

José Antonio GONZALO ÁNGULO, Coordinador del Programa de Doctorado en Economía y Gestión Empresarial

## INFORMA

De que la Tesis Doctoral titulada “CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO. Percepción de control interno en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito”, presentada por D<sup>a</sup> Adriana Patricia LEURO CARVAJAL, mediante convenio de cotutela bajo la dirección de los Dres. Enrique Edgardo GILLES ROMERO (EAN) y José Antonio GONZALO ANGULO (UAH) reúne los requisitos científicos de originalidad y rigor metodológicos para ser defendida ante un tribunal. La Comisión Académica, al tomar el anterior acuerdo, ha tenido también en cuenta las evaluaciones positivas anuales de la doctoranda, habiendo obtenido las correspondientes competencias establecidas en el Programa.

Adicionalmente, el 16 de enero de 2019 ha realizado el seminario de presentación de la Tesis Doctoral a los doctores del Programa en el Salón de Grados de la Facultad de Económicas (Alcalá), con resultado satisfactorio.

Según el mencionado acuerdo, la defensa de la tesis ante tribunal debe ser efectuada por la Universidad EAN, una vez que la tesis sea aceptada por la Comisión Académica del Programa, en la Universidad de Alcalá.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, se emite y firma, a petición de la interesada, el presente informe en Alcalá de Henares a 17 de enero de 2019.

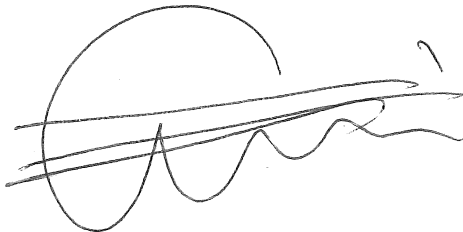


## A QUIEN PUEDA INTERESAR

Por la presente me permito informar que la estudiante Adriana Patricia Leuro Carvajal, identificada con pasaporte colombiano AR528254 está matriculada en el programa de Doctorado en Gestión de la Universidad Ean de Bogotá, Colombia. En el marco de dicho programa, la estudiante ha trabajado en su tesis doctoral denominada “Capacidades dinámicas de absorción y su relación con el riesgo operativo” desde el 1 de julio de 2016 hasta la fecha.

Con el período mencionado en el párrafo anterior, se ha dado cumplimiento “al tiempo de estancia” doctoral en Bogotá - Colombia para los fines del artículo 2 del convenio de cotutela firmado entre la Universidad Ean y la Universidad de Alcalá de Henares el 22 de junio de 2017.

La presente se expide a solicitud de la interesada en la ciudad de Bogotá, a los cinco días del mes de diciembre de 2018.



Enrique Gilles, Ph.D.

Coordinador del Doctorado en Gestión

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Universidad Ean

Tel. oficina (57-1) 5936464 ext 6526

Correo electrónico: [eegilles@universidadean.edu.co](mailto:eegilles@universidadean.edu.co)



***UNIVERSIDAD EAN***

FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y  
CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN GESTIÓN

***UNIVERSIDAD - UAH***

FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOCTORADO EN ECONOMÍA Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS

***TÍTULO DE LA TESIS***

CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO  
OPERATIVO.  
Percepción de control interno en cooperativas de actividad financiera de ahorro y  
crédito.

Tesis Doctoral presentada por:  
Adriana Patricia LEURO-CARVAJAL  
E-mail: [adrianapleuroc@gmail.com](mailto:adrianapleuroc@gmail.com)

Como requisito para la obtención de los títulos de:  
Doctor en Gestión - EAN  
Doctor en Economía y Gestión de empresas - UAH

Directores en Convenio de cotutela

PhD. D. Enrique Edgardo GILLES-  
ROMERO – EAN

PhD. D. José Antonio GONZALO-  
ANGULO – UAH

Bogotá, D.C., 16 de enero de 2019

---

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco a Dios y al Universo por haber hecho confluír el foco, el camino, la sabiduría, la disciplina, el compromiso, la constancia y los recursos necesarios para el logro de este proceso doctoral.*

*Agradezco a mis seres queridos por su paciencia, su comprensión, el tiempo cedido, los momentos no compartidos, los espacios de silencio, las oraciones dadas en mi nombre, los esfuerzos, las palabras de ánimo, el respeto, el respaldo y el cariño.*

*Agradezco a todas y cada una de las personas que han apoyado y han promovido esta causa, desde las dos orillas del océano, para que este resultado fuese posible.*

***¡Muchas gracias a todos y a cada uno, porque sin ustedes no habría sido posible!***

*Adriana Patricia Leuro Carvajal.*



## Resumen

La presente tesis doctoral, evalúa la relación entre la capacidad dinámica de absorción (CDA) de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, desde la percepción y satisfacción de los individuos respecto del control interno en entidades cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá-Colombia. Para el análisis se aplicaron dos metodologías, Grounded Theory y multivariante Structural Equation Models (SEM), a partir de la información de 127 individuos, con roles de, asociados, delegados y trabajadores.

Los resultados evidencian que los datos son congruentes con las hipótesis propuestas y comprueban que existe relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna - CDAK y el riesgo operativo residual. Esto debido, a que la percepción de los individuos tiene que ver con la autogestión en el contexto sin ánimo de lucro y por tanto su participación garantiza el aprendizaje individual y colectivo, prioriza el trabajo en equipo y favorece el desarrollo de capacidades dinámicas en un sistema de economía social, mediado por la gobernanza y el control interno.

También evita y disminuye la presencia de riesgos operacionales residuales y por tanto la ocurrencia de fraudes en el interior de las organizaciones solidarias. Dichos hallazgos aportan principalmente a conceptos de capacidades dinámicas, gobernanza, control interno, aprendizaje colectivo, ambiente de control, administración de riesgo y psicología de la empresa, en el contexto de la economía de Tercer Sector.

**Palabras clave:** Capacidad dinámica de absorción - CDA, Capacidad dinámica de absorción de conocimiento de fuente interna CDAK, Riesgo Operativo residual, percepción de los individuos, gobernanza, control interno, empresas de Tercer sector, psicología de la empresa, modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

## Abstract

The following Ph. D. dissertation evaluates the likelihood of a relationship between the dynamic capability absorption (DCA) and the residual operational risk, according to the satisfaction and perception of individuals regarding internal control in savings and credit financial activity cooperatives with headquarters in Bogotá, Colombia. For the analysis were used two methodologies, Grounded Theory and multivariate methodology structural equation model (SEM), based on the opinions gathered from 127 individuals, with roles of associates, delegates and workers.

The results showed that the data are consistent with the hypotheses proposed and they are proving that they have relationship between dynamic capability absorption and residual operational risk. Since the perception of the individuals has to do with the self-management in the non-profit context, and therefore their participation guarantees individual and collective learning, prioritizes teamwork and favors the development of dynamic capabilities in a social economy system, mediated by governance and internal control.

It also prevents and diminishes the presence of residuals operational risks and therefore the occurrence of fraud within solidarity Organizations. These findings contribute mainly to concepts of dynamic capabilities, governance, internal control, collective learning, control environment, risk management and company psychology, in the context of the Third Sector economy.

Keywords: dynamic capability absorption - DCA, dynamic capability absorption knowledge by internal source - DKAC, Residual operational risk, Perception of individuals, Governance, internal control, Third sector companies, Company psychology, Structural Equation Model – SEM.

## CONTENIDO

Definición de palabras más usadas en el documento.....	10
<b>CAPITULO I - INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPITULO II - MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL</b> .....	19
2.1 Concepto general del estudio .....	20
2.2 Concepción empresarial de gobernanza.....	28
2.2.1 Ambiente y mecanismos de control.....	31
2.2.2 Administración de riesgos .....	33
2.2.3 Mecanismos de control y aprendizaje organizacional .....	35
2.3 Empresa como organismo en constante transformación. ....	44
2.4 Antecedentes - Resultados de estudios empíricos.....	48
2.5 Marco conceptual.....	51
2.5.1 Teorías organizacionales. ....	51
2.5.2 Teorías de capacidades dinámicas .....	55
2.5.2.1 Capacidad dinámica de absorción .....	59
2.5.3 Teorías riesgo operativo .....	63
2.5.3.1. Concepto de riesgo empresarial vs. control.....	65
2.5.3.2 Administración de riesgo, gobernanza y control interno.....	67
2.5.3.3 Riesgo operativo y factores que lo originan. ....	70
2.6 Marco contextual .....	72
2.6.1 Sector solidario de actividad financiera.....	72
2.6.2 Riesgos en el contexto de tercer sector .....	80
2.7 Propuesta de Investigación.....	82
2.7.1 Delimitación del objeto de estudio .....	82
2.7.2 Justificación y motivación de la investigación .....	91
2.7.3 Descripción del problema de investigación .....	97
2.7.4 Pregunta de investigación.....	99
2.7.5 Objetivos de la investigación.....	100
2.7.6 Modelo conceptual de la relación propuesta.....	100
2.7.7 Hipótesis propuestas .....	102
2.8. Modelo de ecuaciones estructurales - SEM .....	103
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	106
3.1 Línea de investigación .....	109
3.2 Tipo de investigación .....	109
3.3 Diseño metodológico general.....	110
3.3.1 Enfoque.....	112
3.3.2 Tipo de razonamiento .....	115
3.3.3 Proceso .....	116
Primera etapa – Fase 1- Inicio .....	116
Fase 2 - Entrevista semiestructurada y juicio de expertos .....	117
Fase 3 - Validación del instrumento de medida.....	122
Fase 4 - Conclusión sobre los resultados de la prueba piloto .....	125
Segunda etapa – Fase 1- Evolución del proceso metodológico .....	125
Fase 2 - Análisis factorial exploratorio.....	129
Tercera etapa – Fase 1 - Modelo de ecuaciones estructurales - SEM.....	136
Fase 2 - Fiabilidad y validez del modelo. ....	136
Fase 3 - Análisis factorial confirmatorio .....	137
Fase 4 - Instrumento de medida.....	138
Fase 5 - Validez de contenido.....	141
Fase 6 - Validez discriminante .....	141
Fase 7 - Validez nomológica .....	142

Fase 8 - Evolución del modelo .....	143
Fase 9 - Modelo funcional .....	150
Fase 10 - Resultados de la modelación SEM.....	154
Fase 11 - Nivel de significancia de los resultados del modelo .....	154
Fase 12 - Bondad de ajuste del modelo integral .....	161
<b>CAPITULO IV - DISCUSIÓN, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y APORTES.</b> .....	163
4.1 Análisis de resultados generales – Modelo SEM integral .....	164
4.2 Análisis de resultados específicos .....	168
4.3 Discusión del resultado de las hipótesis .....	168
4.3.1. Hipótesis 1 .....	169
4.3.2. Hipótesis 2.....	172
4.3.3. Hipótesis 3.....	174
4.3.4. Hipótesis 4.....	176
4.3.5. Hipótesis 5.....	178
4.3.6. Hipótesis 6.....	180
4.4 Contraste de hipótesis .....	182
<b>CAPITULO V - VARIANTE DEL MODELO SEM INTEGRAL – ROLES.</b> .....	187
Análisis de resultados – Modelo SEM - Rol trabajador .....	188
Análisis de resultados – Modelo SEM - Rol no trabajador .....	193
<b>CAPITULO VI - VARIANTE DEL MODELO SEM INTEGRAL – EMPRESAS.</b> .....	198
Análisis de resultados – Modelo SEM – Empresa 1 .....	199
Variante del modelo SEM – Empresa 1 vs. modelo SEM integral.....	203
Análisis de resultados – Modelo SEM – Empresa 2.....	204
Variante del modelo SEM – Empresa 2 vs. modelo SEM integral.....	207
<b>CAPITULO VII - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS</b>	
<b>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	210
7.1 Conclusiones y teoría .....	211
7.2 Conclusiones del trabajo práctico .....	216
7.3 Recomendaciones .....	219
7.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	220
7.4.1 Limitaciones .....	220
7.4.2 Líneas futuras de investigación .....	221
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	222

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE. ....	39
TABLA 2. COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL JAPONÉS Y OCCIDENTAL.....	43
TABLA 3. PRINCIPALES TEORÍAS DE RECURSOS. ....	52
TABLA 4. ENFOQUES DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	57
TABLA 5. DIFERENCIAS ENTRE COOPERATIVAS Y ENTIDADES DE MICROFINANZAS.....	86
TABLA 6. GRUPOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN - EAN - UAH. ....	94
TABLA 7. DEFINICIONES DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA .....	96
TABLA 8. DIMENSIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	118
TABLA 9. CONCEPTOS TEÓRICOS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN LAS ORGANIZACIONES.....	119
TABLA 10. VARIABLES DE ANÁLISIS - DIMENSIONES - SUB DIMENSIONES - ÍTEMS.....	120
TABLA 11. ROL O ROLES QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN. ....	123
TABLA 12. GÉNERO .....	124
TABLA 13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	124
TABLA 14. ¿POLÍTICAS Y GOBERNANZA? .....	124
TABLA 15. LISTA DE VARIABLES OBSERVADAS .....	127
TABLA 16. FICHA TÉCNICA APLICADA .....	129
TABLA 17. PRUEBA DE KMO Y BARTLETT .....	130
TABLA 18. COMUNALIDADES .....	131
TABLA 19. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS APLICADOS EN LA ENCUESTA.....	132
TABLA 20. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.....	133
TABLA 21. LISTA DE FACTORES DE ANÁLISIS Y VARIABLES OBSERVADAS. ....	135
TABLA 22. RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS.....	138
TABLA 23. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	139
TABLA 24. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DEL TOTAL DE LOS ÍTEMS.....	140
TABLA 25. RUTA DE COEFICIENTES - PATH COEFFICIENTS.....	155
TABLA 26. INTERVALOS DE CONFIANZA CORREGIDA.....	156
TABLA 27. CONSISTENCIA INTERNA DEL MODELO SEM .....	156
TABLA 28. CORRELACIÓN DE VARIABLES LATENTES .....	157
TABLA 29. INTERVALOS DE CONFIANZA DE LAS VARIABLES LATENTES, CON SESGO CORREGIDO.....	158
TABLA 30. TOTAL, EFECTOS DEL MODELO SEM Y SU NIVEL DE SIGNIFICANCIA. ....	159
TABLA 31. CONSISTENCIA DEL MODELO A PARTIR DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA Y SUS NIVELES DE SIGNIFICANCIA.....	160
TABLA 32. INTERVALOS DE CONFIANZA DEL MODELO, CON SESGO CORREGIDO.....	161
TABLA 33. CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	183
TABLA 34. RUTA PATH COEFFICIENTS.....	188
TABLA 35. NIVEL DE SIGNIFICANCIA - ROL TRABAJADOR – BOOTSTRAPPING .....	189
TABLA 36. INTERVALOS DE CONFIANZA – ROL TRABAJADOR - BOOTSTRAPPING .....	190
TABLA 37 - COMPARATIVO PATH COEFICIENTES ENTRE MODELOS SEM .....	191
TABLA 38. NIVELES DE SIGNIFICANCIA - ROL NO TRABAJADOR .....	194
TABLA 39 – EMPRESA 1- VALORES DE SIGNIFICANCIA, FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL MODELO SEM. ....	202
TABLA 40 - EMPRESA 2 - VALORES DE SIGNIFICANCIA, FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL MODELO SEM .....	206

