de 1 a 7 donde 1 es nada importante y 7 es muy importante) Porqué
- 4.14.20. De qué manera las políticas con los actores permiten la transferencia de conocimiento
- 4.14.21. Cómo hace para que la visión comercial del canal se transfiera a los actores

Apéndice B: Resultados levantamiento de información

La información para el 16.67% de los entrevistados es la suma de los datos, otro 16.67% la considera conocimiento y un 66.67% una base para decidir según lo muestra la figura 1.

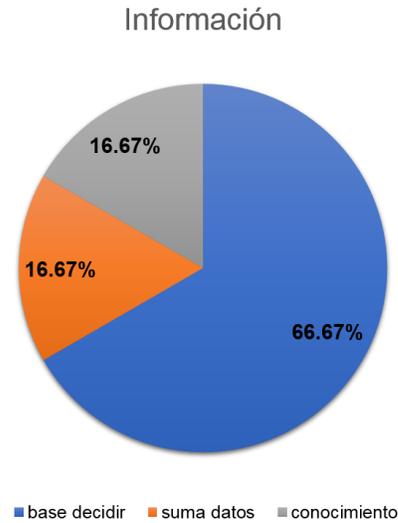


Figura 1: Que Es Información.

Un modelo mental según el 16.67% de los entrevistados es una creencia, un 16.67% considera que es una forma de aprendizaje, un 33.33% lo asocia con un esquema de aprendizaje y el 33.33% restante como una forma de pensamiento según la figura 2.

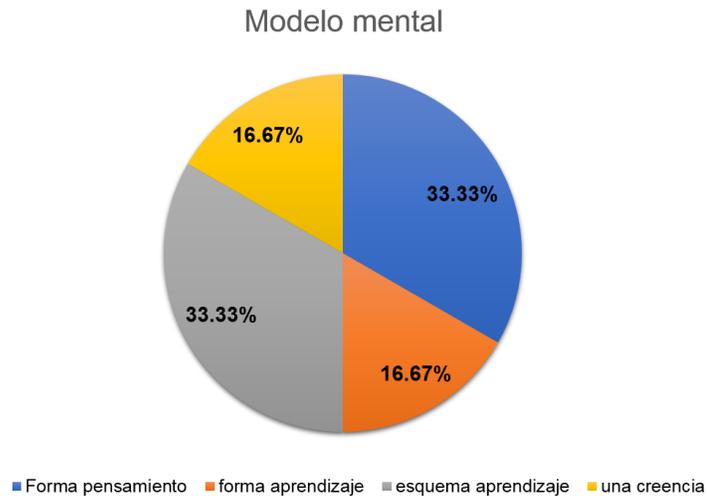


Figura 2: Un Modelo Mental.

Al evaluar cómo se captura conocimiento (figura 3), el 16.67% de la muestra indica a través de los clientes, un 16.67% por investigación, mientras que el 66.67% indica que es a través de la observación producto de la indagación.

Captura conocimiento del mercado

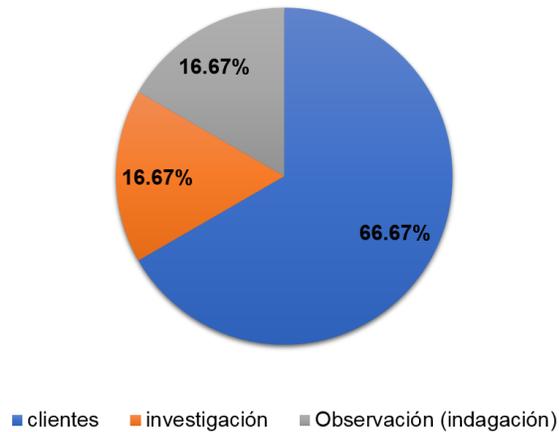


Figura 3: La Captura Del Conocimiento.

Así mismo para conocer cómo se mide el conocimiento la figura 4, muestra que el 16.67% de los entrevistados lo hace a través del dialogo, un 16.67% no lo mide, un 33.33% mediante los resultados comerciales y el 33.33% restante por medio de los indicadores de las evaluaciones comerciales.

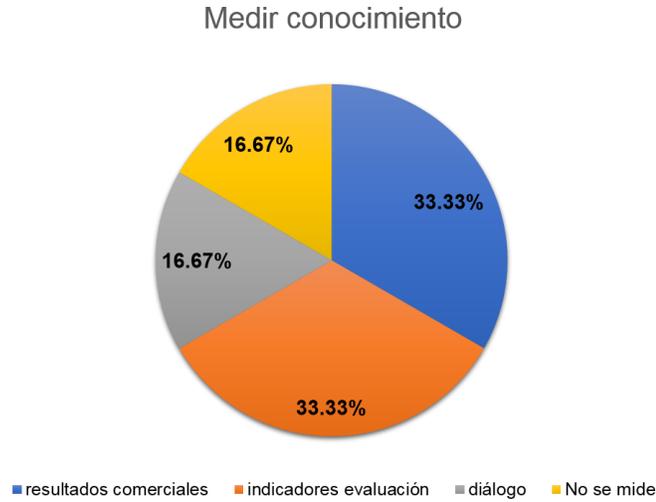


Figura 4: La Medición Del Conocimiento.

Para gestionar las necesidades de conocimiento el 16.67% lo canaliza con los líderes, un 16.67% lo hace mediante capacitaciones, otro 16.67% a través del seguimiento constante al conocimiento, un 16.67% lo gestiona en reuniones y el 33.33% restante lo realiza el sistema de talento humano de la cooperativa, según la figura 5.



Figura 5: Las Necesidades De Conocimiento.

Cuando se requiere actualizar conocimiento el 33.33% recibe capacitaciones, otro 33.33% realiza seguimiento, un 16.67% considera que la actualización debe darse de manera autónoma y un 16.67% indica que se actualiza compartiendo información según la figura 6.

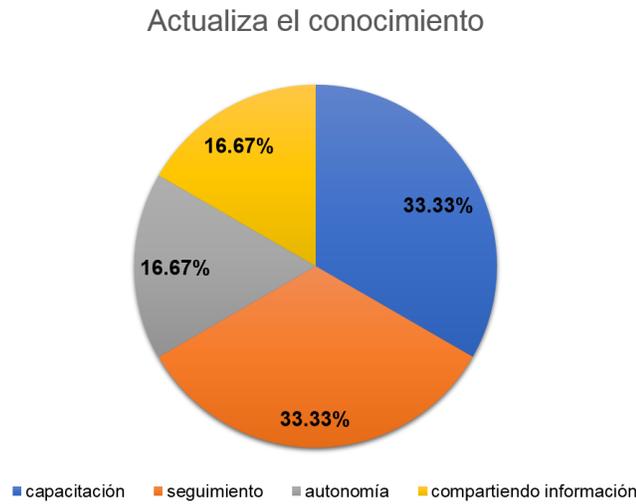


Figura 6: Actualizando El Conocimiento.

Para almacenar conocimiento el 33.33% indica que se hace en documentos, un 16.67% manifiesta que no se almacena y el 50% restante considera que el conocimiento se encuentra almacenado en las personas, según la figura 7.

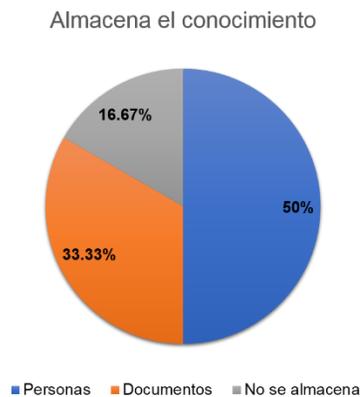


Figura 7: Almacenar Conocimiento.

El proceso de decodificación de información según lo muestra figura 8, para el 66.67% de los entrevistados permite analizar resultados y el 33.33% considera que permite generar ideas.

Decodificación de información

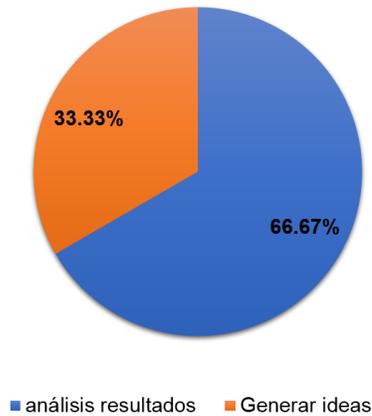


Figura 8: La Decodificación Del Conocimiento.

Con respecto al uso del conocimiento la figura 9 muestra que el 66.67% sirve para cumplir los objetivos de la cooperativa, el 16.67% lo usa para comunicar y el 16.67% para construir estrategias.

Uso del conocimiento

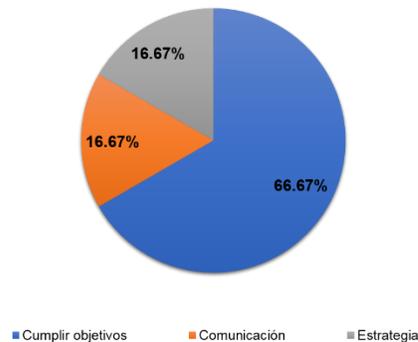


Figura 9: El Uso Del Conocimiento.

Cuando se motiva a los empleados el 16.67% realiza un reconocimiento, otro 16.67% considera que es un factor de autonomía, un 33.33% mediante acompañamiento y 33.33% por medio del discurso, según lo muestra la figura 10.



Figura 10: Motivación De Empleados.

Para fomentar la transferencia de conocimiento el 16.67% lo hace por medio de los líderes, un 16.67% con acompañamiento grupal, un 50% con capacitaciones de la universidad corporativa y un 16.67% indica que no se fomenta la transferencia en la cooperativa según la figura 11.

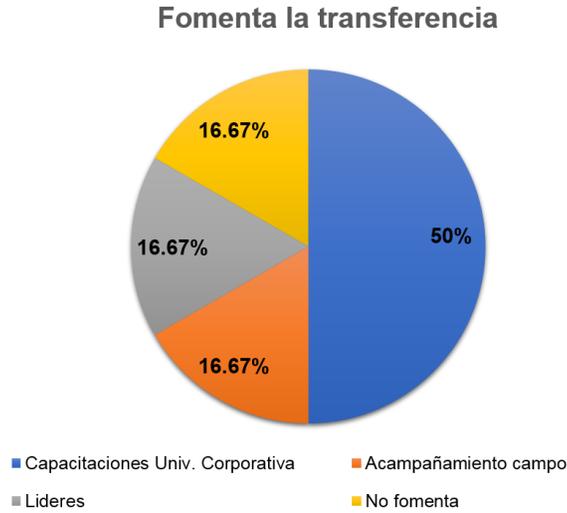


Figura 11: Fomentando Transferencia De Conocimiento.

La figura 12 permite conocer las barreras que impiden la transferencia de conocimiento, es así como el 16.67% de los entrevistados indica que falta alineación en la organización, un 33.33% manifiesta que no hay disponibilidad de tiempo, mientras el 50% restante indica que es debido a la actitud de las personas.



Figura 12: Barreras De Conocimiento.

Una de las principales dificultades para modificar procesos según el 83.33% es la resistencia al cambio, el 16,67% restante manifiesta que los resultados se dan a largo plazo según la figura 13.

Dificultades modificar procesos

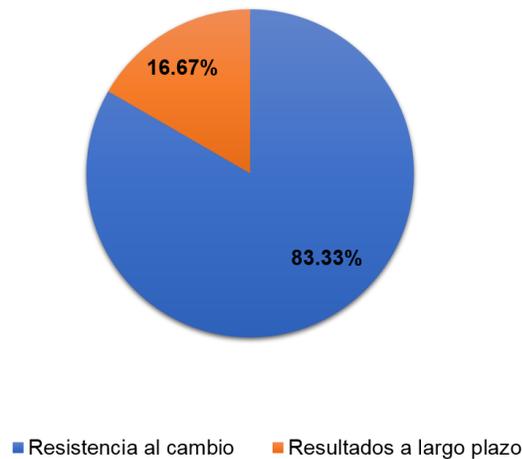


Figura 13: Dificultad Del Cambio.