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. LAS MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS.....	22
FIGURA 2. COMUNICACIÓN SIMBÓLICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
FIGURA 3. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
FIGURA 4. VARIABLES CAUSALES, INTERVINIENTES Y DE RESULTADO.....	27
FIGURA 5. MOTIVOS QUE MUEVEN A LAS PERSONAS A COOPERAR EN UNA ORGANIZACIÓN.....	30
FIGURA 6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.....	31
FIGURA 7. MODELO GENERAL DE LA INICIATIVA PERSONAL.....	37
FIGURA 8. MODELO DE CINCO FASES DEL PROCESO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	42
FIGURA 9. DISCIPLINAS QUE APORTAN AL ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 10. DESAFÍOS EMPRESARIALES.....	48
FIGURA 11. PRINCIPIOS ÉTICOS PROPUESTOS. A PARTIR DEL INDIVIDUO QUE TOMA DECISIONES EN UN CONTEXTO SOCIAL ...	64
FIGURA 12. LA EMPRESA Y SU ENTORNO – UN ORGANISMO EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN.....	95
FIGURA 13. MODELO CONCEPTUAL - RELACIÓN CDA PARA LA GOBERNANZA Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO. ..	101
FIGURA 14. ANÁLISIS TEÓRICO FUNCIONAL - LA PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA APLICADAS A LA ORGANIZACIÓN. .....	114
FIGURA 15. ANÁLISIS TEÓRICO DE LA FORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO COLECTIVO ORGANIZACIONAL.....	121
FIGURA 16. VALIDEZ NOMOLÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CDAK Y EL RIESGO OPERATIVO.....	143
FIGURA 17 – EVOLUCIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL.....	147
FIGURA 18. MODELO CONCEPTUAL - RELACIÓN DE CDA PARA LA GOBERNANZA Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO RESIDUAL.....	148
FIGURA 19 - MODELO HIPOTÉTICO FUNCIONAL – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	151
FIGURA 20 - MODELO FUNCIONAL – RESULTADO DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	153
FIGURA 21 - CRITERIOS DE CALIDAD DEL MODELO.....	162
FIGURA 22 – MODELO SEM INTEGRAL.....	164
FIGURA 23 - H1.....	169
FIGURA 24 - H2.....	172
FIGURA 25 - H3.....	174
FIGURA 26 - H4.....	176
FIGURA 27 - H5.....	178
FIGURA 28 – H6.....	181
FIGURA 29. MODELO SEM – ROL TRABAJADOR.....	189
FIGURA 30 – VALIDEZ NOMOLÓGICA Y CRITERIOS DE CALIDAD DEL MODELO SEM.....	190
FIGURA 31 - COMPARATIVO VALIDEZ NOMOLÓGICA ENTRE MODELO SEM ROL TRABAJADOR Y MODELO SEM INTEGRAL ...	192
FIGURA 32. MODELO SEM – ROL NO TRABAJADOR.....	194
FIGURA 33 - VALIDEZ NOMOLÓGICA Y ESTADÍSTICA DEL MODELO SEM - ROL NO TRABAJADOR.....	195
FIGURA 34 - MODELO SEM EMPRESA 1 – BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO.....	199
FIGURA 35 – COMPARATIVO VALIDEZ NOMOLÓGICA ENTRE MODELO SEM.....	203
FIGURA 36 – MODELO SEM – EMPRESA 2 – BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO.....	205
FIGURA 37 – COMPARATIVO VALIDEZ NOMOLÓGICA ENTRE MODELO SEM EMPRESA 2 Y MODELO SEM INTEGRAL.....	207

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 1. Lista de 189 preguntas - formulario
- Anexo 2. Empresas invitadas a participar en la investigación.
- Anexo 3. Formato de Encuestas.



Definición de palabras más usadas en el documento.

Palabras	Descripción
Capacidad de absorción / Capacidad dinámica de absorción CDA	La capacidad de una empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla en las organizaciones para fines comerciales. Es fundamental para el desarrollo de capacidades de innovación.
CDAK	Es la habilidad que le permite a la organización extraer lecciones aprendidas de sus rutinas y procesos propios, es decir de fuente interna, para aplicarlas al desarrollo, cumplimiento y logro de sus objetivos, a partir de los individuos que conforman el colectivo organizacional.
Riesgo Operativo	Posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o errores involuntarios, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y por la ocurrencia de acontecimientos externos.
Riesgo residual	Es la posibilidad de pérdida que queda, después de haber aplicado controles.
Tercer sector	Solidaridad, altruismo, trabajo voluntario en el imaginario colectivo, ONG's, asociaciones voluntarias, en diferentes contextos, implicación social y cooperación.
Cooperativa	Sociedad con principios cooperativos que realiza cualquier actividad económico-social lícita para la mutua y equitativa ayuda entre sus miembros y al servicio de éstos y de la comunidad. Empresas centradas en las personas que se crean con el fin de responder a los sueños de sus miembros. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros. Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria.
Cooperativa de actividad financiera de Ahorro y Crédito	Organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados.
Psicología de la empresa	La conducta del hombre abordada desde el individuo, sus interrelaciones sociales en ambientes concretos como la empresa.
Sociología	Estudia la conducta del individuo abordados desde el colectivo.
Psicosociología	Es la psicología aplicada a la empresa, estudia la conducta del individuo, abordada desde el colectivo organizacional.
Rol	Relaciones y propósitos de un cargo.
Gobernanza	Forma como se comunican los gobernantes y los gobernados para lograr el cumplimiento de la visión corporativa, los objetivos y los resultados. Políticas y lineamientos que los regulan.
Control Interno	Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, para asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes, la eficacia y eficiencia de sus operaciones.
Facultación	Empoderamiento (Empowerment) del recurso humano, es el significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto que pudiera tener la labor de los trabajadores en una organización. Les permite entender la importancia de su tarea en el logro de los objetivos organizacionales.
Economía Solidaria	Canal de inclusión importante en la economía formal de los diferentes países.
Inclusión (En el contexto financiero)	Ir de la informalidad a la formalidad, la inclusión utiliza herramientas que involucran investigación, convocatoria o invitación a participar de los productos y servicios financieros.
Validez Nomológica	Es el conjunto de relaciones causales entre las variables estudiadas, junto con los cálculos matemáticos, estadísticos y gráficos, que permiten establecer la fiabilidad y validez del modelo.

***CAPITULO I - INTRODUCCIÓN***

El presente trabajo de tesis doctoral, evalúa la relación entre la capacidad dinámica de absorción (CDA) de conocimiento de fuente interna (CDAK) y el riesgo operativo residual en empresas sin ánimo de lucro del ámbito financiero. Dicha relación fue medida en la praxis, a partir de la percepción y satisfacción de los individuos en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá-Colombia. Para el análisis de información se utilizaron las metodologías Grounded Theory o teoría fundamentada y multivariante Structural Equation Models (SEM), a través de las cuales se examinaron los datos de 127 individuos con roles de, asociados, delegados y trabajadores.

El estudio pretende hacer aportes de tipo conceptual en temáticas de control interno y gobernanza, vía análisis de CDA de conocimiento de fuente interna, riesgo operativo residual, percepción de los individuos y psicología de la empresa, en el contexto del tercer sector de la economía, también llamado economía solidaria o economía social. A través de los programas de doctorado en gestión de la universidad EAN y doctorado en economía y gestión de empresas de la universidad de Alcalá de Henares (UAH).

La investigación se considera pertinente debido al impacto que tiene el comportamiento humano en el interior de las organizaciones y la prevención o promoción del riesgo operativo que dicho comportamiento supone. Este comportamiento se analizó a partir de las personas, cuyos roles y nivel de autoridad representa a los dueños y empleados que gobiernan y son gobernados en la empresa.

Los individuos podrían promover o evitar la ocurrencia de errores voluntarios e involuntarios para fines de fraude, aplicando su conocimiento, motivación y compromiso con la organización. La posibilidad de que confluyan de manera simultánea, actividades de control, supervisión, decisión y operación, en un mismo rol, posibilita la ocurrencia de conflictos de interés y por tanto de riesgos.

Los errores en el interior de la organización pueden producirse de manera voluntaria o involuntaria. Los voluntarios suponen un alto nivel de conocimiento del negocio y un

nivel de autoridad que permita, o no, manipular los recursos en ausencia de controles fuertes, inexistencia de los mismos y omisión de supervisión.

Los errores involuntarios presumen falta de conocimiento, de efectividad o de fortaleza en los controles, o ausencia de los mismos. Lo cual puede dar oportunidad a manipulación de los procesos para cumplir propósitos individuales o colectivos de interés particular.

Otra fuente de generación de errores involuntarios es el desconocimiento de la información del negocio por parte de los cargos que representan a los propietarios, o de aquellos que ejercen la más alta delegación de representación y consejo de los mismos. Esto es debido, a que son ellos los que conforman el directorio y la alta gerencia de la organización y por ende guían el negocio hacia el cumplimiento de sus objetivos a través de la gobernanza.

El concepto de gobernanza, *governance o Corporate government* (Dufour, 2009), identifica un estilo de gobierno, distinto al modelo de control jerárquico, caracterizado por la cooperación e interacción entre los individuos, como un intento de construir redes de interacción social, no sólo en lo económico sino en cualquier otro ámbito (Mayntz, 2000).

La gobernanza tiene que ver, entonces, con los que administran la empresa y con los gobernados, incluye el establecimiento de políticas y lineamientos democráticos que los regularan, analiza la forma como estos dos equipos se comunican para lograr el cumplimiento de la visión corporativa, los objetivos y los resultados. Determina procedimientos para evitar conflictos de interés, define cómo serán conciliados o corregidos en caso de presentarse, e intenta reducir el grado de incertidumbre como alternativa para fortalecer el control en la organización.

La propuesta de investigación parte de la idea de que son las personas y los colectivos en el interior de las organizaciones los que absorben y acumulan conocimiento de fuente interna, a partir de lineamientos organizacionales pre-establecidos, la estrategia y gestión y la comunicación. En complemento, se evalúan y analizan los conceptos de ambiente de control y administración de riesgos, a través de

las cuales, el riesgo operativo se observa como una variable dependiente, entendiendo por riesgo operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos (Basilea, 2004).

En consecuencia, dentro de este estudio, es pertinente observar la introducción de conceptos con nuevas dinámicas de absorción de conocimiento de fuente interna denominados por la autora como CDAK, capacidad obtenida de la transformación de lecciones aprendidas de los mismos trabajadores y el riesgo operativo residual que ello presume. El comportamiento del riesgo supone la existencia de unas prácticas, competencias y habilidades que hacen parte del gobierno corporativo, para evitar un impacto desfavorable en los resultados empresariales.

El riesgo operativo puede ser generado por la misma naturaleza del negocio, momento en el que se denomina *riesgo inherente*, y otro consecuente, resultado de situaciones que, aunque son controladas dejan una parte del riesgo sin atender, denominado *riesgo residual*. En tal sentido, el contexto de estudio involucra de manera concurrente, asuntos de propiedad, administración, supervisión, control y funcionalidad, complejidades que lo hacen muy singular.

Dichas complejidades tienen que ver con los conflictos de interés que pudieran compartir las personas que suministran las respuestas con sus percepciones de control interno, en el rol de asociado-trabajador cuando se ejercen los dos de forma simultánea para la toma de decisiones. Según sea la percepción de la información que estos reciben y sus intereses propios, sería probable adaptar decisiones a conveniencia propia o influenciar a otros con el mismo objetivo, a menos que haya un efectivo sistema de administración de riesgos que a través de un ambiente de control, lo evite o lo inhiba.

Para recolectar información de la práctica empresarial, se aplicaron instrumentos de investigación documental, tales como, entrevistas y encuestas, a individuos de cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito. Esto debido a que la naturaleza particular del sector cooperativo tiene que ver precisamente con las decisiones que asume cada persona, sin importar su nivel jerárquico.