Para conocer los actores que transfieren conocimiento en cada una de las áreas la figura 14 muestra que al interior de canal los gerentes participan con el 66.67%, los profesionales de microfinanzas 16.67% y los asesores externos 16.67%; en la cooperativa se recibe el 30.77% de conocimiento del área de mercadeo, un 23% de gestión humana, un 15.38% de la gerencia financiera, un 15.38% de la gerencia de crédito, un 7.69% del centro de información y un 7.69% de la universidad corporativa; el sector externo recibe conocimiento de los profesionales de microfinanzas al 16.67%, asociados de la cooperativa 66.67% y gerencia de servicio 16.67%.

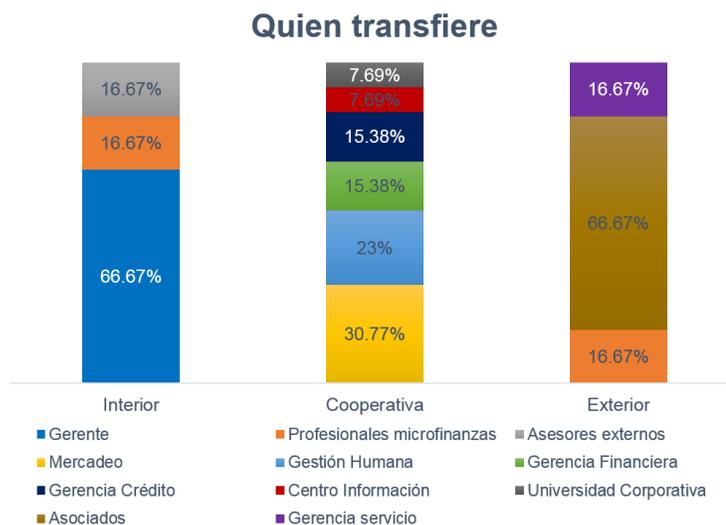


Figura 14: Actores Que Transfieren Conocimiento.

Para transmitir conocimiento al interior del canal un 66.67% utiliza reuniones y el 33.33% correo electrónico; en la cooperativa el 100% de la transmisión es por documentos; los actores externos solo utilizan reuniones 100%, según la figura 15.

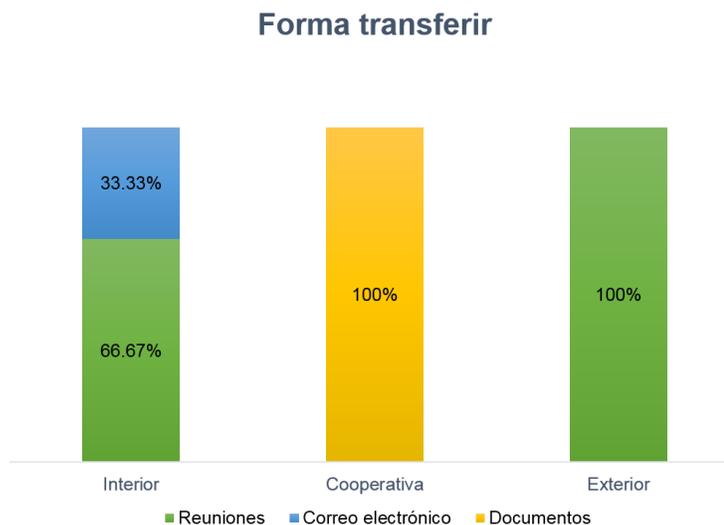


Figura 15: Herramientas Para Transferir Conocimiento.

El canal utilizado para transferir conocimiento al interior del canal es el correo electrónico según un 50% y reuniones 50% restante; en la cooperativa se utiliza únicamente el correo electrónico al 100%; los actores externos utilizan el call center un 33.33% y las reuniones un 66.67% según la figura 16.

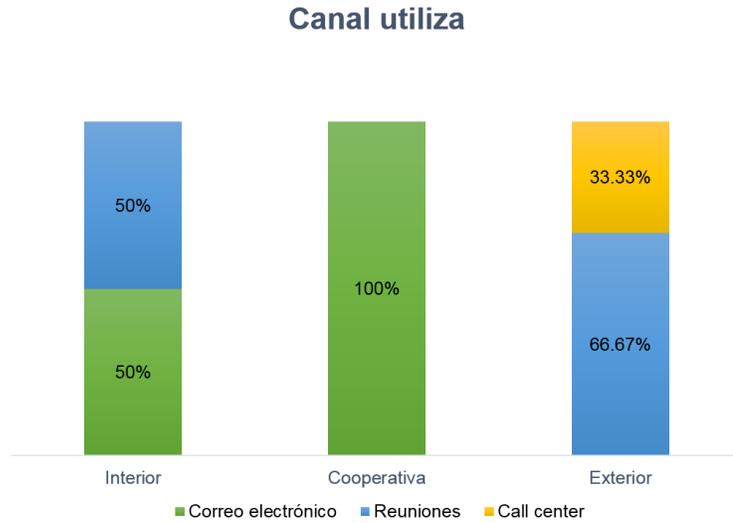


Figura 16: El Canal Utilizado Para Transferir Conocimiento.

Para asegurar la asimilación de conocimiento al interior del canal se utilizan, se recurre a la acción según el 33.33% de los entrevistados, las peticiones, quejas y reclamos – pqr – ocupan un 16.67%, y un 50% no realiza ningún tipo de aseguramiento; en las áreas de la cooperativa la acción del conocimiento es del 16.67%, las pqr un 16.67% y el 66.67% no realiza validación; con los actores externos el 33.33% no valida, el 16.67% asegura con la acción del conocimiento, el 16.67% a través de las pqr y un 33.33% asegura con la investigación, según se muestra en la figura 17.

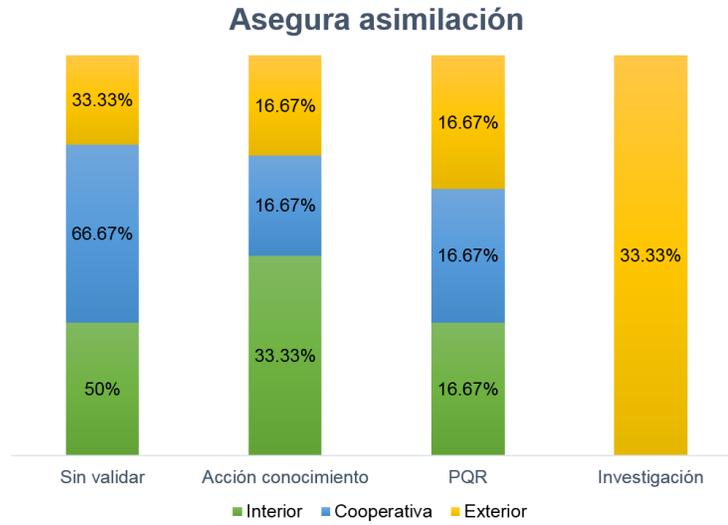


Figura 17: Asegurando La Asimilación Del Conocimiento.

Los actores que emiten conocimiento al interior del canal un 44.44% son gerentes, un 22.22% coordinadores, un 11.11% profesionales microfinanzas, un 11.11% asistentes, y un 11.11% asesores, según la figura 18.

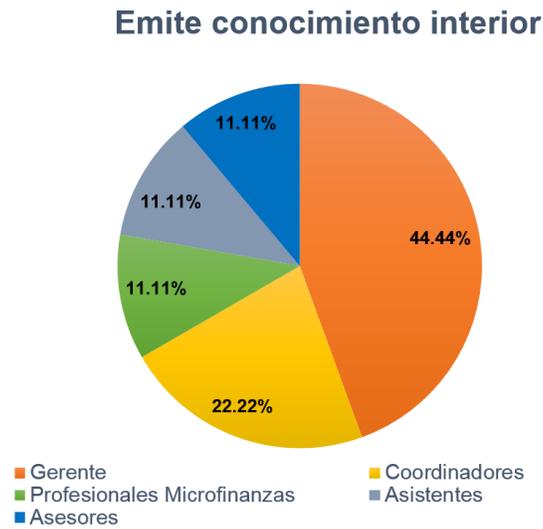


Figura 18: Emisión Al Interior.

En las áreas de la cooperativa se emite conocimiento según la figura 19, un 28.1% a gestión humana, un 21.4% al área de mercadeo y un 7.1% respectivamente para cada una de las siguientes categorías: gerencia de crédito, gerencia de microfinanzas, dirección de ventas, sarlaft, tecnología, universidad corporativa y gerencia financiera.

Emite conocimiento cooperativa

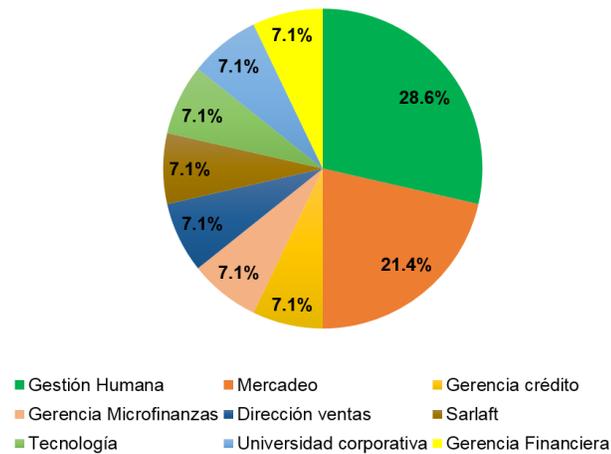


Figura 19: Emisión En La Cooperativa.

Para emitir conocimiento al exterior un 33.33% de los receptores son asociados y el 66.67% indica que no tienen actores identificados según la figura 20.

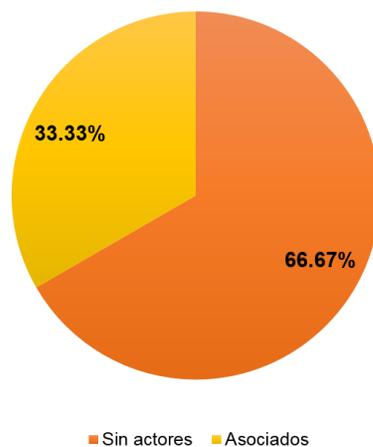
Emite conocimiento exterior

Figura 20: Emisión Al Exterior.

El conocimiento que se emite al interior del canal un 50% es de estrategia comercial, un 33.33% de resultados comerciales y un 16.67% conocimiento del mercado; la cooperativa emite un 50% del conocimiento en resultados comerciales y un 50% de conocimiento del mercado; al exterior no se emite ningún tipo de conocimiento según el 66.67% de los entrevistados y un 33.33% emite conocimiento de educación financiera, según la figura 21.

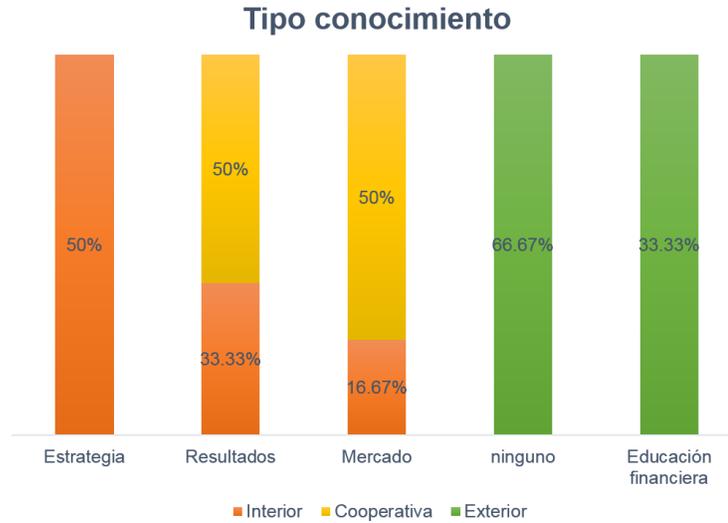


Figura 21: Que Tipo De Conocimiento Se Transfiere.

La emisión de conocimiento al interior del canal es diversa, con documentos un 33.33%, con reuniones un 33.33%, con presentaciones un 16.67% y por correo electrónico un 16.67%; en la cooperativa el 50% se emite con documentos, el 33.33% con reuniones y un 16.67% por medio del call center; con los actores externos el 33.33% emite través de reuniones y el 66.67% no utiliza ningún tipo de emisión, como se muestra en la figura 22.

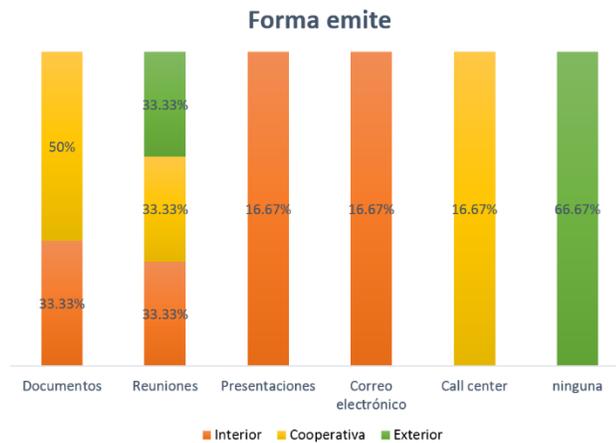


Figura 22: La Forma De Emitir.

Los canales utilizados para transferir conocimiento, al interior del canal son las reuniones con un 66.67% y el correo electrónico 33.33%; en las áreas de la cooperativa las reuniones ocupan un 16.67%, el correo electrónico un 66.67% y el canal telefónico un 16.67%; los actores externos usan las reuniones un 16.67%, los documentos un 16.67% y un 66.67% no utiliza ningún canal para emitir conocimiento según la figura 23.

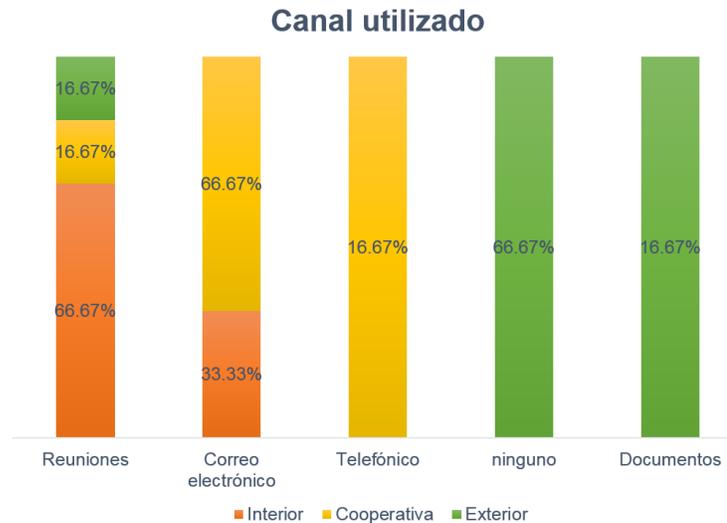


Figura 23: El Canal De La Transferencia.

La asimilación de conocimiento es asegurada al interior del canal, con actas un 50%, con acompañamiento comercial un 16.67%, a través del call center un 16.67% y con las PQR un 16.67%; las áreas de la cooperativa utilizan las actas un 16.67%, acompañamiento comercial un 33.33%, con la acción del conocimiento un 33.33% y con la validación de resultados un 16.67%; los actores externos indican que no hay un forma de asegurar la asimilación de conocimiento según el 66.67% de los entrevistados, un 33.33% manifiesta que no hay un método de aseguramiento en la cooperativa como lo muestra la figura 24.

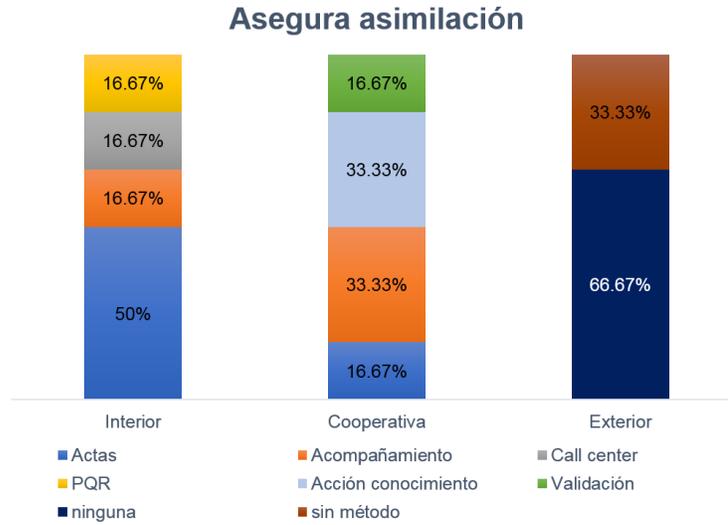


Figura 24: Asegurando La Asimilación.

Las reuniones formales al interior del canal si se realizan según un 83.33% de los entrevistados, el 16.67% no realiza reuniones formales; en la cooperativa un 83.33% si realiza reuniones formales, el 16.67% no las realiza, con los actores externos no se realizan reuniones formales según el 100% de la muestra, como se muestra en la figura 25.

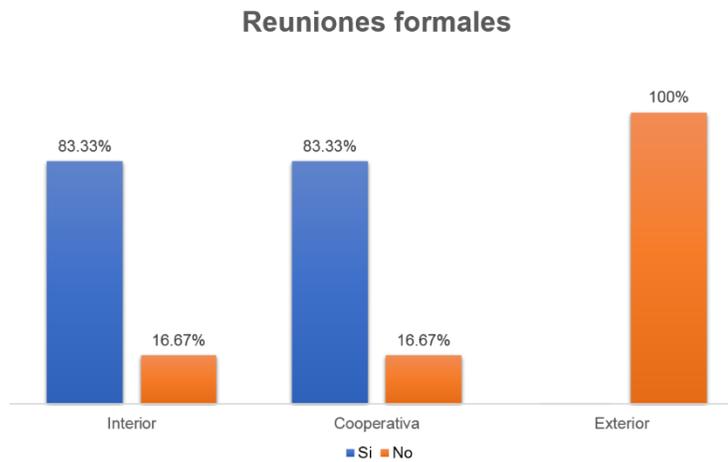


Figura 25: El Proceso De La Reunión Formal.

Las reuniones informales al interior del canal son del 83.33%, el 16.67% no las realiza; en la cooperativa el 66.67% realiza reuniones informales, el 33.33% no las realiza, los actores externos un 66.67% las realiza, el 33.33% no las lleva a cabo según la figura 26.

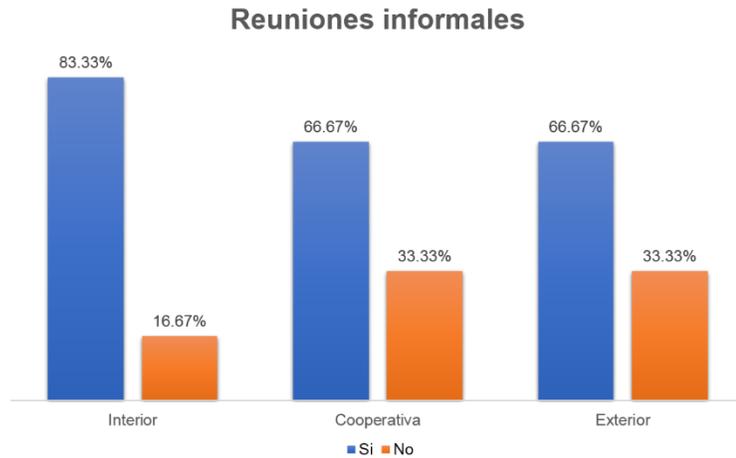


Figura 26: El Proceso De La Reunión Informal.

La realización de reuniones virtuales, al interior del canal es del 33.33%, el 66.67% restante no realiza este tipo de reuniones; las áreas de la cooperativa el 33.33% si realiza reuniones virtuales, el 66.67% no las realiza; con los actores externos nunca se realizan reuniones virtuales como lo muestra la figura 27.

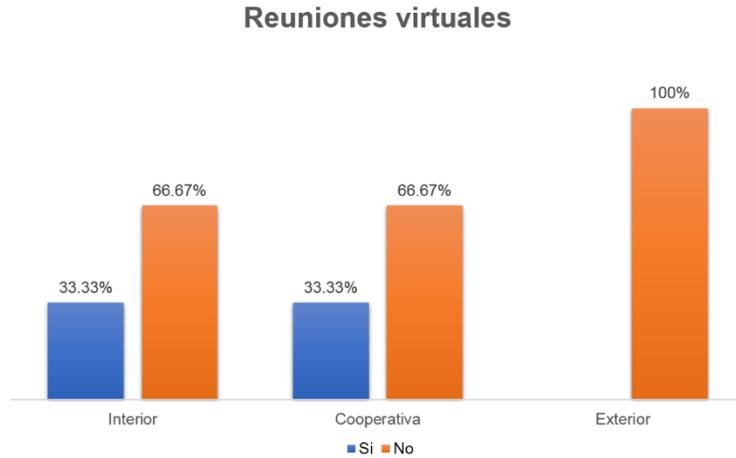


Figura 27: El Uso De La Reunión Virtual.

La canalización de sugerencias y solicitudes al interior del canal se utilizan las reuniones un 83.33%, un 16.67% utiliza actas; en las áreas de la cooperativa un 16.67% utiliza reuniones, un 33.33% correo electrónico, un 33.33% documentos y un 16.67% no canaliza ningún tipo de solicitud; los actores externos son canalizados por los gerentes un 33.33%, un 16.67% realiza autogestión y el 50% restante no realiza ningún tipo de gestión según lo muestra la figura 28.

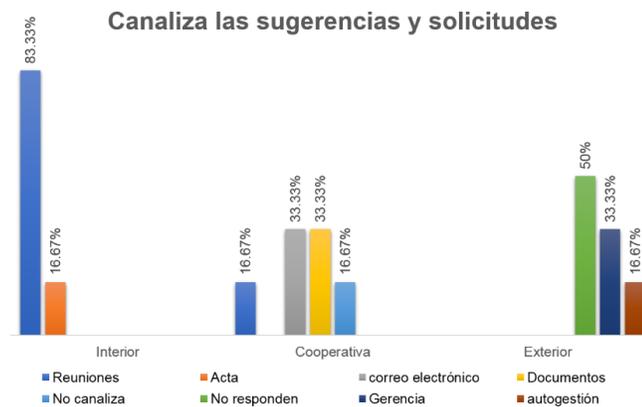


Figura 28: Como Se Canalizan Sugerencias Y Solicitudes.

Para promover la confianza al interior del canal un 50% los entrevistados generan confianza, un 16.67% brindar acceso a la ayuda, un 16.67% utilizan el ejemplo, un 16.67% no tienen una estrategia definida; en las áreas de la cooperativa un 33.33% utilizan el ejemplo, un 16.67% lo hacen a través del dialogo, un 16.67% promueve la escucha activa y un 33.33% no utiliza ningún método especial para generar confianza; los actores externos un 50% promueven la promesa de valor y el 50% restante no responden como lo muestra la figura 29.

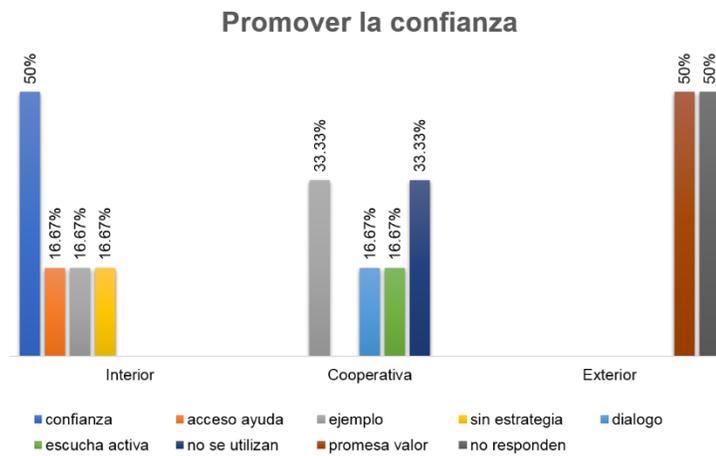


Figura 29: Aspectos Que Promueven La Confianza.

Para motivar los empleados (figura 30) al interior del canal utilizan, materiales didácticos un 33.33%, buen trato con el personal un 16.67%, el reto personal como motivación un 16.67%, campañas comerciales un 16.67% y un 16.67% manifiesta no hay una estrategia definida; en la cooperativa no existe una estrategia definida según el 50% de la muestra, un 16.67% utiliza el dialogo, un 16.67% motivan compartiendo conocimiento y un 16.67% a través del uso del conocimiento; los actores externos usan el diálogo para

motivar según el 33.33%, un 16.67% resaltan el compromiso de la organización y un 50% no responde la pregunta.