En consecuencia, cada individuo tiene derecho a aplicar un voto en la asamblea de asociados, cual es el máximo órgano de decisión de la organización, esto sin importar el monto de sus aportes. Un asociado de una cooperativa puede asumir además de su rol como asociado-copropietario, el de, delegado, o consejero, o administrador o funcionario de manera simultánea dentro de la cooperativa, lo que propone de forma evidente, una posible dualidad de tareas, entre las actividades de control y administración, control y supervisión, supervisión y funcionalidad. Y en tal sentido, puede suponer la existencia de conflicto de intereses e impacto en la gobernanza de la organización.

En complemento, se revisaron antecedentes bibliográficos de conceptos como: capacidades organizacionales, capacidades dinámicas, capacidad de absorción, psicología y sociología de la empresa, motivación y compromiso de las personas en la empresa, formas de comunicación entre ellas, lineamientos organizacionales, estrategia, control, supervisión, gobernanza, riesgos, riesgo operativo y sistemas de administración de riesgos.

Las metodologías aplicadas, Grounded Theory, SEM y el análisis teórico-práctico, permitieron establecer que para obtener, sintetizar y analizar los datos del presente estudio fuera pertinente la estadística descriptiva, el análisis factorial y el modelo de ecuaciones estructurales. En tal sentido, se definieron factores principales, se redujeron las dimensiones y factores de análisis, y por último se definieron los ítems a observar. Los instrumentos de recolección de datos fueron juicio de expertos, observación, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios medidos con escalas Likert.

Para establecer la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida, se hizo una revisión de literatura y de estudios científicos contrastados permanentemente con la práctica empresarial, se recogió información a través de la técnica de juicio de expertos y se aplicaron encuestas, que en principio incluyeron 189 variables observadas, como se denominan las preguntas que representaban las dimensiones evaluadas. Dichas preguntas se redujeron de 189 a 20 que se incluyeron en el formato de encuesta final como una síntesis del primer instrumento aplicado.

Para hacer dicha reducción, se tuvo en cuenta la información suministrada por las cooperativas participantes en la investigación y se aplicaron técnicas estadísticas de componentes principales y reducción de dimensiones. Dichos procedimientos permitieron identificar factores adicionales a los evaluados inicialmente; ellos fueron: ambiente de control, administración de riesgos, CDA de conocimiento de fuente interna denominada por la autora como CDAK y riesgo operativo residual.

Los resultados esperados en esta investigación, fueron principalmente, determinar la relación entre CDA de conocimiento de fuente interna o CDAK y riesgo operativo residual. Para lograr encontrar los hallazgos pertinentes, se recogieron respuestas con información de la percepción y satisfacción de los individuos asociados, trabajadores-asociados y trabajadores no asociados, en el contexto de entidades solidarias de actividad financiera de ahorro y crédito. Es muy importante exaltar que los resultados obtenidos a partir de los datos recogidos en la práctica, fueron contrastados permanentemente con el marco teórico, incluso hasta terminar la investigación.

Al final del estudio, los resultados obtenidos comprueban que existe relación entre CDA de conocimiento de fuente interna (CDAK) y riesgo operativo residual, lo que es coherente con los resultados de las hipótesis presentados en la tabla 33. En consecuencia, aplicar rutinas y prácticas de gobernanza en un ambiente de control mediado por un sistema de administración de riesgos, disminuye la presencia de riesgo operativo residual y por tanto reduce la presencia de fraude en las organizaciones, en este caso en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito.

El estudio se considera inédito y original, porque a lo largo de la investigación no se han encontrado evidencias de estudios o investigaciones que versen sobre dicha relación.

Los resultados del estudio permiten identificar aportes a estudios previos en (i) psicología, sociología y psicosociología de la organización, en el contexto cooperativo de actividad financiera. Un segundo aporte (ii) sería de tipo contextual, basado en el reconocimiento, identificación y aplicación del conocimiento de fuente interna, en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá –



Colombia, para el desarrollo de CDAK en la organización para fines de gobernanza y control.

Un tercer aporte (iii) se hace posible en el ámbito metodológico, ya que para la argumentación y análisis de la investigación se aplicaron de manera conciliada, dos metodologías, una primera, la de teoría fundamentada o Grounded Theory que concatena concepciones teóricas y fácticas en las que fueron apareciendo relaciones múltiples, que exigieron agrupamiento de variables observadas (ítems o preguntas) y observables (variables latentes y constructos de análisis), y otra segunda, la metodología SEM, técnica que permitió probar y validar estadística y matemáticamente las relaciones mencionadas de manera simultánea.

En complemento, el software PLS fue elegido para predecir los resultados del análisis de los datos suministrados por las respuestas de 127 individuos con el rol de asociados, delegados y trabajadores de dos entidades cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito.

Las limitaciones encontradas tuvieron que ver principalmente con (1) el estudio se basa en el análisis de percepciones de individuos, por lo que deben ser tomadas con precaución; (2) al tratarse de un estudio hecho a través de entrevistas/encuestas, el entrevistador podría haber influido no intencionadamente en las respuestas obtenidas; (3) la apatía que presentan las organizaciones para participar en procesos académicos de investigación, reduce las posibilidades de acceso a la información.

Para finalizar, la tesis está compuesta por 7 capítulos, que incluyen de manera general el siguiente contenido: Capítulo I – Introducción. II – Marco teórico y referencial, incluye conceptos de psicología y sociología aplicadas a la organización, cultura, motivaciones, comunicación simbólica individual y colectiva, la organización como sistema con complejidades, barreras de aprendizaje en las organizaciones, creación del conocimiento organizacional, ciclo de aprendizaje y desafíos empresariales. Continúa con teorías organizacionales, capacidades dinámicas y riesgos, finaliza con el marco contextual, propuesta de investigación y modelo SEM.

Sigue con, el Capítulo III – Metodología y resultados de la investigación; IV – Discusión, análisis de resultados y aportes del estudio; V – Variantes del modelo SEM integral roles; VI – Variante del modelo SEM integral empresas; VII - Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

***CAPITULO II - MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL***

## 2.1 Concepto general del estudio

El entendimiento de la conducta de los individuos y de los grupos de personas que conforman la organización, ha sido una preocupación permanente de los empresarios alrededor del mundo. Los empresarios y líderes que desconocen dicho comportamiento no comprenden las reacciones que se dan en el desarrollo normal del trabajo (Ballesteros, 1982a, p. 15).

La psicología aplicada a la organización se convierte en un elemento importante para el presente estudio, debido a la influencia que tiene el comportamiento de los individuos en el interior de los colectivos organizacionales, donde se denomina *psicosociología de la empresa* (Ballesteros-Pulido, 1982a). Determinada como el estudio de la conducta del individuo dentro del ambiente de la empresa, en la que se comparten falencias y fortalezas funcionales (Ballesteros-Pulido, 1982a), dicho concepto es un elemento importante para conformar un marco teórico referencial robusto y para situar las reacciones de los individuos en un contexto organizacional y de control.

El marco teórico referencial es definido como “un elemento que direcciona el camino a seguir en todo proceso de investigación científica” (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2013, p. 113). En tal sentido y para dar suficiente argumentación al objeto de estudio, es necesario examinar conceptos de la psicología, la sociología, la psicosociología, capacidades de las personas y de las organizaciones, estrategia, gobernanza, control y riesgo

La globalización, la diversidad en los orígenes de las personas, la forma como se agrupan, como se comportan y se comunican, ha propuesto el surgimiento de la psicología, la sociología y la antropología, sin embargo, el hombre de negocios da importancia al saber de los aspectos técnicos de la empresa, pero no prioriza los que tienen que ver con conocer y entender la conducta humana (Hugh-Russell y Black, 1979) y la incertidumbre que de ella se pudiera generar.

En referencia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desarrolló un modelo para la gobernanza o Corporate governance, para que las empresas públicas y privadas apliquen asuntos como: políticas, estrategias institucionales, definición de roles y responsabilidades que posibiliten el fortalecimiento de capacidades institucionales (García-Villarreal, 2010), para coordinar una cultura organizacional, que haga evidentes características como, 1) estar compuestas por individuos y grupos, 2) perseguir fines y objetivos específicos, 3) crear cargos con funciones diferenciadas, 4) funciones dirigidas y coordinadas racionalmente, 5) con permanencia temporal, a través de los cuales, los individuos confluyen para lograr objetivos colectivos (Palací-Descals, 2005).

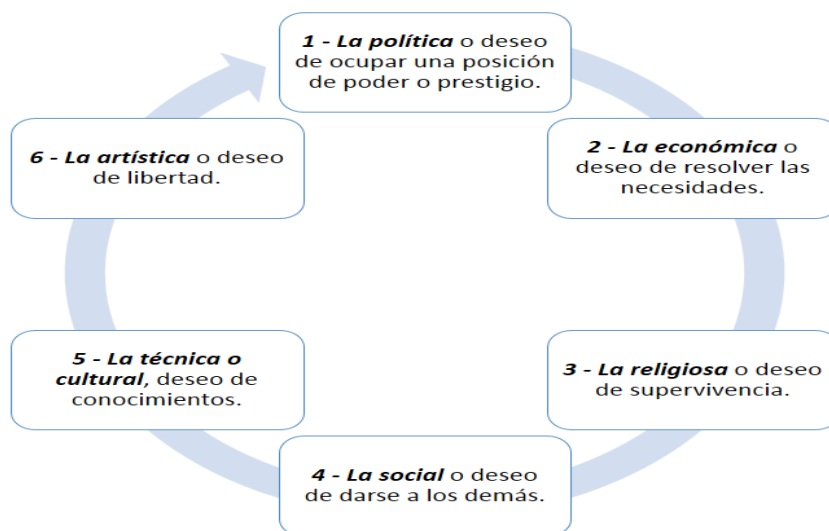
En tal sentido, cuando empieza la incorporación de personas al contexto empresarial, se busca que además de tener un conocimiento técnico, presenten disposición para trabajar en equipo, en colectivos que les permitirán desarrollar objetivos solidarios a fin de cumplir con la visión de cada empresa. La literatura psicosociológica y sociológica identifica tres interpretaciones de la solidaridad, que no son excluyentes mutuamente: la primera es *de orden operativo y estratégico*; la segunda es *de orden psicológico*, y la tercera *de orden cultural*, especificando que en esta última los miembros comparten su identidad (Petit, 1984)

En dicho paradigma, la conducta de las personas está condicionada por influencia hereditaria y social, cada individuo construye conocimiento previo a partir de experiencias y formación técnica específica. Cada uno de ellos pasa por un proceso que incluye etapas como: 1) Formación de la estructura constitucional, 2) Formación de las estructuras motivacional, temperamental y actitudinal, 3) Formación de las estructuras actitudinal, caracterológica y de rendimiento actitudinal; conducta que además incluye estímulos fetales, culturales, sociales, actitudinales, carácter y rendimiento actitudinal (Ballesteros-Pulido, 1982a).

Por tanto, las empresas tienen dependencia de las personas con las que trabajan y de las decisiones que dichas personas toman, en tal sentido, habrá algunas decisiones que tienen más autoridad e impacto en los resultados que otras, según sea el cargo y nivel de autoridad de la persona que genera tal decisión. Es necesario entonces, analizar que *“las personas hacen algo a gusto y con interés cuando están motivadas”* Ballesteros-

Pulido (1982a), es decir, las decisiones individuales podrían estar impactadas positiva o negativamente por motivaciones e incentivos que se presentan en la figura 1.

**Figura 1.** Las motivaciones de las personas.



Fuente: elaboración propia.

Por ende, es evidente que la motivación de las personas, y la forma como se comunican, puede impactar en los resultados de las organizaciones, por lo que será preciso saber cómo se relacionan los individuos en un determinado contexto; para ello se requerirá conocer sobre la semiótica o simbología de la comunicación, definida por Schvarstein (1995, p. 119) como “*la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social y hace parte de la psicología social*”.

En un sentido social, en las empresas se mueven estructuras de personas que construyen sistemas de comunicación verbal y no verbal para componer una cultura, definida por Schvarstein (1995) como, *redes*, procesos de significación en los que los sujetos negocian significados mediante simbología, esto lo hacen por medio de la comunicación colectiva para dar sentido a su experiencia empresarial, a ello se denomina comunicación simbólica de la organización y se presenta en la figura 2.

**Figura 2.** Comunicación simbólica de la organización.

Formas de comunicación en la empresa				
Simbología	Instrumental	Mutativa	Motivacional	Simbólica
Palabras	✓ .	✓ .		
Objetos (ídolos)		✓ .	✓ .	✓ .
Comportamientos		✓ .	✓ .	
Eventos		✓ .		✓ .

Fuente: elaboración propia.

Subsiguientemente, la forma como las personas reaccionan y su comportamiento permite saber que es más fácil lograr el cambio de actitud de un grupo de personas que, de individuos tomados de forma aislada. El cambio que se logra colectivamente es más permanente que el cambio efectuado persona a persona, de tal manera que, si un individuo participa en la toma de decisiones de un grupo, podría estar más comprometido con su cumplimiento (Ballesteros, 1982a).

En este sentido, ya se visualiza la importancia de revisar la existencia de lineamientos organizacionales que permitan crear contextos para poder identificar, gestionar y aplicar el conocimiento a partir de las capacidades de los individuos, que luego se convertirá en colectivo. Al tratar la CDA como una construcción endógena de la organización vía gestión del conocimiento elegido por la gerencia de la misma, se demuestra que dichas herramientas gerenciales dejan ver su impacto en el desempeño organizacional (Mahnke, Pedersen y Venzin, 2005).

En consecuencia, la gestión del conocimiento ha ganado importancia en la práctica de los negocios, ya que las organizaciones se han capacitado a sí mismas a través de la gestión del conocimiento; un estudio realizado en el 2008 permitió establecer que las dimensiones de gestión del conocimiento identificadas en las empresas son: cultura organizacional, infraestructura técnica organizativa, soporte de gestión, recompensa y claridad de foco en la visión del negocio (Behdja-Boumarafi y Naceur-Jabnoun, 2008).