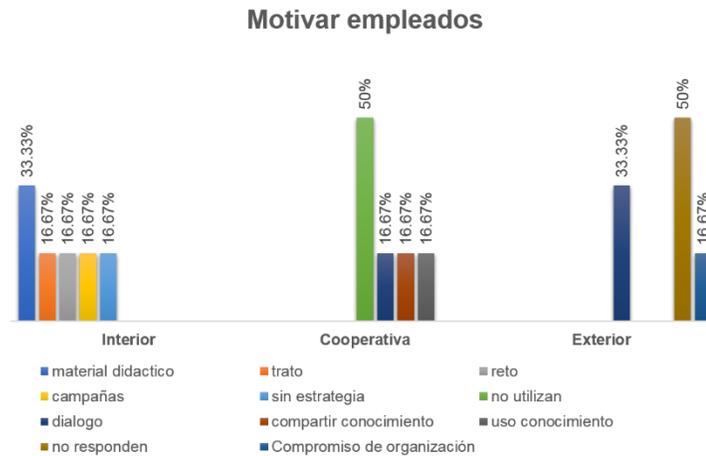


Figura 30: Como Se Motivan Los Empleados.

El dialogo se promueve al interior del canal promoviendo la confianza según el 100% de los entrevistados; las áreas de la cooperativa promueven el diálogo con la confianza según el 16.67%, con la escucha activa un 33.33%, con la amabilidad un 16.67% y un 16.67% no promueve el dialogo en la cooperativa; los actores externos utilizan el dialogo para promover el mismo dialogo según el 16.67% de los entrevistados, un 33.33% promueve con el trabajo de campo y un 50% no responden, según la figura 31.



Figura 31: La Promoción Del Dialogo.

El acceso al diálogo y su facilidad, al interior del canal es producto un 50% de la escucha activa y el 50% restante por el acceso a la ayuda que se brinda; en la cooperativa un 50% indica que hay alta facilidad de dialogo, un 33.33% que es baja y el 16.67% no responden; los actores externos facilitan el dialogo a través del equipo de trabajo un 16.67%, un 16.67% tiene diferentes medios de recepción para los actores y el 66.67% de los entrevistados no responden, según la figura 32.

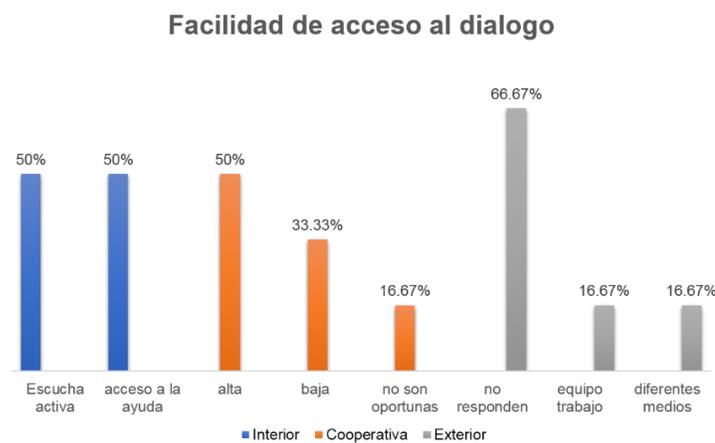


Figura 32: El Dialogo Y Su Facilidad.

La utilidad del dialogo según la figura 33, al interior del canal para el 33.33% de los entrevistados es por la unificación de criterios, un 16.67% indica que soluciona problemas, un 16.67% manifiestan que genera participación, un 16.67% cree que es fuente de ideas y un 16.67% considera que no es útil; en las áreas de la cooperativa el 16.67% indica que no es útil, un 33.33% expresa que permite compartir, un 16.67% que genera transparencia, un 16.67% que soluciona problemas y un 16.67% lo considera medio de gestión; los actores externos un 50% no responde, un 33.33% indica que brinda actualización del mercado y el 16.67% que genera cercanía al cliente.



Figura 33: La Utilidad Del Dialogo.

La creación de conceptos en la cooperativa se ocasiona un 33.33% con ejemplos, un 16.67% con documentos, un 16.67% con casos prácticos, un 16.67% con tareas y un 16.67% a través de la solución de peticiones, quejas y reclamos -pqr-, según lo muestra la figura 34.

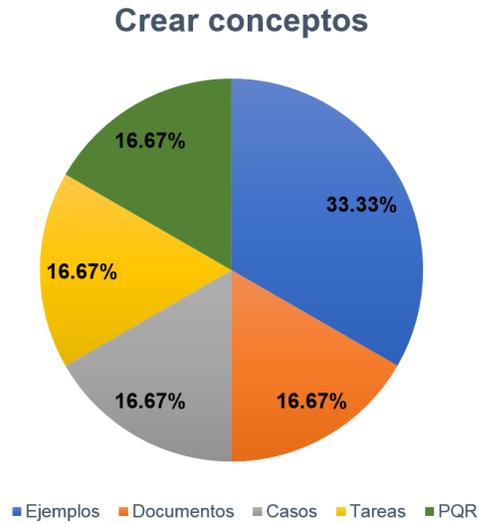


Figura 34: La Creación Del Concepto.

Para compartir conocimiento escrito, al interior del canal un 50% lo hace cuando visitan las agencias, un 33.33% con documentos y un 16.67% no comparte conocimiento de manera escrita; en la cooperativa el 50% comparte el conocimiento si hay una solicitud previa, un 16.67% lo hace de manera personal, un 16.67% comparte si es importante y un 16.67% de manera escrita para formalizar un tema; con los actores externos un 16.67% comparte cuando se presentan propuestas, el 83.33% no comparte conocimiento según la figura 35.

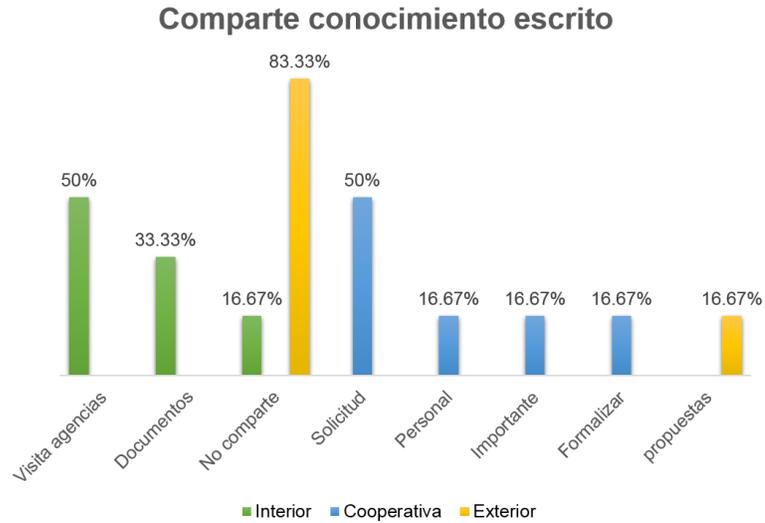


Figura 35: Compartiendo El Conocimiento Escrito.

Las imágenes son utilizadas al interior del canal un 50% para analizar resultados, un 33.33% para construir actas y un 16.67% cuando se toman decisiones; en las áreas de la cooperativa un 33.33% las utiliza cuando se construyen estrategias, un 33.33% para realizar evaluaciones, un 16.67% como apoyo en las capacitaciones y el 16.67% no las usa; con los actores externos el 16.67% las usa en las campañas de educación financiera y el 83.33% no las usa según la figura 36.

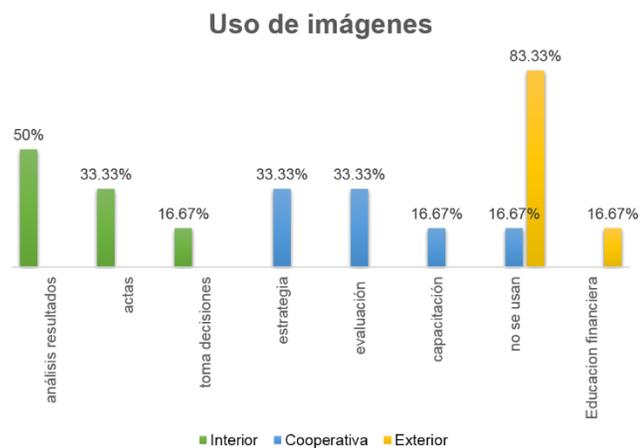


Figura 36: Las Imágenes Se Usan.

En la participación del desarrollo de productos las áreas de la cooperativa aportan conocimiento un 33.33%, especialidad un 16.67%, evaluación del riesgo un 16.67%, evaluación de resultados un 16.67% y con el desarrollo propio del producto un 16.67%; los actores externos aportan un 33.33% con sugerencias, un 16.67% con las pruebas piloto y un 50% no participa en el desarrollo del producto según la figura 37.

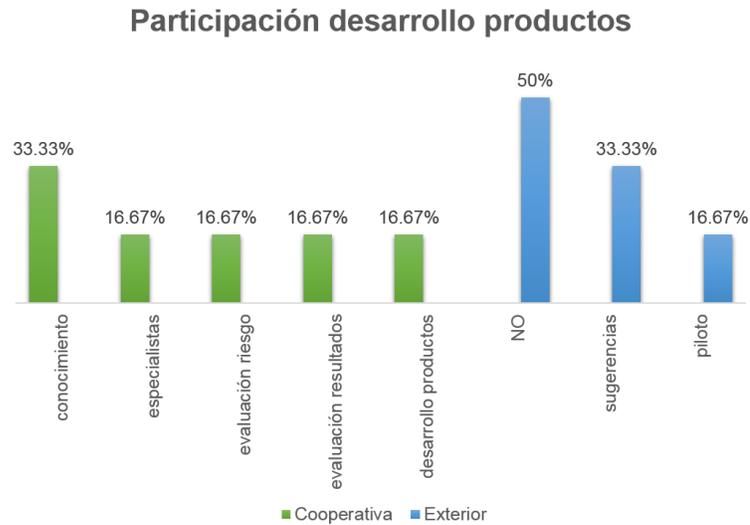


Figura 37: Desarrollando Productos.

Las metáforas al interior del canal son usadas un 83.33% para brindar explicaciones y un 16.67% cuando se visitan las agencias para y se aclaran temas; en la cooperativa se usan para explicar un 33.33%, como herramienta de capacitación un 16.67% y un 50% no las utiliza; con los actores externos se usan un 33.33% para dar explicaciones, un 16.67% para fortalecer las capacitaciones y un 50% no las utiliza, según lo muestra la figura 38.

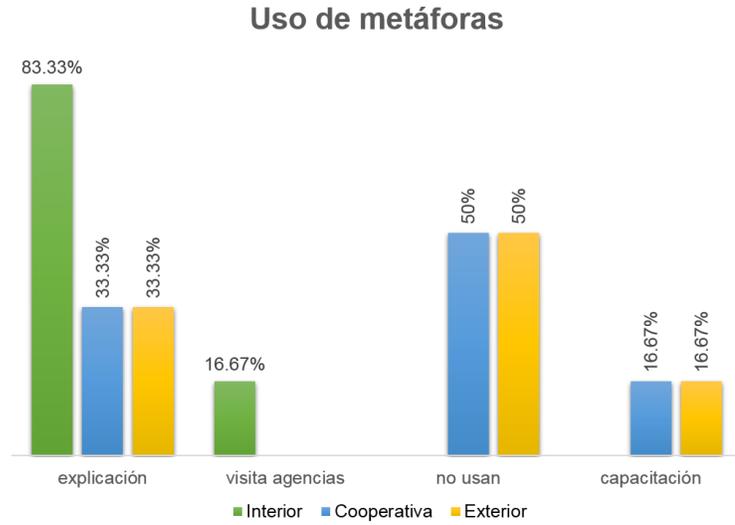


Figura 38: Usando Las Metáforas.

Las metáforas al interior del canal son utilizadas un 83.33% diariamente y un 16.67% nunca las utilizan; en las áreas de la cooperativa un 50% las utiliza diariamente, un 16.67% una vez a la semana, un 16.67% una vez al mes y el 16.67% nunca las usa; con los actores externos el 16.67% lo usa diariamente, el 16.67% una vez al mes y el 66.67% nunca las usa, según la figura 39.

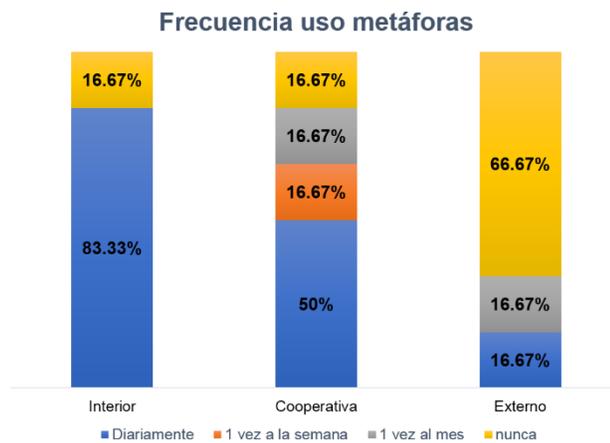


Figura 39: El Uso De Las Metáforas.

Las analogías (figura 40) al interior del canal se utilizan un 50% para dar explicaciones, un 16.67% cuando se dictan capacitaciones y un 33.33% no las utilizan; en la cooperativa un 33.33% las utiliza para las explicaciones, un 16.67% en las capacitaciones y un 50% no las utiliza; los actores externos usan las analogías un 16.67% para las reuniones y el 83.33% no recurre al uso de estas.

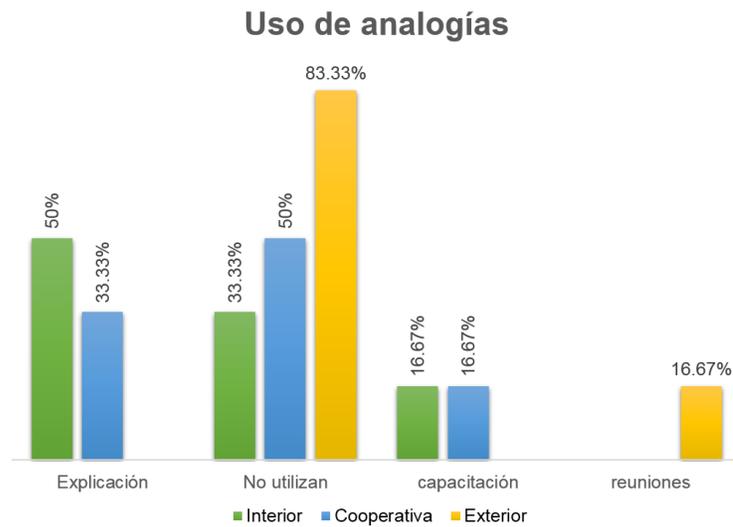


Figura 40: Usando Las Analogías.

La frecuencia del uso en analogías, al interior del canal un 50% es diaria, un 33.33% las usa una vez al mes y el 16.67% nunca las usa; en las áreas de la cooperativa el uso diario es del 33.33%, una vez cada quince días del 16.67%, una vez al mes del 16.67% y nunca las usan del 33.33%; con los actores externos el 33.33% lo usa una vez al mes y el 66.67% nunca las usa, según la figura 41.

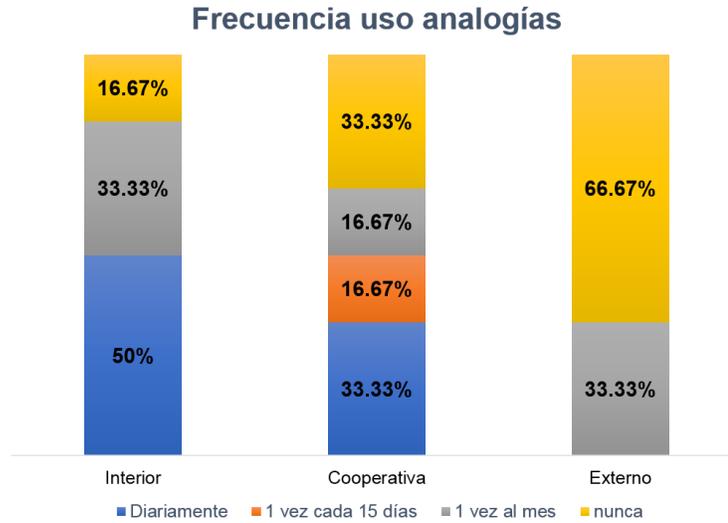


Figura 41: El Uso De Las Analogías.

Al interior del canal las reuniones formales grupales se realizan al 100%, en la cooperativa se realizan un 83.33%, el 16.67% restante no realiza este tipo de reuniones; con los actores externos el 16.67% si realiza reuniones grupales formales, el 83.33% no las realiza, según la figura 42.

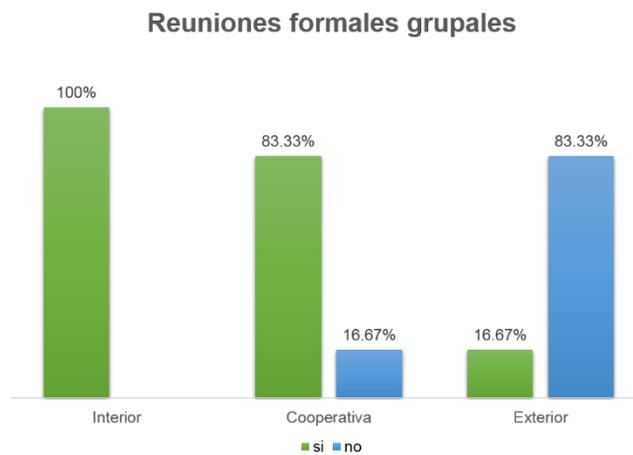


Figura 42: Las Reuniones Formales Grupales.

Las reuniones informales grupales, al interior del canal son del 66.67%, un 33.33% no las realiza; las áreas de la cooperativa un 33.33% realiza estas reuniones, el 66.67% no las realiza; los actores externos un 16.67% realiza reuniones informales grupales, el 83.33% manifiesta no realizarlas, según la figura 43.

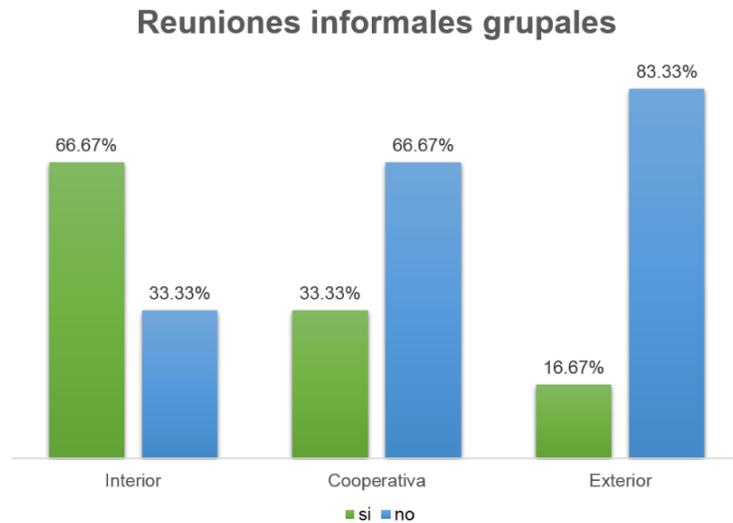


Figura 43: La Informalidad Grupal.

Las reuniones virtuales grupales, al interior del canal se realizan según el 83.33% de los entrevistados, un 16.67% no las realiza; en las áreas de la cooperativa un 16.67% si realiza, el 83.33% no las realiza; con los actores externos el 100% de los entrevistados manifiesta no realizar reuniones virtuales, según la figura 44.

Reuniones virtuales grupales

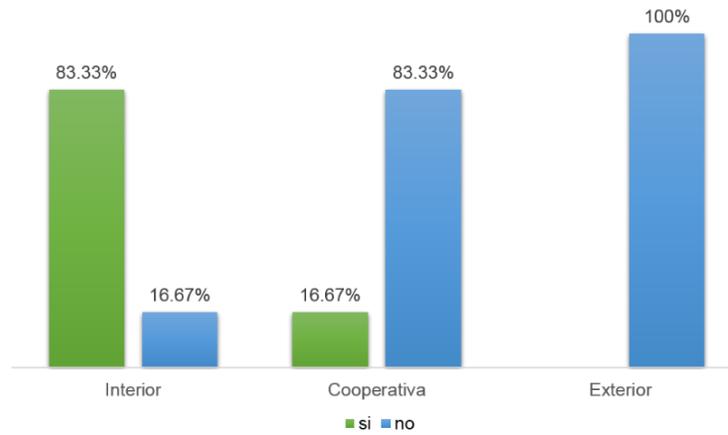


Figura 44: Las Reuniones Virtales En Grupo.

El conocimiento explícito en la cooperativa es clasificado un 50% en políticas, manuales y procedimientos, un 33.33% como conocimiento importante y un 16.67% como abierto y básico, según la figura 45.

Clasificación conocimiento explícito

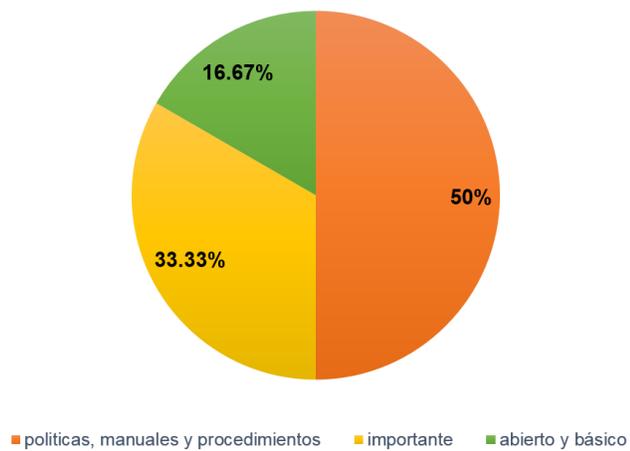


Figura 45: Clasificando Lo Explícito.

El uso del correo electrónico, al interior del canal y en las áreas de la cooperativa es diaria para el 100% de los entrevistados, los actores externos lo usan un 33.33% diariamente, un 16.67% lo usan una vez al mes y el 50% nunca lo usa según la figura 46.

Frecuencia uso correo electrónico

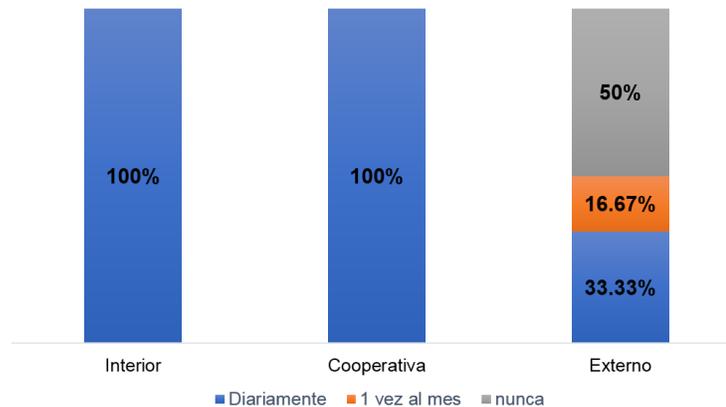


Figura 46: Uso Del Correo.

Para gestionar el uso del correo electrónico se utilizan algunas de estas estrategias, al interior del canal el 50% envía el correo y posteriormente llama validando la confirmación, un 33.33% no aplica ninguna estrategia y el 16.67% solo envía el correo; en las áreas de la cooperativa no existe una estrategia que sea aplicada según el 100% de los entrevistados; con los actores externos un 16.67% se les envía contenido de educación financiera para que utilicen el correo, un 16.67% se les envía el extracto bancario y un 66.67% no utilizan ninguna estrategia, según lo muestra la figura 47.