Las actividades que se orientan a la adaptación del entorno se requieren para generar desarrollo en la organización y mantener su supervivencia (Petit, 1984) e



integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno, para generar capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997 y Teece, 2010).

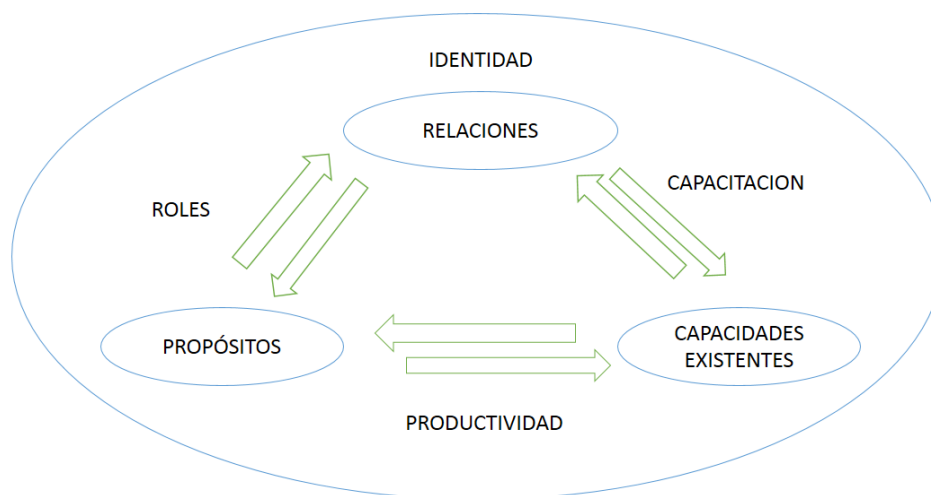
El concepto de organización ha cambiado y, por lo tanto, debe conceptualizarse de acuerdo a cada época (Palací-Descals, 2005). Asuntos como la aparición del celular, la web, las redes sociales, cambios en las comunicaciones, nuevas formas de consumo, pertinencia normativa, riesgos, formas de negociación, forma de hacer empresa y modelos de negocios, son cambios presentados en los últimos 35 años en temas tecnológicos, científicos, económicos y sociales, e invitan a repensar la gestión empresarial (Leuro-Carvajal, 2014).

Para Schvarstein (1995, p. 69) *“la división del trabajo, la especialización de tareas, la delegación de funciones, la centralización o descentralización de actividades y poderes, hacen parte de la tecnología de gestión”*. Aplicar gestión que se adapte a los cambios del entorno, fortalece los modos de interacción social de las personas que componen la organización y permite mayor fluidez en los procesos organizacionales estratégicos, operativos y de apoyo, según se sugiere en las normas que regulan procedimientos empresariales como las ISO 9001:2015 (2015).

Se analiza entonces, que la estructura formal de la empresa tiene relación directa con problemas de tipo psicológico, las tensiones que reciben los trabajadores tienen que ver con la conformación de la estructura de la empresa. Los problemas que sobresalen son: 1) las diferencias individuales, 2) la facilidad o dificultad de adaptación, 3) los niveles de aspiración y 4) la resistencia a la inseguridad (Ballesteros, 1982b).

En relación, los conceptos de estructura e identidad permiten analizar la noción de sistema abierto para la organización frente a los cambios del entorno, ya que, aunque la estructura se modifique la identidad organizacional permanece. La estructura organizacional puede estar conformada por tres dominios: el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes, en donde *los dos primeros se articulan con el concepto de rol* (Schvarstein, 1995), como se puede ver en la figura 3.

Figura 3. Elementos de la estructura organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Con lo anterior se observa que la definición de organización “*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*” (Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2018) podría interpretarse como que, los elementos de la estructura organizacional se asemejan a un sistema, definido este como “*Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí*” (RAE, 2018).

En tal sentido, se supone que la aplicación de la teoría general de los sistemas de Von Bertalanffy generó una nueva forma de concebir las empresas, debido a que empiezan a surgir estudios de tipo psicología aplicada a las organizaciones y sus resultados contribuyen a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas (Palací-Descals, 2005).

En dicha concepción, se revisan conceptos organizacionales que hoy dan valor económico a las empresas y están representados en los siguientes factores intangibles: 1) conocimiento, 2) capital humano y 3) capital intelectual. En la sociedad del conocimiento, se perciben capacidades dinámicas como: la forma de asimilar, generar y traducir conocimiento en respuestas efectivas y pertinentes para la sociedad (Teece, Pisano, y Shuen, 1997).

Se deduce entonces, que el conocimiento aplicado hace revisar la contribución que la ciencia y la tecnología realizan al desarrollo humano y sostenible de la sociedad,

debido a que se analiza el conocimiento como un recurso de información que fluye a través de los sentidos del recurso humano y del recurso tecnológico para tomar decisiones en las empresas (Parker-Rossell, 2007).

Surge de esta manera, el concepto de Facultación definida como “dar autoridad, poder o derecho a alguien para hacer algo” ([www.worreference.com](http://www.worreference.com), 2018) para empoderar al trabajador, lo hace sentir que su labor tiene importancia para lograr objetivos individuales y colectivos, por tanto, lo lleva a sentir compromiso hacia la organización para la cual trabaja, esto debido al significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto que pudiera tener su labor para la empresa (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010).

Es un hecho que el conocimiento se acumula en varias formas y procesos a través de la estructura organizacional, siendo las personas en cada uno de sus roles las que deciden, qué acumulan y para qué, cada empresa tiene un conjunto de recursos y capacidades distintas que han sido acumulados a lo largo de su trayectoria (Brunet y Baltar, 2011).

Así mismo, una empresa debería trabajar con una visión compartida entre los individuos, el colectivo y la organización, alineando las estrategias, los procesos, los intereses de los colaboradores y de los clientes (Brunet y Baltar, 2011). De tal forma, que la empresa añade importancia al aprendizaje para que pueda ser calificada como una organización inteligente (Hugh- Russell y Black, 1979).

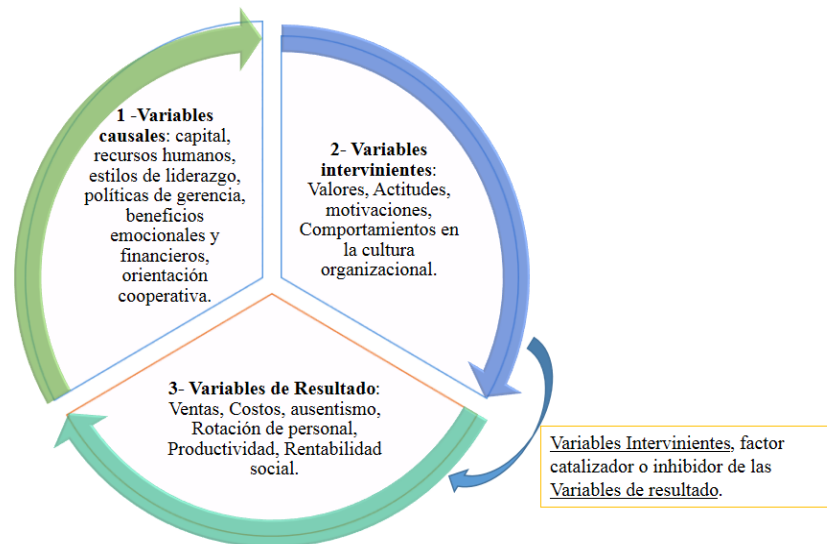
Para lograr ser una organización que aprende, se requiere identificar cinco facilitadores que dinamicen el aprendizaje dentro de sí misma: 1) Liderazgo, 2) Cultura, 3) Tecnología, 4) Sistema de monitoreo y 5) Política de Recursos Humanos (Parker-Rossell, 2007). Elementos que se podrían gestionar por medio de los siguientes cuatro enfoques: 1) enfoque de recursos humanos, 2) enfoque tecnológico, 3) enfoque estructuralista y 4) enfoque estratégico.

Comprender cómo influye el estilo de liderazgo en el desempeño, ha permitido identificar dos clases de liderazgo, uno con orientación a la tarea y otro con orientación a los empleados. Siendo este último, el que fomenta mayor autonomía en la selección de los métodos de trabajo y consideración de las necesidades de los

empleados para robustecer la facultación, la motivación y el compromiso de los empleados con las organizaciones (Neves de Almeida, 1999).

En tal sentido, se entiende que “*las personas tienen necesidad de brillar, brillar para ellas mismas y para los demás*” (Neves de Almeida (1999), este concepto invita a que las empresas identifiquen y reconozcan a su capital humano, establezcan formas de liderazgo propio, determinen valores y comportamientos organizacionales y motiven comportamientos favorables a través de la cultura organizacional para el logro de los resultados, como se puede ver en la figura 4.

**Figura 4.** Variables Causales, Intervinientes y de Resultado.



Fuente: elaboración propia.

Es necesario entonces, exigir a los trabajadores poniéndoles metas y objetivos ambiciosos pero realistas, a fin de obtener mejores resultados, lo que podría lograrse aplicando tácticas cooperativas que promuevan un contexto donde todos ganan, inspirando la motivación y compromiso de cada individuo con la organización (Neves de Almeida, 1999).

La práctica empresarial demanda, que se revise si el estilo de liderazgo es una buena mezcla entre la orientación a la tarea y orientación al recurso humano, máxime cuando el contexto de análisis de la investigación doctoral es de naturaleza solidaria y cooperativa. La globalización de los mercados requiere competitividad en mercados dinámicos que dependen de la forma como se aprovechan las capacidades y

habilidades de las personas que trabajan en las organizaciones, las empresas no deben desperdiciar el talento humano ya que es vital para competir (Newell, 2003).

Instituciones supranacionales como la Alianza Cooperativa Internacional (ICA por su sigla en inglés) y la OCDE, se interesan también por elementos del trabajo entre empresarios y particulares, entre los que se exaltan asuntos como la información, la educación y la formación, a fin de promover lineamientos indispensables para el desarrollo y sostenibilidad mundial (ICA y OCDE, 2017). Gestionar el conocimiento y la motivación de las personas para generar compromiso institucional, es un asunto de innovación que puede evitar posibles pérdidas para las organizaciones.

## 2.2 Concepción empresarial de gobernanza

El gobierno institucional de las empresas, aportan el marco por medio del cual los grupos de interés, tales como inversionistas, miembros del consejo de administración, gerentes y empleados, determinan la visión estratégica, vigilan el desempeño y gestionan los riesgos, para proteger la salud de la empresa en un largo período de tiempo (Banco Mundial, 2017). En concordancia, la Superintendencia Solidaria (2013) en Colombia, en su guía de buen gobierno establece que *“La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés”*.

Para analizar este asunto, se tomaron elementos de la gobernanza que involucran la responsabilidad y el hacer de roles como, el directorio y funcionarios de la alta gerencia de la organización, debido al impacto que ellos tienen en la toma de decisiones.

En el mismo sentido *“una organización no puede resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas o de servicios”* (Petit, 1984), por consiguiente, se requiere la interacción y la interdependencia de los elementos mencionados para lograr un objetivo común. Tratando en todo caso de evitar al máximo pérdidas y omisiones de control que pudieran llevar a la organización a impactar sus estados financieros de manera negativa.

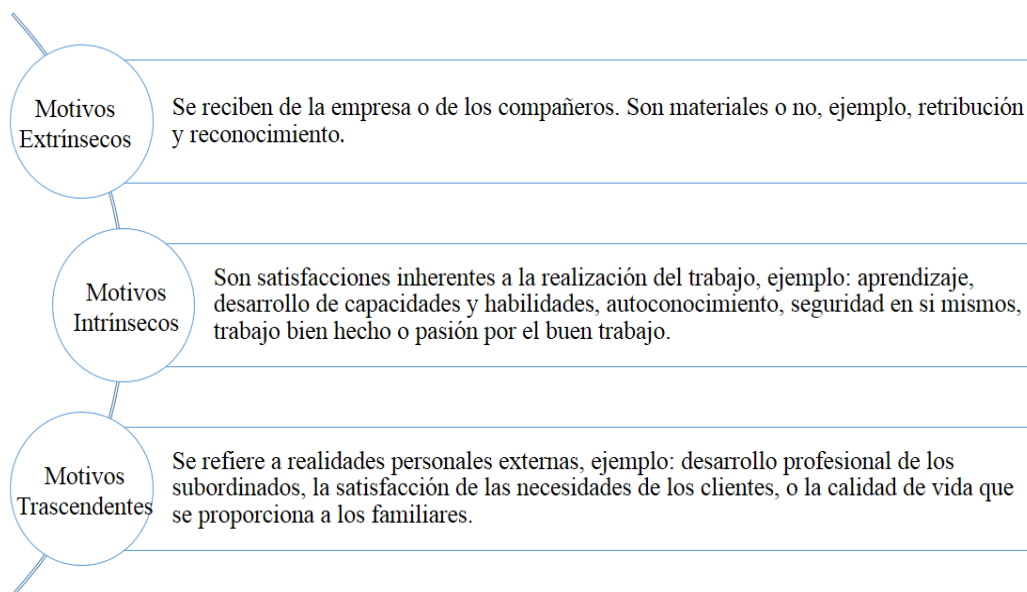
Así mismo, las organizaciones tienen subdivisiones a propósito de la división del trabajo, que fraccionan el sistema de la empresa en subsistemas que resultan en equipos de trabajo. Dichos equipos de trabajo son comunes a todas las organizaciones psicosociales, compuestas por individuos que al irse conociendo reaccionan entre sí, en el aspecto funcional y psicológico, lo que permitirá el logro o el retraso de los objetivos organizacionales (Petit, 1984).