Estrategias uso correo electrónico

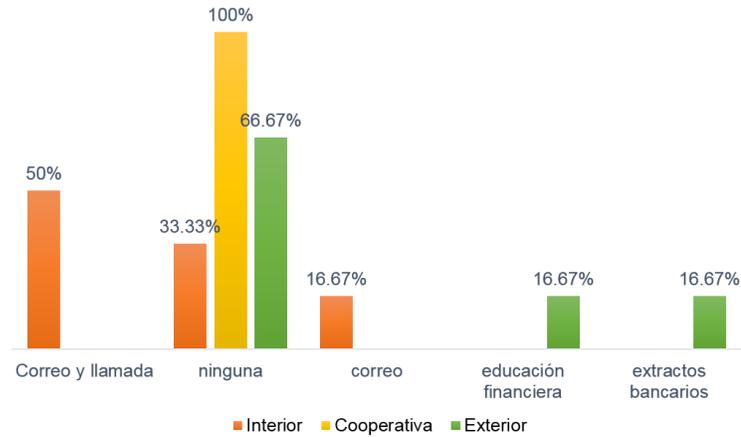


Figura 47: Como Usar El Correo.

Las estrategias usadas para generar uso de intranet, al interior del canal un 16.67% es el envío de correo semanal con los ajustes a la normatividad, un 16.67% se les realiza pruebas de conocimiento y un 66.67% no utiliza ninguna estrategia; con las áreas de la cooperativa el 33.33% no utiliza ninguna estrategia, el 66.67% se les envía correo electrónico semanal; con los actores externos no se utiliza ninguna estrategia de uso, según la figura 48.

Estrategia uso intranet

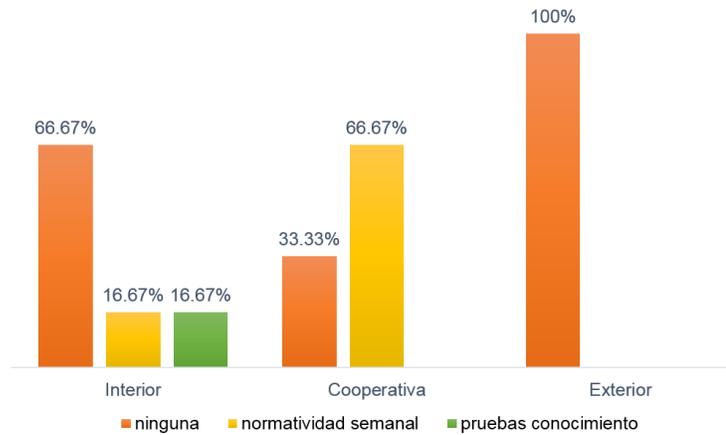


Figura 48: El Uso De La Intranet.

Para usar la página de internet de la cooperativa, al interior del canal la estrategia se basa en la operación con los asociados pues el 66.67% no las utiliza; en las áreas de la cooperativa no existe ninguna estrategia para motivar el uso de la página; con los actores externos el 33.33% realiza invitaciones, el 16.67% ingresa a la agencia virtual – aplicativo de consulta en línea de saldos y productos de los asociados-, el 16.67% es redireccionado con la pauta en redes sociales y el 33.33% no utiliza ninguna estrategia, según la figura 49.

Estrategias uso página internet

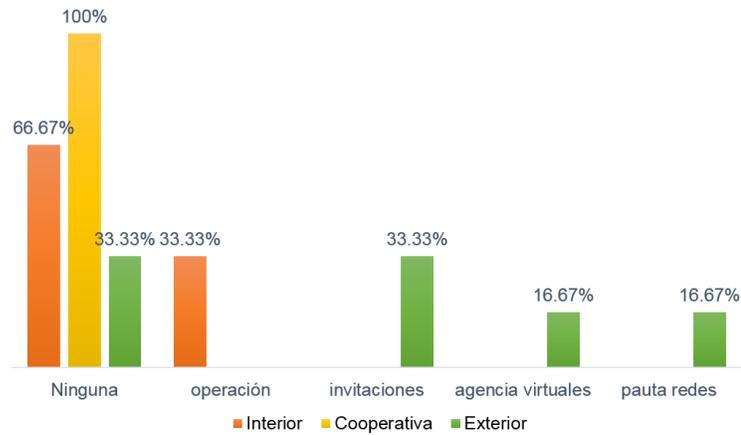


Figura 49: Usando La Página Institucional.

La página de internet, al interior del canal y con en las áreas de la cooperativa nunca es usada según el 100% de los entrevistados; los actores externos un 16.67% lo usa diariamente, un 16.67% lo usan tres veces a la semana, un 33.33% lo usan una vez cada quince días, un 16.67% lo usa una vez al mes y el 16.67% nunca lo usa, según la figura 50.

Frecuencia uso internet

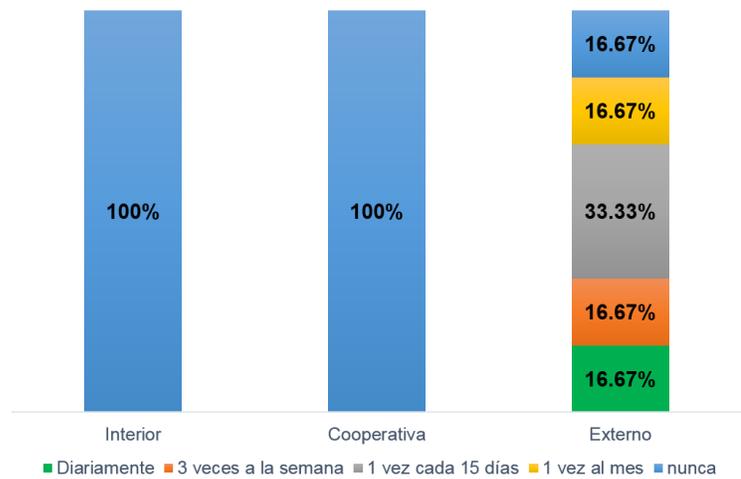


Figura 50: Uso Del Internet.

Las estrategias de uso con xiscoop – herramienta central de la cooperativa de consulta interna de asociados y productos- (figura 51), al interior del canal un 33.33% la usa en la operación diaria, el 66.67% restante no la utiliza; en las áreas de la cooperativa el 16.67% la usan en la operación diaria y el 83.33% no la utiliza; con los actores externos el 50% la usa como medio para actualizar datos, el 50% restante no la utiliza.

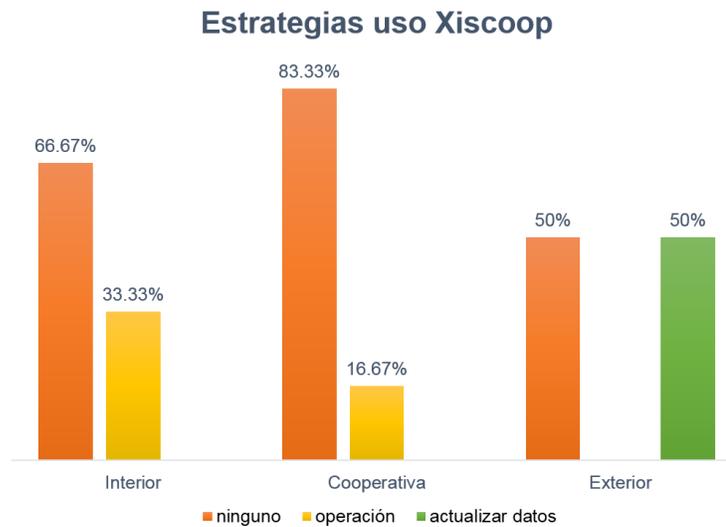


Figura 51: La Estrategia De Xiscoop.

Xiscoop al interior del canal y en las áreas de la cooperativa nunca se utiliza para transferir conocimiento según el 100% de los entrevistados; con los actores externos el 66.67% la usan diariamente y el 33.33% nunca la usa, según la figura 52.

Frecuencia uso Xiscoop

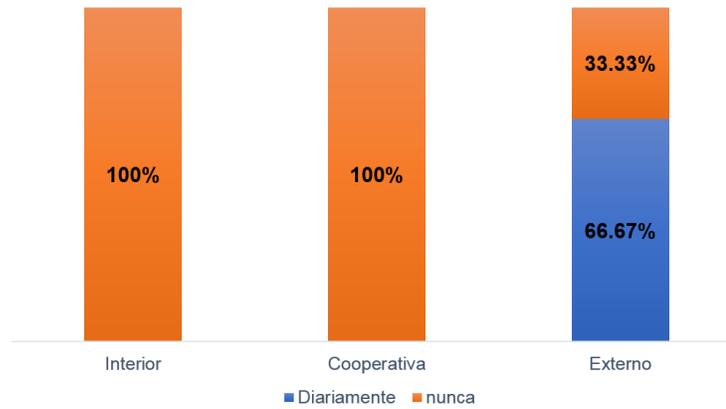


Figura 52: Uso De Xiscoop.

Las estrategias para usar Smartroad – aplicativo móvil comercial de la cooperativa-, al interior del canal un 50% es producto del seguimiento comercial, un 16.67% con invitaciones de uso y un 33.33% no realizan ningún tipo de gestión; con los actores externos el 33.33% envían referidos comerciales, un 16.67% lo usa en la operación diaria y un 50% no utiliza ninguna estrategia; con los actores externos el 33.33% lo utiliza en la operación diaria y el 66.67% en la gestión comercial según la figura 53.

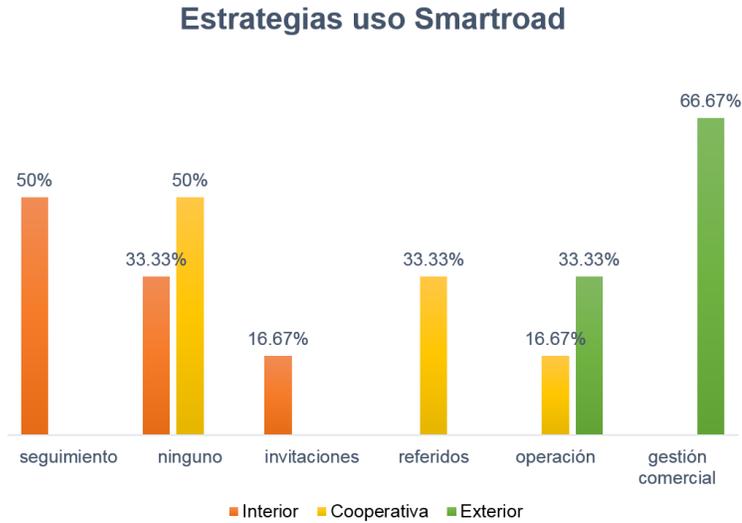


Figura 53: Como Usar Smartroad.

El uso de smartroad – aplicativo móvil comercial de la cooperativa-, al interior del canal se usa diariamente un 83.33%, el 16.67% restante lo usa tres veces a la semana; en las áreas de la cooperativa el 33.33% lo usa diariamente, el 33.33% lo usa una vez al mes y el 33.33% restante nunca lo usa; los actores externos lo usan 16.67% una vez a la semana, un 66.67% tres veces a la semana y el 16.67% nunca lo usa, según la figura 54.

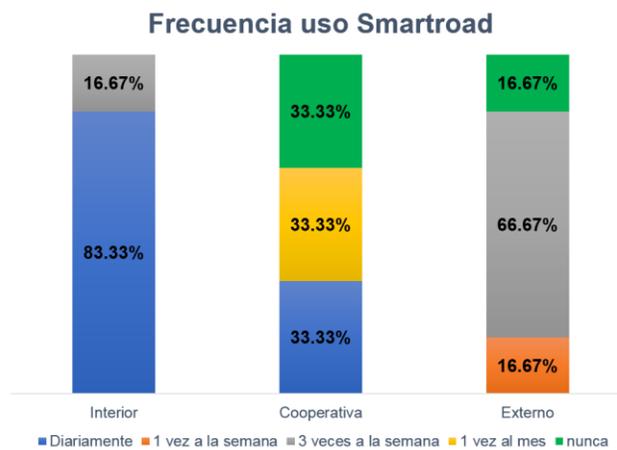


Figura 54: Uso De Smartroad.

Como estrategia de uso para WhatsApp, al interior del canal se crean grupos de trabajo según el 100% de los entrevistados; en las áreas de la cooperativa y con los actores externos no se utiliza ninguna estrategia de uso, como lo muestra la figura 55.

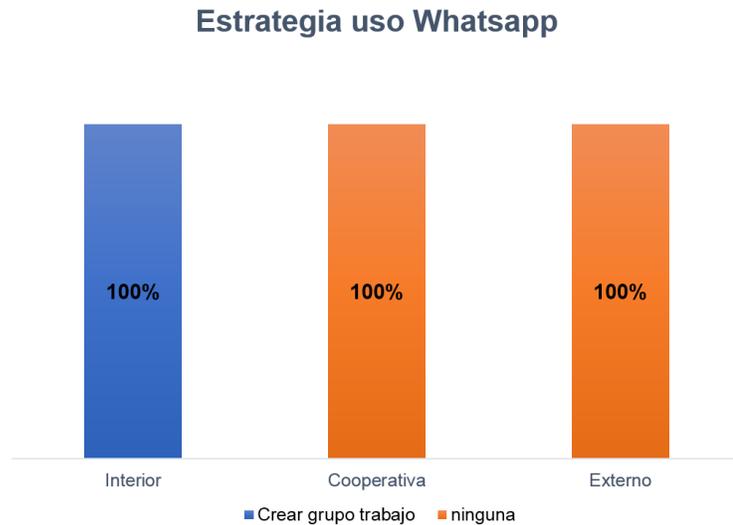


Figura 55: El Uso De WhatsApp.

No hay una estrategia que genere el uso de redes sociales (Twitter, Facebook o Instagram) para transferir conocimiento en la cooperativa según la figura 56, ni con actores internos ni con los actores externos, según el 100% de los entrevistados.

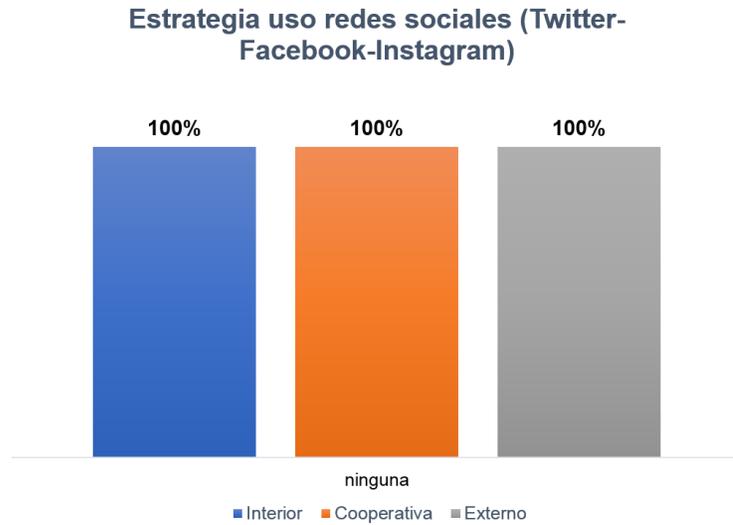


Figura 56: La Estrategia De Las Redes.

Las bases de datos son usadas (figura 57), al interior del canal un 66.67% para realizar evaluaciones comerciales, un 16.67% para tomar decisiones y un 16.67% para construir campañas comerciales; en las áreas de la cooperativa un 66.67% se usan para realizar evaluaciones comerciales, un 16.67% para construir campañas comerciales y un 16.67% para desarrollar estrategias; con los actores externos el 33.33% las usa para realizar evaluaciones, un 16.67% para tomar decisiones, un 33.33% para construir ofertas de valor y un 16.675 no usa las bases de datos.

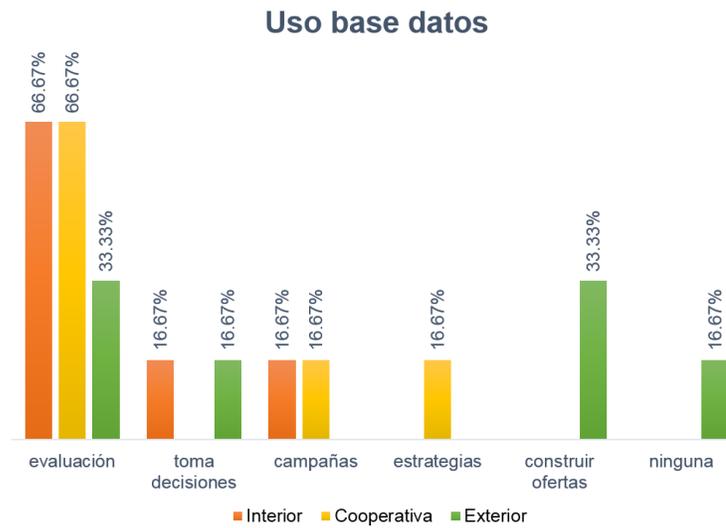


Figura 57: El Uso De Los Datos.

Las áreas administrativas, al interior del canal un 83.33% son encargadas de proveer información y un 16.67% de administrar las bases de datos; en la cooperativa el área administrativa no genera ninguna acción en términos de transferencia de conocimiento; con los actores externos un 50% de los administrativos generan información de estos actores a los canales comerciales, un 33.33% atienden peticiones, quejas y reclamos y un 16.67% no realiza ninguna gestión con la información brindada, según la figura 58.

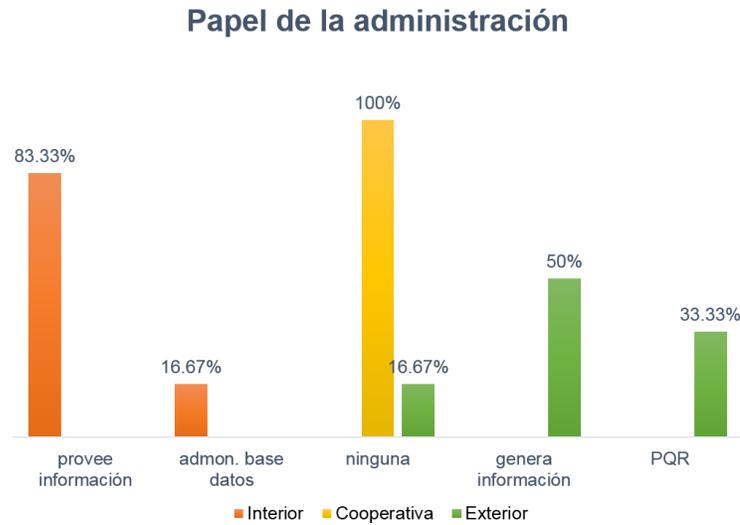


Figura 58: La Administración De La Cooperativa.

Los instructivos comerciales participan en la transferencia de conocimiento, al interior del canal un 50% reflejando lo que está permitido, un 33.33% describiendo los productos del portafolio comercial y un 16.67% dicen que no facilitan la transferencia de conocimiento; en las áreas de la cooperativa el 50% consideran que tiene suficiente información útil para las áreas y un 50% que no facilitan la transferencia de conocimiento; con los actores externos el 66.67% indica que los instructivos no facilitan la transferencia de conocimiento, el 33.33% restante dicen que da claridad sobre las condiciones de servicio, según lo muestra la figura 59.

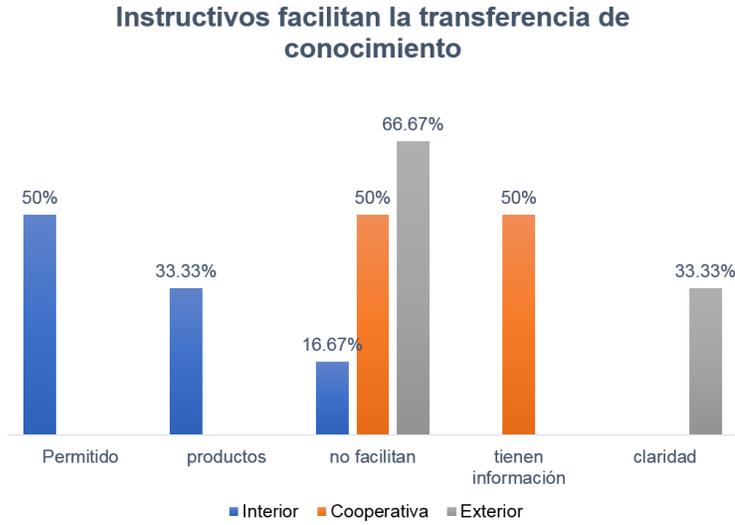


Figura 59: El Instructivo y El Conocimiento.

Para que los instructivos se ejecuten según el direccionamiento de la cooperativa, al interior del canal un 83.33% realizan seguimiento, un 16.67% no garantizan el cumplimiento; en la cooperativa el 83.33% realiza seguimiento, un 16.67% no realiza ninguna gestión; con los actores externos el 66.67% realiza seguimiento, el 33.33% no realiza ninguna acción, según lo muestra la figura 60.



Figura 60: Como Ejecutar Un Instructivo.

Los instructivos se usan, al interior del canal un 16.67% diariamente, un 16.67% una vez a la semana, un 16.67% tres veces a la semana, un 50% una vez al mes; con las áreas de la cooperativa el 33.33% lo usa una vez a la semana, el 50% una vez al mes y el 16.67% nunca los usa; con los actores externos el 16.67% lo usa diariamente, el 16.67% una vez al mes y el 66.67% nunca los usa, según la figura 61.

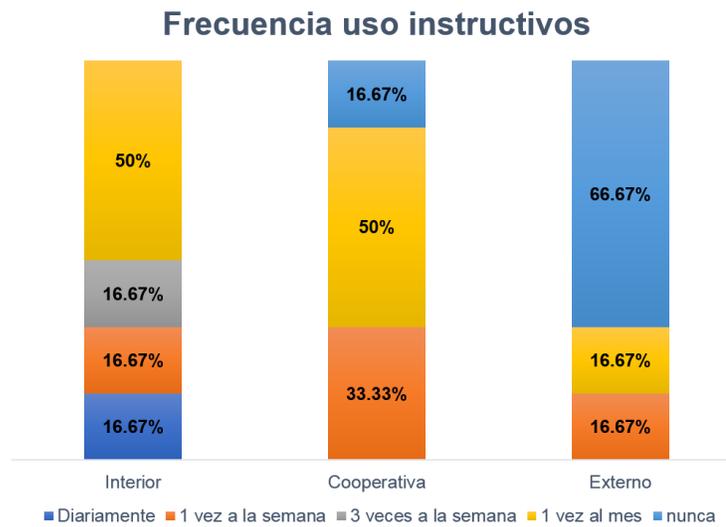


Figura 61: Uso De Instructivos.

Para apropiar el modelo de actuación comercial, al interior del canal un 50% realiza capacitaciones y un 50% restante lo hace por medio del trabajo diario; en la cooperativa e 66.67% lo apropia a través del servicio comercial, el 33.33% no lo apropia; con los actores externos el 66.67% lo apropian con el servicio y el 33.33% no lo apropia, según lo muestra la figura 62.

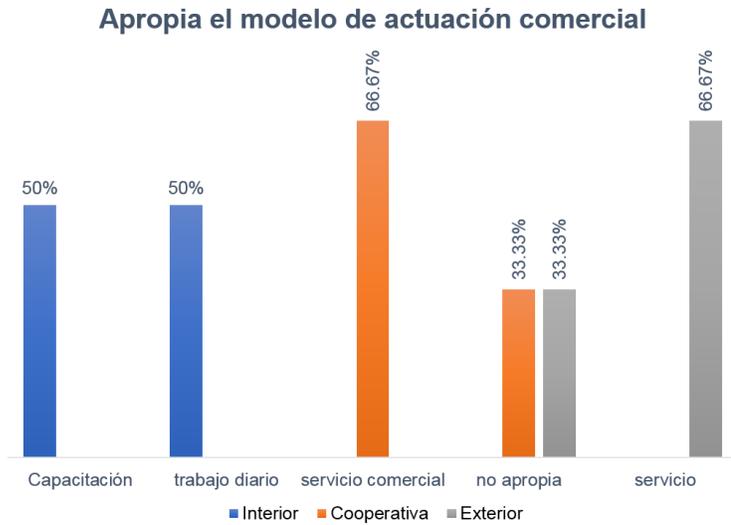


Figura 62: Apropiando El Modelo De Actuación Comercial.