El concepto de psicología en la empresa, se define como, la conducta del hombre abordada desde el individuo, que, aunada a interrelaciones sociales en ambientes concretos como la empresa, se convierten en psicociología de la organización. La psicociología es definida como el estudio de la conducta dentro del grupo de trabajo en el ambiente de la empresa, en el que se comparten falencias y fortalezas funcionales (Ballesteros-Pulido, 1982a)

En tal sentido, existen factores que producen satisfacción o insatisfacción en los individuos en el contexto laboral; los factores que generan satisfacción en el trabajo son: 1) logro, 2) reconocimiento, 3) trabajo en sí mismo, 4) promoción y 5) crecimiento. Mientras que los factores que promueven insatisfacción en el trabajo son: 1) normas y procedimientos, 2) supervisión, 3) relaciones con el supervisor, 4) condiciones de trabajo, y 5) salario (Valls, 1998).

Por lo anterior, se revisa la clase de motivos que tienen el poder de mover a una persona a percibir asuntos corporativos y cooperar en la organización. Entre ellos se identifican y clasifican los siguientes: 1) motivos extrínsecos, 2) motivos intrínsecos y 3) motivos trascendentes (Valls, 1998) y se presentan en la figura 5.

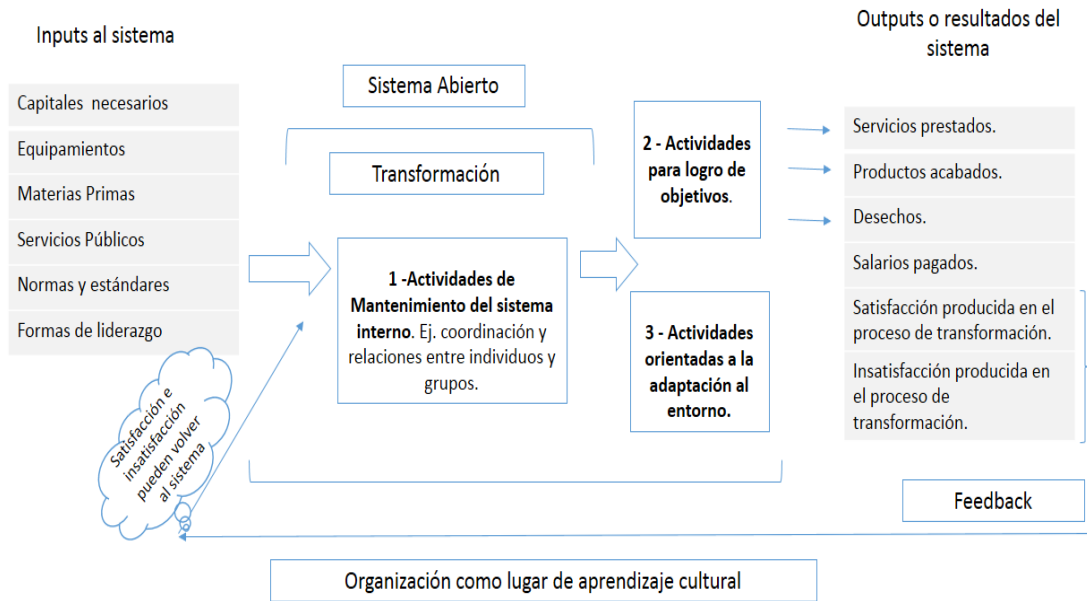
**Figura 5.** Motivos que mueven a las personas a cooperar en una organización.



Fuente: elaboración propia.

Según Petit (1984, p. 21) “*para analizar la organización y sus relaciones con el entorno, la psicología y la psicología han tomado de la cibernética y del análisis de sistemas la noción de sistema abierto*”. Al observar las prácticas de procesos internos y decisiones tomadas con base en información del entorno de las organizaciones, se puede analizar la existencia de elementos que hacen parte de un sistema abierto que incluye dimensiones: físicas, tecnológicas, económicas, políticas y culturales, como se puede ver en la figura 6.



**Figura 6.** La organización como sistema abierto.

Fuente: elaboración propia.

En un sistema abierto, se recibe información externa que podría generar impacto negativo dentro de la organización, por lo que se hace necesario analizar los sistemas de administración de riesgos o sistemas de control que contrarresten o prevengan causas que pudieran generar riesgos inherentes a la operación, los cuales atañen al interés de esta investigación.

### 2.2.1 Ambiente y mecanismos de control

La administración de los países y de las organizaciones, se han preocupado por encontrar mecanismos que les permitan identificar posibles causas y señales de alerta para disminuir probabilidades de pérdidas. Para ello, se han apoyado en sistemas de control supranacionales, que han sido creados para disminuir o evitar la presencia de causas de riesgos inherentes a la naturaleza del hacer de las empresas públicas y privadas.

Los siguientes son marcos de referencia de control estratégico que sobresalen en el mundo:

*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, organización que redacta orientaciones sobre procedimientos empresariales, propone elementos de control de riesgo empresarial plasmados en los sucesivos Informes COSO I (2004), COSO II (2013) y COSO III (2017), en ellos establece entre otras, la alineación de la visión, misión, estrategia, objetivos del negocio y mejoras del desempeño organizacional, para el logro de los objetivos de gobierno.

El COSO I establece que la organización debe anticipar, en la medida de lo posible, los cambios del entorno mediante la aplicación de decisiones estratégicas tomadas por personas con los más altos roles y responsabilidades en la organización (Petit, 1984).

En concordancia, el COSO II (2013) define que los roles y responsabilidades del sistema de administración de riesgos en las organizaciones son "el directorio, sus comités, la alta gerencia, CEO (*Chief Executive Officer*) y CFO (*Chief Financial Officer*) y Funcionarios de soporte", mientras que Coso III (2017) propone integrar la estrategia organizacional con el desempeño ejecutivo, a fin de disminuir el impacto de los riesgos.

Otro modelo de control estratégico es el propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015) - (*OECD* por sus siglas en inglés) con el concepto de *gobierno corporativo*, refiriéndose al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. En dichos órganos o mecanismos de control han de considerarse entre otros: tres poderes en la empresa: *los accionistas, el directorio y la alta gerencia*, también llamados en español *gobernanza corporativa*.

Complementariamente, los mecanismos de *gobierno corporativo* pretenden ejercer actividades de control desde el ámbito estratégico de las organizaciones, este concepto ha sido estudiado por Wang y Hsu (2013) quienes a través de una revisión de literatura del período 1996 a 2010, encontraron hallazgos que hacen evidente la relación existente entre la composición de los máximos órganos de gobierno organizacionales y los eventos de riesgo operacional en las entidades financieras. Otro resultado

encontrado en dicho estudio es que, las instituciones menos expuestas a presentar fraude son las que tienen directores o CEO's independientes.

Así mismo, Chernobai, Jorion y Yu (2011) analizaron el comportamiento de la información financiera publicada entre 1980 y 2005 por entidades financieras de los Estados Unidos, los resultados obtenidos permitieron encontrar un fuerte vínculo entre los eventos de riesgo operacional y un débil entorno de control interno.

La Federación Internacional de Contadores IFAC (2017) define *Control interno* como “*el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal*” para asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes, la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

Otros mecanismos de control encontrados alrededor del mundo, intentan prevenir la corrupción nacional y transnacional, países como España, Perú, Reino Unido, Estados Unidos, Colombia, Chile Costa Rica, México, Ecuador, Argentina y Portugal han desarrollado leyes orgánicas para controlar y sancionar eventos de corrupción entre las personas y las empresas, a nivel nacional y transnacional. A nivel empresarial este mecanismo se conoce con el nombre de Corporate Compliance, se compone de procedimientos que deben aplicar las organizaciones para identificar y clasificar riesgos operativos legales, ante los cuales debe adoptar mecanismos de control interno que permita su prevención, gestión y control ([www.worldcomplianceassociation.com](http://www.worldcomplianceassociation.com), 2019).

### 2.2.2 Administración de riesgos

En complemento, tanto las naciones como las empresas, se han concientizado de la existencia de riesgos operativos y de los siniestros que pueden ocurrir cuando los sistemas de control que se usan no son efectivos o no funcionan para lo que fueron creados. En tal sentido, se ha hecho necesario identificar la forma en que la ocurrencia de los siniestros impacte lo mínimo posible los resultados organizacionales, tanto públicos como privados.

Los siguientes son algunos referentes de administración de riesgos que destacan en el mundo:

En asuntos de aseguramiento y supervisión, la Unión Europea ha aceptado la Norma Internacional de Auditoría 315, conocida como NIA 315, emitida y revisada por el Consejo de Auditoría y Aseguramiento de normas (IAASB, 2013 - por sus siglas en inglés) que en representación de IFAC (2017), define el concepto de *riesgo de negocio* como el “*riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.*”

En complemento, otras entidades supranacionales, como la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) y Basilea, han emitido normas para gestionar el riesgo organizacional. Ejemplos como la ISO 31000:2009 (2009) y la propuesta de control de riesgos operativos emitidas por BASILEA (2003, 2004 y 2013), son normas que les permiten a las organizaciones, y en especial a las entidades de crédito, tener puntos de referencia que puedan ser aplicados, vía reglamentaria o de manera voluntaria para identificar y disminuir causas probables de pérdidas en las empresas.

Para atender a las recomendaciones y buenas prácticas sugeridas por los modelos de control, las empresas deben determinar respuestas ante cambios del entorno, que pudieran afectar su negocio, estableciendo la relación entre organización y entorno y revisando dos categorías de funciones en la organización: la de producción compuesta por bienes y servicios y la de proporcionar empleo a la población (Petit, 1984).

En consecuencia, las organizaciones deben tener claro que un sistema de control integral les permite aplicar medidas correctoras antes de desviar el camino al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La sociedad del conocimiento, el conocimiento de las personas y sus habilidades, su identificación con la misión y objetivos de la empresa, así como su capacidad para trabajar en equipo, son cada vez más relevantes para tomar decisiones pertinentes y oportunas (Ventura, 2008).

En conclusión, reglamentar controles estratégicos, aplicarlos y hacer seguimiento a su cumplimiento hace evidente la aplicación y funcionalidad de la gobernanza. Según

McGregor (1969, p. 16) “una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. El buen administrador depende, de su capacidad de predecir y controlar la conducta” de las personas que están bajo su dirección.

### 2.2.3 Mecanismos de control y aprendizaje organizacional

Revisando la postura de Yeung, Ulrich, Nason y Von-Glinow (2000) “es posible usar prácticas administrativas específicas a fin de crear la capacidad para aprender” en la empresa. Dichas prácticas incluyen procesos logrados mediante capacidades de aprendizaje en la organización y pueden clasificarse en: descubrir, inventar, instrumentar y difundir el conocimiento.

En tal sentido, el conocimiento, la capacidad de crear y la utilización del conocimiento, son capacidades dinámicas consideradas como las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las firmas (Nonaka y Toyama, 2003). El conocimiento es creado a través de la interacción dinámica de los individuos y su entorno visualiza una dimensión epistemológica, por lo que las organizaciones crean conocimiento a partir de las personas mediante una dimensión ontológica.

A partir de las propuestas de Zapata-Cantú, L., Manrique-Cadena, L., Carrillo-Gamboa, F., Flores-Leal, P., Ramírez-Flores, P., Martínez-Sánchez, A., Treviño-González, A. y Urueña, G. (2010) se deduce que son las empresas las que proporcionan el entorno adecuado para que los individuos generen conocimiento. Para lograrlo, se identifican tres etapas en los modelos de socialización del conocimiento en las organizaciones: *una primera*, que es previa a la incorporación del individuo en la organización, *una segunda* referida a la incorporación y ubicación de la persona en su puesto de trabajo y, *una tercera* caracterizada por la adquisición y cambio de nuevos patrones de conducta (Palací-Decals, 2005).

Establece McGregor (1969, p.236) que “las capacidades creadoras del ser humano, sus posibilidades de desarrollo, colaboración y productividad son mayores de lo que hasta ahora hemos creído”. Por lo que se deduce que la efectividad de los

individuos será mayor si se robustece el aprendizaje de los mismos, se controla y supervisa su eficaz aplicación.

Los lineamientos institucionales, las formas de control y la estrategia, aplicados al logro de los objetivos empresariales podrían evitar desviaciones costosas que impacten las utilidades de la organización y mejore los beneficios generados. La ISO emite normas para medir el grado de cumplimiento de requisitos, ejemplo de ello es la norma ISO 10015:1999 (1999) - Gestión de calidad - Directrices para la formación, en la cual se reglamenta que los individuos de la organización deben capacitarse o auto-capacitarse en temas pertinentes al objeto social de cada empresa, a fin de asegurar la mejora continua en la competencia de su personal.

Los recursos organizacionales más importantes son el conocimiento y los individuos, el conocimiento se origina y acumula en las personas y estas se convierten en el principal activo dentro de la empresa (Pérez-Rodríguez y Castañeda-Pérez, 2009). Por lo que se cree que el conocimiento colectivo tiene relación con la aparición de causas de riesgo operativo en las organizaciones.

En tal sentido, se requiere aplicar estrategias que faciliten el aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades, para armonizar la integración de la gestión del conocimiento con la política de recursos humanos las organizaciones, políticas que deberán estar orientadas a la creación, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento (Pérez-Rodríguez y Castañeda-Pérez, 2009) con un mínimo de riesgo.

Por lo anterior, se revisaron conceptos de Nonaka y Takeuchi (1999) en su modelo SECI en el cual explica que existen 4 procesos de conversión del conocimiento: 1) *Socialización*, 2) *Externalización*, 3) *Combinación* e 4) *Internalización*; incorporados por 2 formas de conocimiento: el *tácito* y el *explícito*, que mediante interacción dinámica se transfieren en tres niveles: *individual*, *grupala* y *contextual*, en donde los *sistemas*, *las estructuras* y *la cultura organizacional* son facilitadores del proceso.

Parece interesante entonces, analizar que el conocimiento tácito o implícito, es intuitivo y altamente subjetivo, la gente usualmente lo guarda en sus cabezas y lo aplica para relacionarse espontáneamente, mientras que el conocimiento explícito se usa según reglas que exigen comportamientos formales y técnicas protocolarias para hacerlo funcional (Nonaka, 1991). Conceptos que parecen esenciales al examinar las

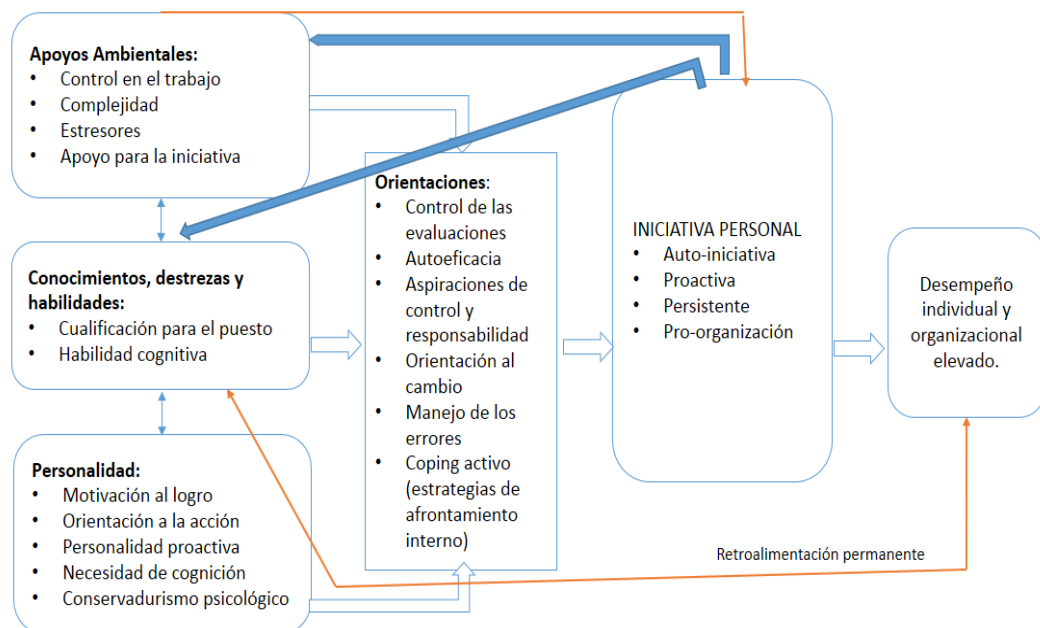
causas que promueven la motivación y el compromiso de los individuos en la organización.

En concordancia, aparece la espiral del conocimiento evidenciando que el nuevo conocimiento empieza en el individuo, se socializa en el colectivo, quien lo externaliza o transfiere a la organización, para comunicarlo, diseminarlo y sistematizarlo (Nonaka, 1991). Priorizando así, la gestión del conocimiento como un elemento de gobernanza que robustece la comunicación en la empresa y sus grupos de interés.

Por lo que pareciera que las organizaciones exigen estructuras más planas, con menos niveles jerárquicos, que faciliten la interacción y el dialogo a partir de culturas cooperativas que proporcionen aprendizaje y creen valor (Brunet y Baltar, 2011).

De esta manera, el proceso de aprendizaje colectivo ha de incluirse en el modelo general de la iniciativa personal que considera asuntos como: la personalidad, los conocimientos, las destrezas y las habilidades de cada persona; debido a que ejerce influencia en el desempeño individual y organizacional (Palací-Decals, 2005), la forma como se relacionan estos conceptos y los elementos que lo componen se presentan en la figura 7.

**Figura 7.** Modelo general de la iniciativa personal.



Fuente: elaboración propia.

Al evaluar los conceptos previamente expuestos, surgen inquietudes como las expuestas por Senge (2011, p. 28) quien cuestiona “*¿Qué sucede si las compañías de mayor éxito tienen poca capacidad de aprendizaje, y sobreviven, pero jamás desarrollan su potencial? ¿Qué sucede si, a la luz de lo que podrían ser estas organizaciones, la ‘excelencia’ es sólo ‘mediocridad’?*”.

Por lo anterior, es evidente que el aprendizaje en sí mismo no es una solución absoluta, ni su gestión tampoco, por lo que se deduce que los problemas de aprendizaje y la exposición a los riesgos han existido desde siempre. Asuntos como, la caída de Troya y la participación norteamericana en Vietnam, ponen en evidencia situaciones en las que los líderes no han sabido medir las consecuencias de sus propias políticas, esto ha influido incluso en comportamientos de la iglesia católica de los siglos XV y XVI, que propiciaron abusos de autoridad y produjeron la reforma protestante (Senge, 2011).

Los análisis presentados sugieren la existencia de problemas de aprendizaje e interpretación particular de los lineamientos en asuntos de la gobernanza, por parte de los gobernados y de quienes gobiernan. Esto podría atenuar la efectividad de los controles estratégicos y promover la presencia de riesgos que exijan mayor visión y compromiso gerencial, como los expuestos en la tabla 1, donde se resumen las barreras para el aprendizaje organizacional.



**Tabla 1.** Barreras para el aprendizaje.

Síndrome	Explicación	Consecuencia
Yo soy mi puesto	La tarea del rol asignado se confunde con la propia identidad. Ej. en los años 80, una acería norteamericana empezó a cerrar plantas y quiso reeducar a los obreros cesantes para nuevos empleos. Los psicólogos estudiaron por qué los obreros no prosperaron en su reaprender y encontraron que sufrían agudas crisis de identidad, ellos “preguntaban ¿cómo podría hacer otra cosa? Yo soy tornero”.	Cuando las personas de una organización se concentran en un solo puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados. Cuando los resultados son decepcionantes sólo se puede suponer que “alguien cometió una falla”.
El enemigo externo	Algunas organizaciones dicen que “Siempre hallarás un agente externo a quien culpar”. Cuando los resultados no son buenos, Ej. 1. el departamento de mercadeo culpa a producción y esta culpa al de diseño. Ej. 2. se culpa a los competidores por la disminución en las ventas. No se analizan los errores propios y sus consecuencias.	Es casi imposible detectar la influencia de cuestiones “internas” que superan la frontera entre la organización y lo “externo”.
La ilusión de hacerse cargo	Para enfrentar los problemas, los administradores pueden usar una actitud “proactiva” como antídoto para atacar una actitud “reactiva”, sin antes analizar suficiente las consecuencias.	Las soluciones reactivas pueden producir mayores costos que las causas que produjeron los problemas.
La fijación de los hechos	La preocupación por los hechos específicos domina las deliberaciones empresariales. Esas explicaciones pueden ser ciertas, pero impiden ver los patrones que subyacen a los hechos y evitan comprender sus causas.	El aprendizaje generativo o creativo, no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado sólo por hechos inmediatos.
La parábola de la rana hervida	La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia, produce fracasos empresariales. Usualmente se preparan mecanismos para atender “Cambios repentinos” pero no “cambios lentos y graduales”.	Para que las organizaciones puedan ver la evolución e influencia de procesos lentos, deben aminorar su ritmo frenético, prestando atención a lo evidente y a lo sutil.
La ilusión de que se aprende con la experiencia	La experiencia es un medio de aprendizaje, sin embargo, cada empresa debe reconocer que tiene ciclos con escasos márgenes para el aprendizaje, que a veces son imperceptibles.	El análisis de los problemas complejos que trascienden los límites funcionales, se convierte en un ejercicio peligroso o inexistente. Los problemas reales pueden ser distintos.
El mito del equipo administrativo	Las organizaciones nombran a un grupo de managers que discernirán los complejos problemas multifuncionales de la empresa.	¿Pero por qué confiar en que ellos podrían superar los problemas de aprendizaje? Podrían ocultar desacuerdos, para preservar la imagen, evitando aclarar desavenencias que pudieran enriquecer a todo el equipo.

Fuente: elaboración propia a partir de Senge (2011).

Todo lo anteriormente expuesto, invita a pensar que el aprendizaje organizacional es un elemento que hace parte del desarrollo de CDA, vía asimilación y transformación del conocimiento (Cruz, López y Martín, 2009). Por ende, se hace necesario reconocer y gestionar las barreras de aprendizaje, ya que podrían generar ruido en la información que sirve de base a la toma de decisiones de la alta gerencia, debido a que son parte estructural de la gobernanza de la empresa.

Se analiza entonces, que existen variables que influyen en el aprendizaje de las personas, variables que se relacionan con los *procesos cognoscitivos* y otras que se relacionan con los *factores emocionales y motivacionales* del individuo y de la organización, por lo que tienden a ser *intrusivas* en la validez de la información que sirve de base para evitar *amenazas potenciales para la organización* (Argyris, 2001). Dichas amenazas podrían interpretarse como riesgos, posibilidades de pérdida que una empresa afronta en el interior de su cultura organizacional y por su puesto el impacto que estas pudieran tener en los resultados de la compañía.

En relación a este asunto Senge (2011, p. 268) establece que “las visiones compartidas surgen de visiones personales, pero ¿cómo se unen los individuos para crear visiones compartidas?”. La visión organizacional de cada empresa debería redactarse de tal forma, que cada individuo se inspire y motive a lograrla, para que la sumatoria de las visiones individuales personales cumplidas, construyan una visión organizacional compartida (Senge, 2011).

*La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ‘ideas rectoras’ de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas ‘¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?’ (Senge, 2011, p. 282).*

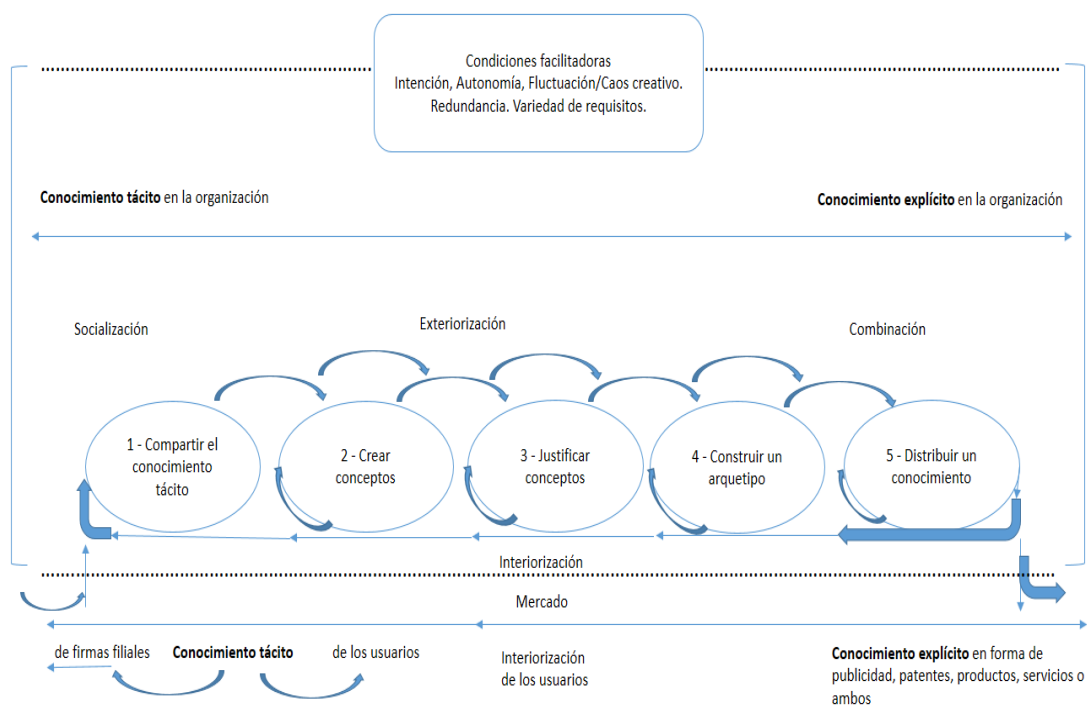
En tal sentido, las organizaciones son sistemas de extremada complejidad, que al observarlas parecen estar compuestas por actividades humanas de muy diferentes características y niveles jerárquico. Las personas, los pequeños grupos, las normas, los valores, esa misma complejidad es la que *constituye la base para los fenómenos organizacionales* (Argyris,1979).

Y es el concepto de complejidad, que analiza Argyris (1979), parte de lo que motiva el presente estudio, e invita a pensar que las reacciones humanas en un contexto específico son las que promueven o evitan la aparición de causas que promueven riesgos de fraude en las empresas, sea desde el gobierno o desde la funcionalidad de las organizaciones.

Los temas complejos de la organización requieren crear equipos de trabajo que propongan alternativas para eliminar, atenuar, transferir o tolerar la aparición de causas generadoras de riesgo. Las personas que trabajan con y para la organización deben ir más allá de los límites de la empresa, de sus clientes, consumidores, competidores, socios estratégicos reconociendo la importancia del lenguaje y la comprensión de las diferencias (Mayo y Lank, 2000).