El modelo de actuación comercial de la cooperativa, al interior del canal un 100% lo usa diariamente, en las áreas de la cooperativa un 16.67% lo usa a diario, un 16.67% una vez al mes 16.67% y un 66.67% nunca lo usan; con los actores externos el uso diario es del 66.67% y el 33.33% no lo usa, según lo muestra la figura 63.

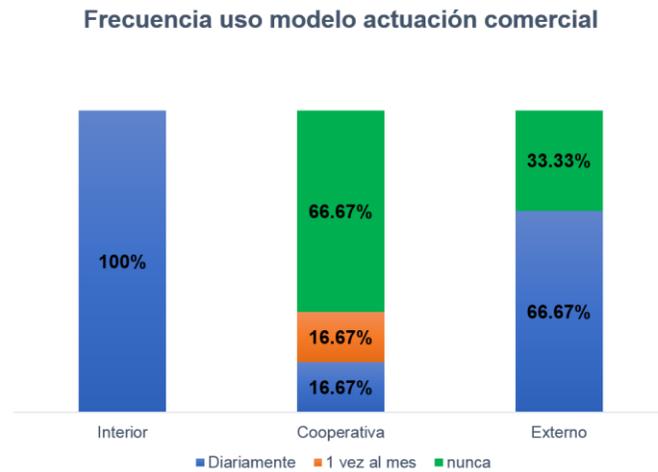


Figura 63: Uso Del Modelo De Actuación.

El proceso de apropiación de metas comerciales, al interior del canal según el 66.67% es a través del seguimiento comercial, un 16.67% considera que es un proceso que se debe realizar de manera autónoma, un 16.67% indica que sucede cuando se comparte las metas; en la cooperativa el 66.67% las apropia con seguimiento, el 33.33% no las apropia; con los actores externos no existe un proceso de apropiación de metas según el 100% de los entrevistados, como lo muestra la figura 64.

Apropia las metas comerciales

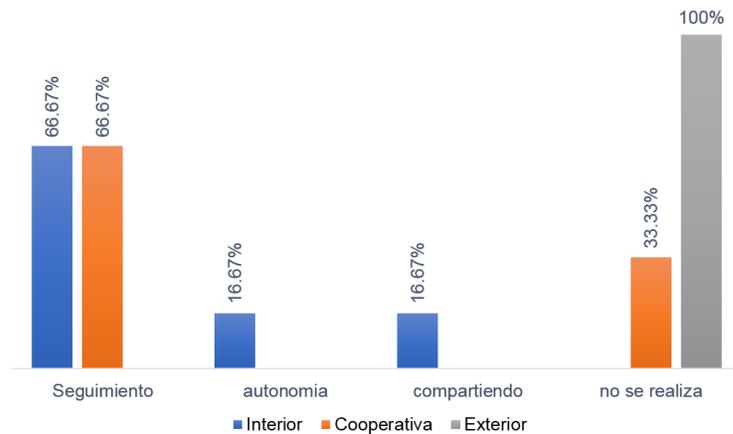


Figura 64: Interiorizando Las Metas.

Las metas comerciales, al interior del canal el 100% se transmiten diariamente; en la cooperativa un 50% transmite diariamente y el 50% restante nunca realiza este proceso; con los actores nunca se realiza este proceso de transmisión de metas, como lo muestra la figura 65.

Frecuencia transmitir metas comerciales

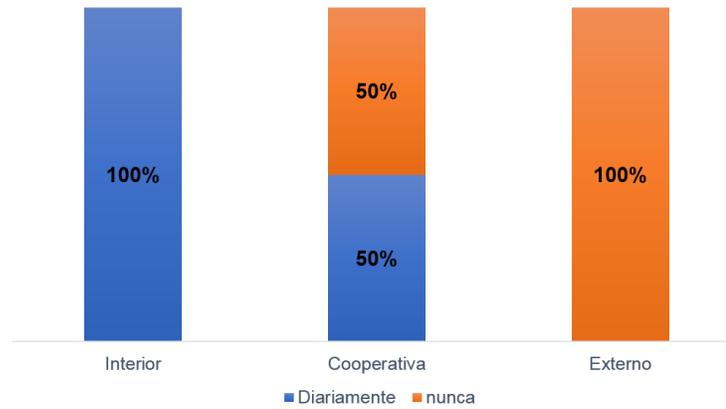


Figura 65: Frecuencia De Transmisión Metas.

La diversidad de perfiles para crear conocimiento, al interior del canal un 66.67% es producto del aprendizaje, un 16.67% cuando se generan malos resultados, un 16.67% indica que la diversidad no influye en la creación de conocimiento; en las áreas de la cooperativa un 83.33%, crea conocimiento por la especialización del personal, un 16.67% crean con la experiencia; con los actores externos el 33.33% manifiesta que la creación de conocimiento es producto de la innovación, un 16.67% por el nicho del mercado y un 50% que no hay ninguna característica especial, según lo muestra la figura 66.

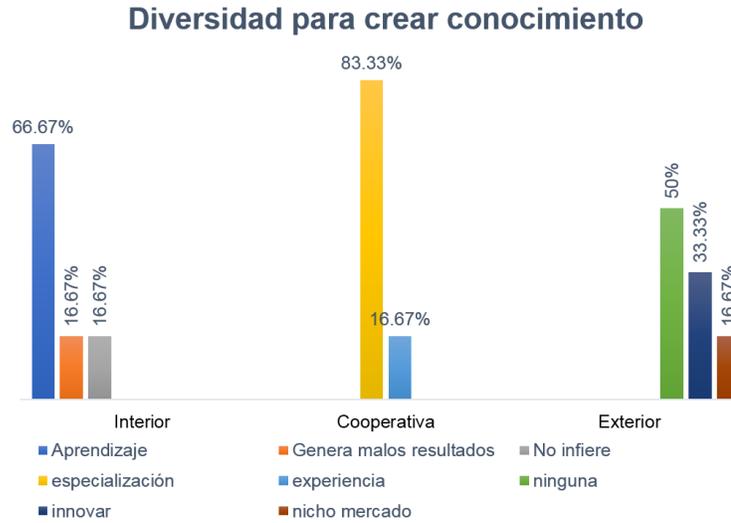


Figura 66: La Diversidad Del Conocimiento.

Para colocar en práctica los nuevos conocimientos, al interior del canal un 33.33% realiza seguimiento, un 33.33% reuniones, un 16.67% motiva y el 16.67% monitorea la operación comercial; en las áreas de la cooperativa un 50% realiza reuniones, un 33.33% no lo realiza ninguna gestión y el 16.67% evalúa las peticiones, quejas y reclamos -pqr-; con los actores externos un 66.67% evalúa la productividad comercial diaria y el 33.33% no lo realiza ninguna gestión, según lo muestra la figura 67.



Figura 67: Practicando Los Nuevos Conocimientos.

Las pruebas piloto influyen en la creación de conocimiento, al interior del canal un 66.67% por los procesos de mejora continua, un 33.33% para evaluar la viabilidad del servicio o producto evaluado; en las áreas de la cooperativa un 83.33% permite solucionar errores y un 16.67% permite evaluar resultados; con los actores externos un 50% permite realizar evaluación de resultados y un 50% no tiene ninguna influencia, según lo muestra la figura 68.

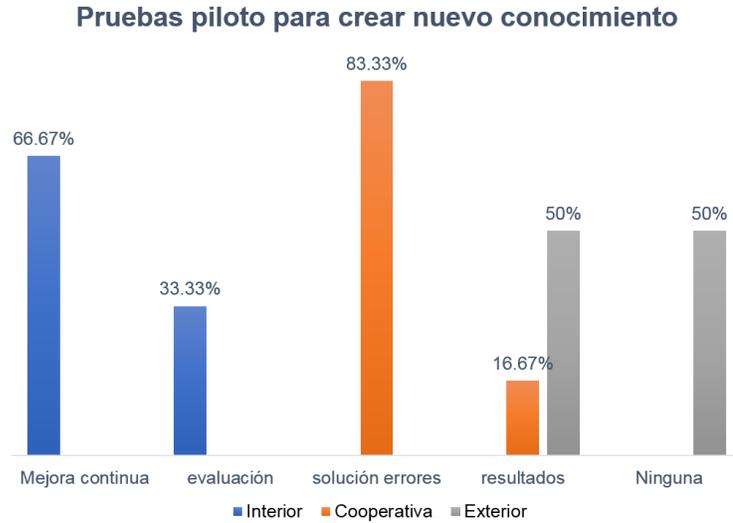


Figura 68: El Piloto y El Conocimiento.

La práctica comercial al interior del canal permite transferir conocimiento un 50% producto de la experiencia, un 33.33% por el desarrollo del mercado, un 16.67% con el manejo de los productos; en las áreas de la cooperativa el 66.67% transfiere con el aprendizaje producto de la acción, un 16.67% mediante la universidad corporativa de la cooperativa, un 16.67% con la evaluación de los resultados comerciales; con los actores externos el 16.67% la práctica influye en la mejora continua, un 16.67% en el servicio, un 16.67% con el aprendizaje que se genera, según lo muestra la figura 69.

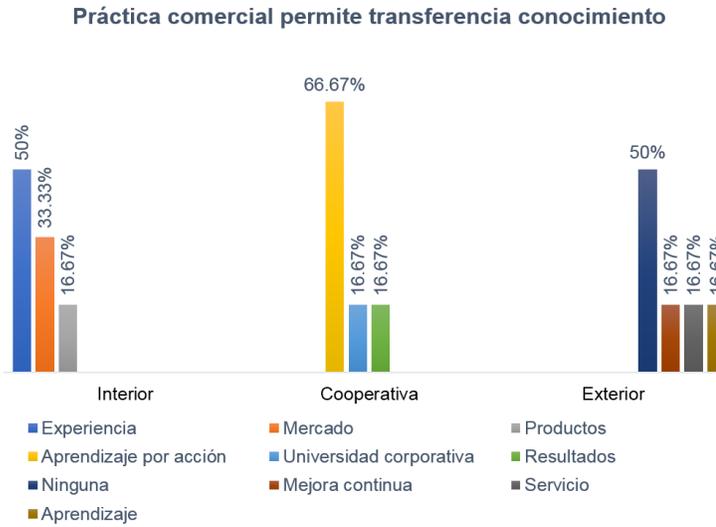


Figura 69: Las Prácticas Comerciales Y Su Gestión.

Las políticas comerciales al interior del canal para un 50% no influye en la transferencia de conocimiento, un 33.33% indica que es un canal que genera transferencia de conocimiento y un 16.67% manifiesta que el conocimiento está en las personas; en las áreas de la cooperativa un 50% manifiesta que no influye, un 33.33% que brinda claridad y transparencia a los procesos, un 16.67% que las políticas están adaptadas a ciertas áreas; con los actores externos el 50% mantiene la posición de que no influye, un 16.67% que indica cómo se manejan las ventas, un 16.67% que se aplican en la operación y un 16.67% como medio de educación financiera, según lo muestra la figura 70.

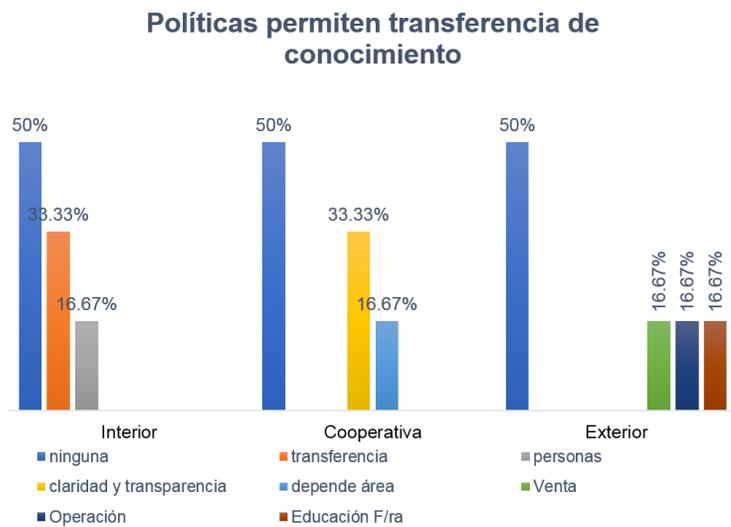


Figura 70: Las Políticas Y El Conocimiento.