En tal sentido, la creación de conocimiento organizacional requiere de un proceso armónico que exige cinco fases, 1) compartir, 2) crear, 3) justificar, 4) construir y 5) distribuir conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999) y se puede ver en la figura 8, donde se presenta, no sólo el modelo con las cinco fases del proceso, sino las condiciones y facilitadores que permiten la creación de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

**Figura 8.** Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Analizando la propuesta de Mayo y Lank (2000), la organización que aprende supone la aplicación de muchos cerebros enfocados en un solo problema y proyecta un mayor número de posibilidades para resolverlo, que si estuviera analizándolo una sola persona. En tal sentido determina que la capacidad de trabajo en equipos es una habilidad que puede ser desarrollada, a través de la transferencia de conocimiento, aprendizaje colectivo y el aprendizaje continuo.

Para encontrar decisiones apropiadas en cuanto a la gestión del aprendizaje que se pudiera aplicar en cada organización para evitar o mitigar sus riesgos, es aconsejable entonces, tomar elementos de referencia, como la diferenciación entre el hacer de organizaciones japonesas y de las empresas occidentales. Con el objeto de entender por qué las empresas japonesas han podido manejar los cambios lentos y graduales, mientras que para las occidentales ha resultado más complejo (Nonaka y Takeuchi, 1999), algunas diferencias entre los estilos de aprendizaje organizacional japonés y occidental, se pueden observar en la tabla 2.

**Tabla 2.** Comparación entre los estilos de aprendizaje organizacional japonés y occidental.

Organización Japonesa	Organización Occidental
Basada en grupos	Basados en los individuos
Orientada al conocimiento tácito	Orientada al conocimiento explícito
Fuerte en socialización e interiorización	Fuerte en exteriorización y combinación
Énfasis en la experiencia	Énfasis en el análisis
Podría sufrir de pensamiento grupal y de sobre adaptación a éxitos pasados	Podría sufrir de parálisis por análisis
Su intención organizacional es ambigua	Clara intención organizacional
La autonomía se da en el nivel grupal	La autonomía se da en el nivel individual
Genera el caos a través de superposición de tareas	Genera el caos a través de las diferencias individuales
Fluctuación frecuente de la alta dirección	Menor fluctuación de la alta dirección
Redundancia de la información	Menor redundancia de la información
Logra la variedad de requisitos a través de equipos multifuncionales	Logra la variedad de requisitos a través de las diferencias individuales

Fuente: elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi, (1999)

Se hace necesario entender y comprender mejor los lineamientos que sirven de base para tomar decisiones, a fin de evitar las malas decisiones de gestión y sus consecuencias. Las decisiones más adecuadas deben combinar dos modos de pensamiento, uno retrospectivo y otro prospectivo, para facilitar el proceso de aprendizaje (Einhorn y Hogarth, 1999) y evitar la aparición de causas que promuevan posibles pérdidas en los resultados organizacionales.

En concordancia, para que el ciclo de aprendizaje organizacional sea virtuoso se requieren los siguientes 4 mecanismos: 1) generación de información, 2) integración de información nueva en el contexto organizacional, 3) interpretación colectiva de la información y 4) autoridad para tomar acciones responsables a partir del significado interpretativo (Mayo y Lank, 2000). Proceso a través del cual los individuos interactúan de manera dinámica e impactan el desempeño de las organizaciones.

Se requiere entonces cambiar los hábitos del comportamiento organizacional, reprogramarse y tomar decisiones de manera colectiva, desaprender lo aprendido, para adaptarse a los cambios del entorno. Debe aplicarse aprendizaje individual, pero no es suficiente, se requiere adicionar aprendizaje colectivo, fusionado y constante (Mayo y Lank, 2000).

Dicho aprendizaje debe incluir herramientas de monitoreo y seguimiento para evitar la aparición de causas de riesgo y mitigar las existentes. Al aprender y desaprender, las organizaciones pueden exponerse a niveles de incertidumbre excesivos, por lo que es necesario identificar si un entorno empresarial es estable o menos estable, ya que cuando el futuro es incierto, los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica pueden ser claramente peligrosos (Courtney, Kirkland, y Viguerie, 1999).

En tal sentido, es interesante pensar que las empresas crecen cuando los tiempos son buenos y adoptan planes de contingencia cuando los tiempos se complican. Se logran resultados exitosos porque los colectivos aprenden y reaccionan más rápido que los individuos, la gerencia actúa rápidamente y eficazmente como individuo y como equipo (De Geus, 1999).

En conclusión, la gestión del entorno o locus control, denominado así por Cabeza, Corella y Jiménez (2013) se gesta desde dos tipos de cultura: *de gestión interna*, en la que sus miembros creen controlar su naturaleza, su entorno y el logro de sus objetivos con los equipos de trabajo de su organización. Y *de gestión externa*, que piensan que es el entorno y la naturaleza, los que controlan las personas para el logro de sus objetivos; enfatizan sus acciones en otros y requieren reconocimiento externo para su propia dirección.

### 2.3 Empresa como organismo en constante transformación.

La teoría de las organizaciones tiene una base multidisciplinaria, como la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones, la ciencia política, la ingeniería industrial y la administración. En tal sentido, los planes de estudio de las diferentes

carreras profesionales incluyen asuntos relacionados con las organizaciones, recursos humanos e investigación entre otros (Dávila, 2001).

La percepción de los individuos hace parte de las opiniones colectivas de la cultura organizacional en las organizaciones. “*El foco tradicional de la psicología del trabajo y de las organizaciones en lo negativo es, por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral, el foco positivo está centrado en los recursos laborales y su potencial motivador*” (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, p. 349).

El comportamiento de los trabajadores permite crear un clima organizacional en las empresas, elemento que puede observarse por medio de la psicología organizacional. El estudio de la psicología organizacional se logra a partir de varias disciplinas (Bass, 1972) que se exponen en la figura 9.

**Figura 9.** Disciplinas que aportan al estudio de la psicología organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Se hace evidente entonces, el concepto de *percepción global en la organización* (Consiglio & Belloso, 2003) concepto construido a partir de la percepción de satisfacción individual de las personas. En consecuencia, el diseño de la organización ha de permitir la interacción entre los individuos que conforman los equipos que

realizan los procesos empresariales (Fonseca-Zárate, 2015) para facilitar el logro de los objetivos.

Sin importar la forma en que las empresas mejoren su productividad siempre habrá la necesidad de combinar procesos y personas (Fonseca-Zárate, 2015) que hacen parte de la empresa como un sistema organizacional.

*Los principios de la teoría general de sistemas aplicados a las organizaciones, supone que: 1) las organizaciones, igual que los sistemas vivos, necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno. 2) Igual en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, las organizaciones hacen una reorganización de los insumos creando nuevos productos, entrenando personas, procesando materiales. 3) De igual modo que los sistemas vivos entregan algún producto al entorno, las organizaciones aportan ideas, productos y materiales, etc., que modifican el entorno en alguna medida. 4) Los productos que se entregan al ambiente influyen en la disponibilidad de recursos para reiniciar el ciclo de actividad. (Palací-Decals, 2005, p. 20).*

Los sistemas como los procesos, requieren analizar y comparar los resultados, mejorar continuamente, hacer reingeniería e innovación para aportar a la productividad organizacional. Trabajar con personas exige evaluar individuos y trabajar en equipo para lograr mejoras en los resultados (Fonseca-Zárate, 2015).

La cultura empresarial es un asunto aprendido vía programación mental colectiva, un fenómeno colectivo con individuos que comparten el mismo entorno social. Su estudio involucra valores, rituales, héroes y modelos a seguir en la organización, los símbolos, la nacionalidad de los individuos, lo étnico, lo religioso, lo lingüístico, la generación, la clase social y lo organizacional (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013).

La teoría de los valores humanos, establece que los valores pueden ser trans-situacionales para coordinar individuos y grupos, vía lenguaje y emociones, a fin de



analizar la condición humana desde tres requerimientos universales: 1) *necesidades del individuo como ente biológico*, 2) *necesidad de coordinarse para tener una interacción social* y 3) *necesidad de bienestar y supervivencia del grupo* (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013).

En tal sentido, existen muchos directivos que tienen miedo de dar confianza al desempeño que pudieran tener sus colaboradores, tal vez porque desconocen las posibilidades que pudieran tener como equipo (Ponti, 2010). La innovación es una manera de hacer empresa y de cambiar los hábitos empresariales.

Existen organizaciones que siguen dando prioridad al orden, la disciplina, la puntualidad, dejando de lado la capacidad de crear de sus trabajadores, por lo que se hace necesario mezclar inteligentemente las habilidades de los dos hemisferios cerebrales: orden y fantasía, control y pasión, para dar espacio al pensamiento creativo colectivo (Ponti, 2010)

Las empresas que quieran mantenerse en la innovación deben abrir espacios para el pensamiento creativo y armonizar los intereses individuales con los del colectivo (Ponti, 2010). Negociar objetivos individuales con los del colectivo, identificando cuatro dimensiones opuestas de dos en dos: 1) la apertura al cambio con la conservación, y 2) la auto-trascendencia con el auto-acrecentamiento. Dichas dimensiones incluyen valores como: estimulación y autodeterminación; conformidad, tradición y seguridad; universalismo y benevolencia; poder, logro y hedonismo (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013).

Resulta interesante saber que las personas desarrollan un lenguaje según en entorno en el que interactúan, el conocimiento y profesión particular, en tal sentido, realiza nuevas prácticas y tiene nuevas opiniones. Por ende, la complejidad empresarial involucra las complejidades individuales e incorpora prácticas que toma de su entorno, la acumulación de complejidades individuales conforma la complejidad organizacional (Espejo y Reyes, 2016).

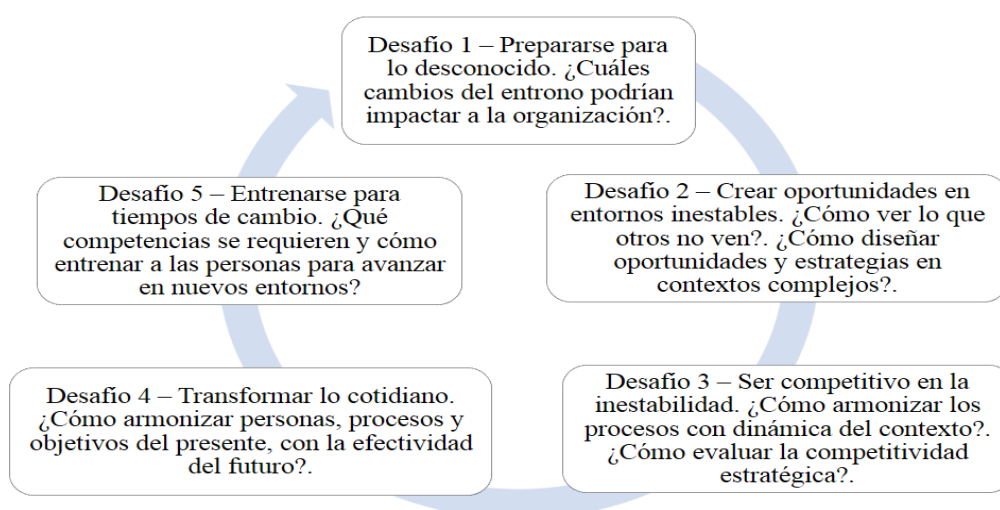
En consecuencia, el diseño de la arquitectura organizacional incluye el apoyo, supervisión y control en los procesos, igual que el análisis de componentes organizacionales como políticas, objetivos y estrategias, y la coherencia entre estrategia, procesos y estructura organizacional (Fonseca-Zárata, 2015). Actualmente,

hacer empresa posibilita un flujo permanente de talento, ideas nuevas y proyectos de innovación que les permita estar siempre al frente (Ponti, 2010).

Las realidades de los entornos empresariales interfieren en la dinámica del contexto en el que funcionan debido a la interpretación, la percepción y las expectativas de las personas que lo componen. Los siguientes aspectos podrían ayudar a evitar la exposición de desafíos empresariales, a través de los diferentes roles en la organización, a) crear realidades, b) integrar experiencias, c) diseñar posibilidades, y d) gestionar percepciones (Manucci, 2010). Estos desafíos empresariales y la forma como interactúan se presentan en la figura 10.

**Figura 10.** Desafíos empresariales.

**Figura 10.** Desafíos empresariales.



Fuente: elaboración propia.

#### 2.4 Antecedentes - Resultados de estudios empíricos

Se han revisado investigaciones y estudios pragmáticos sobre los temas examinados en los antecedentes y se observan los siguientes resultados.

Un estudio realizado por la Universidad Federal de Rio de Janeiro en 1998 ha mostrado que la existencia de un círculo virtuoso de capacidad innovativa se lleva a cabo en empresas de mayor nivel tecnológico sin depender de su tamaño, se originan en ventajas específicas desarrolladas por las empresas, por lo que se requiere disponer de umbrales mínimos de tecnología y de competencias adquiridas para poder aprovechar la oferta del sistema (Moori-Koenig, y Yoguel, 1998).

Un segundo estudio establece, que a diferentes niveles en la jerarquía organizacional se precisan distintas capacidades y conocimientos, el gobierno de una empresa exige capacidades administrativas, funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad (Rosanas Martí, 2010, p. 162, exaltando a Fayol 1916). En complemento, los procesos de exploración, explotación y ambidestreza organizacional relacionados con las capacidades dinámicas para gestionar los conocimientos, permite a las empresas adaptarse al entorno y obtener mejores resultados (Acosta, Longo y Luiz, 2013).

En una tercera investigación, realizada por el grupo empresarial Shell, se estudiaron 30 empresas con más de 75 años de actividad empresarial. En él, se hizo evidente que la capacidad de vivir en armonía es prioritaria para el ambiente organizacional, debido a que permite adoptar un *funcionamiento de supervivencia* cuando las circunstancias se tornen difíciles y un funcionamiento de autodesarrollo cuando el ritmo del cambio sea lento (De Geus, 1999).

Los éxitos organizacionales, dependen de la capacidad de la alta dirección para captar lo que está pasando en el ambiente empresarial y, con esa información comprender el adecuado actuar empresarial. En otras palabras, dependen del aprendizaje institucional, entendido como el proceso a través del cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales, para planificar aprendiendo, lo cual supone que la planificación empresarial es un aprendizaje institucional, (De Geus, 1999).

Los resultados de los estudios aquí expuestos, prueban que los líderes que usan estilos que afectan positivamente el clima organizacional, tienen mejores resultados que los que no los utilizan (Goleman, 2005). No es suficiente con adaptarse a la regulación y cumplir con las normas de gobierno, es necesario reservar presupuesto

para aprovechar las oportunidades que puedan materializarse apostando por los proyectos con más probabilidades de ganar (Eisenhardt y Brown, 1999).

En un nuevo análisis, Albareda y Balaguer (2008) establecen que la investigación de Waddock y Graves en 1997 examinó la relación entre el comportamiento social de las empresas y sus resultados financieros, revisaron las empresas incluidas en el S&P 500 (el índice *Standard & Poor's 500*, *S&P 500* por sus siglas en inglés, incluye las 500 empresas más representativas de la Bolsa de *New York*, se considera importante porque juega en una de las plazas financieras más importantes del planeta, *Wall Street*), los resultados obtenidos demostraron que hay conexiones entre ambos, sugiriendo que las inversiones que mejoran la responsabilidad social empresarial (RSE) repercuten de forma positiva en las relaciones con los distintos grupos de interés, los resultados financieros y su rentabilidad.

En asuntos del tercer sector de la economía, un estudio realizado por Gargallo y Freundlich (2010) evidenció particularidades de organizaciones cooperativas en el marco de la gestión de los recursos humanos en el caso de las cooperativas de trabajo asociado. En dicho estudio se analizaron percepciones de satisfacción laboral de trabajadores asociados y no asociados, a partir de la información suministrada por 250 trabajadores.

En estudios realizados por Tzokas, Kim, Akbar y Al-Dajani (2015) se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con una muestra de 316 individuos, recogiendo las respuestas de 2 personas por empresa en 158 empresas de la industria de semiconductores de Corea del Sur. Se obtuvo, como resultado, que la interacción entre la capacidad de absorción de una empresa y su capacidad tecnológica y de relación con el cliente, contribuye a su desempeño general.

Una nueva investigación realizada por Seo, Chae y Lee (2015), consistió en reunir las respuestas de 706 individuos en empresas de TI en Corea del Sur, y hacer un análisis de datos a través de la técnica modelo de ecuaciones estructurales. Se encontró que la autoeficacia creativa, el conocimiento individual y el soporte de TI influyen en la creatividad individual mediante la capacidad de absorción individual, la exploración y la explotación de conocimiento para crear nuevos productos.

## 2.5 Marco conceptual

La estructura teórica comparte en su conjunto un lenguaje para formalizar lo que se denomina el marco conceptual, su función es definir el significado de los términos técnicos sobre los que se desarrolla la investigación (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2013), permitir la interacción de los mismos y la construcción de las predicciones a que llevan las teorías que se pueden deducir con su ayuda.

A continuación, se caracterizan conceptos de capacidades organizacionales, capacidades dinámicas de absorción y riesgo operativo.

### 2.5.1 Teorías organizacionales.

Para lograr sus metas, las firmas aplican capacidades organizacionales definidas como las habilidades intangibles de la empresa para gestionar sus recursos, sin embargo, en la discusión de capacidades el concepto de ‘poder’ es un factor generalmente ausente (Hamel et. al 1989; Grant, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Makadok, 2001).

Las organizaciones tienen que hacer frente a problemas que tienen dimensiones cognitivas, necesidad de nuevas soluciones y dimensiones de recompensa e incentivo, dado que el espacio de búsqueda es demasiado amplio para ser buscado por siempre, las organizaciones emplean la heurística, a través de la división del trabajo, para reducir la complejidad y determinar soluciones (Dosi, Levinthal & Marengo, 2002).

Las teorías de capacidades organizacionales se apoyan en teorías de recursos y de capacidades (en la tabla 3 se presentan las principales teorías de recursos junto con sus temas y aportes). La mejor estrategia a aplicar en cada organización será aquella que refleje condiciones particulares, no a todas las organizaciones les va bien la misma solución (Porter, 1979), se hace necesario entonces, analizar las relaciones que existen entre estrategia versus capacidades y capacidades vs estrategia (Garzón, 2015).

**Tabla 3.** Principales teorías de recursos.

Teoría de recursos:	Temas y aportes
Selznick (1957)	Defensor de la teoría neoclásica iniciada en los años 30. Hizo aportes en la teoría organizacional, sociología del derecho y la administración pública.
Penrose (1959)	Ha influido directa e indirectamente en la visión moderna basada en los recursos de la gestión estratégica. Contribuciones: (1) la creación de una ventaja competitiva, (2) mantener ventajas competitivas, (3) mecanismos de aislamiento, y (4) una ventaja competitiva y económicas de los alquileres.
Andrews (1971)	Se le considera como uno de los padres de la estrategia de negocio moderno y ha sido acreditado con la estrategia corporativa. Hizo aportes conceptuales en temas de estrategia comercial y literatura de la estrategia, desarrollando ideas de Selznick (1957) y Chandler (1962).
Lippman y Rumelt (1982)	Argumentan que la dificultad en la réplica de una capacidad es más probable que surja de la ambigüedad acerca de cuáles son los factores de producción y cómo interactúan.
Teece (1982)	Enfoca investigaciones que explican ventajas competitivas de la empresa a partir de los recursos intangibles, estudia la teoría económica de la empresa multiproducto y su relación con la creación de capacidades y conocimiento.
Wernerfelt (1984)	Estudió las barreras de entrada, sugirió analizar la empresa a partir de los recursos y no de los productos, con base en matrices de crecimiento compartido. Herramientas que propuso utilizar para resaltar opciones estratégicas que emergen desde la perspectiva de los recursos.
Montgomery y Wernerfelt (1988)	Explicó las ventajas competitivas de la empresa a partir de los recursos intangibles.
Mahoney y Pandian (1990)	Trabajaron en una perspectiva basada en los recursos que involucra la conversación de la gestión estratégica.
Barney (1991)	Estudio la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, argumentando que se requieren factores estratégicos o recursos de la empresa para lograrla.
Grant (1991)	Investigó sobre la gestión de los recursos y el recurso de Gestión. Dividió sus estudios en recursos tangibles, humanos e, intangibles. Propuso que algunos recursos son transferibles entre empresas, mientras que las capacidades son acumulables en el tiempo, en contextos específicos, explicando así el origen de la teoría de las capacidades dinámicas.
Peteraf (1993)	Propuso el estudio de la ventaja competitiva, con base en factores endógenos vistos a partir de ‘cuatro piedras angulares’ 1) heterogeneidad, 2) límites <i>ex post</i> , 3) movilidad imperfecta y 4) límites <i>ex ante</i> ; todo con una visión basada en recursos.

Fuente: elaboración propia a partir de Brunet y Baltar (2011).

En consecuencia, se entiende que la teoría de recursos y capacidades propone que cada empresa cuenta con unos recursos y capacidades que va acumulando en la medida en que desarrolla su objeto social a lo largo de su funcionalidad en el tiempo y, que dichos recursos y capacidades específicos son los que la hacen diferente de las demás. Las capacidades mencionadas, se consiguen a través de rutinas y recursos que les permiten a los individuos de la empresa, absorber conocimiento externo y aplicarlo como parte de un conocimiento colectivo organizacional, para el logro de los objetivos estratégicos.

La ventaja competitiva no recae en los recursos por sí mismos sino en la reconfiguración que generan (Eisenhardt & Martin, 2000), esto permite desarrollar estrategias creadoras de valor (Rodríguez, Ruiz y Martín, 2012). Uno de los desafíos que tiene toda organización para lograr metas difíciles, es motivar a sus empleados para incorporar capacidades nuevas y sostenerse en el tiempo con base en el liderazgo global, ejemplo de ello, son algunas empresas japonesas que potencian sus recursos acelerando el ritmo de aprendizaje organizacional para alcanzar metas complejas (Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

Las nuevas formas de pensar de las organizaciones sugieren evoluciones estructurales corporativas que permitan el flujo de las ideas y formas de armonizar el logro de resultados conjuntos. La existencia de una comunidad empresarial adaptativa, en el interior de las organizaciones, exige identificar unas divisiones independientes con identidad y valores compartidos, pero con comportamientos descentralizados y auto organizados (Galunic y Eisenhardt, 2001).

La capacidad organizacional de funcionar, se interesa en la identificación positiva de los objetos-valor y evalúa el contexto de funcionamiento de los mismos (Sen, 2002) la complejidad de las organizaciones involucra asuntos de foco estratégico, alianzas estratégicas, temas de gobernanza, cuestiones de funcionalidad e indicadores de desempeño.

La innovación interna de las organizaciones incluye varios asuntos, entre ellos, la forma en la que se desarrollan los recursos de la gestión de la estrategia (Brunet y Baltar, 2011), la coevolución del conocimiento, las capacidades y los productos de la organización durante períodos de tiempo prolongados, para dar como resultado una

ventaja competitiva mediante la innovación y la vinculación estratégica (Helfat y Raubitschek, 2000).

En tal sentido, las firmas que formulan y divulgan estrategias claras logran mejor desempeño; los recursos y capacidades internos son elementos fundamentales para generar ventaja competitiva (Barney y Grant, 1991). La firma utiliza estrategias que, vía procesos, integra y reconfigura, para ajustarse o crear cambios en el mercado (Eisenhardt y Martin, 2000).

Para mantenerse en el mercado, una compañía deberá revisar su tamaño y sector al que pertenece, deberá alinear la estrategia con la visión y definir un sistema de control y supervisión que le permita absorber conocimiento que se pueda aplicar a los procesos comerciales (CEPAL, 2016a) a través del uso de la tecnología.

En tal sentido, la tecnología es el conjunto ordenado de conocimientos científicos o empíricos resultantes de la observación o ensayos vía intuición, destreza manual y sentido común utilizados para la producción y la comercialización de los servicios (Jaramillo-Sierra, 1999). La tecnología, los controles y los procesos son factores que permiten el aseguramiento de la información, es decir la garantía de la integridad de los datos y la efectividad de los controles (administración de riesgos COSO, 2004 e IFAC, 2017).

Todas las tecnologías son como extensiones de los sistemas nervioso y físico de cada persona, que causan alteración y cambio en la organización social debido a su poder y velocidad. La tecnología podría ser una aspiración humana como el conocimiento, el arte, el control sobre las cosas, el logro de beneficios, menores costos y disminución de riesgos (Jaramillo-Sierra, 1999) razón por la cual hace parte del engranaje organizacional.

En conclusión, la capacidad del hombre para utilizar la tecnología le permite aplicar el conocimiento acumulado en la solución de problemas prácticos, el nivel de desarrollo al rededor del mundo ha sido proporcional a los cambios tecnológicos que ocurridos en el tiempo (Jaramillo-Sierra, 1999). En tal sentido, la gestión del conocimiento como fuente de innovación se convierte en un elemento importante para gestionar los procesos e identificar capacidades organizacionales (Nagles, 2007).



### 2.5.2 Teorías de capacidades dinámicas

Profundas revisiones de literatura del concepto capacidades dinámicas y ciencias sociales en general, evidencian tantas definiciones como autores encontrados. Según Brunet y Baltar (2011, p. 150) “*las principales Teorías de capacidades dinámicas son: Schumpeter (1934); Nelson y Winter (1982); Rumelt (1984); Teece (1986); Winter (1987 a); Prahalad y Hamel (1990); Stalk, Evans y Shullman (1992)*”.

Los conceptos teóricos de las capacidades dinámicas según Garzón (2015) se encuentran en la psicología, la economía, la biología y la ecología de las poblaciones.

En tal sentido,

*La psicología, la economía y la biología se integran como una estrategia gerencial con procesos de aprendizaje colectivo que generan capacidades difíciles de imitar, evidenciados en trabajos de investigación de Shoemaker (1993), Barney (1991), Prahalad & Hamel (1990), Teece et. al (1997), Penrose (1959, 1965), Selznick, (1957) reseñados por Volberda (2004). (Roncancio, 2011, pp.298-299).*

Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos para responder a las cambiantes condiciones del mercado (Helfat, 1997). El enfoque de capacidades dinámicas analiza el origen y los métodos de creación y captura de conocimientos aplicados en empresas que operan en ambientes de rápido cambio tecnológico. Hay empresas que operan con estructuras virtuales y producen innovación autónoma, otras funcionan con estructuras integradas y proveen innovaciones sistémicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Según (Zapata-Cantú, et al., 2010) “*para mantener una ventaja competitiva las organizaciones requieren aprender rápidamente de sus éxitos y fracasos*”. Los mecanismos de aprendizaje como la acumulación de experiencias, la articulación de conocimiento y la codificación de conocimiento, generan capacidades dinámicas, vía,

investigación y desarrollo de procesos, reingeniería y reestructuración de rutinas, que integradas producen evolución en las rutinas operativas (Zollo & Winter, 2002).

Las empresas deben trabajar su ventaja competitiva con base en recursos y capacidades distintivas, que además de ser difíciles de imitar sean heterogéneas e insuperables, a fin de reconocer las habilidades que les permitan crear, desarrollar y fortalecer su organización (Zapata-Cantú, et al. 2010).

*Con respecto a los sistemas de administración del conocimiento, en los últimos años se han hecho evidentes una serie de cambios sociales y económicos que pudieran generalizarse como una 'nueva economía' (Atkins, R. y Curt, R., 1998), llamada por otros, 'economía del conocimiento' (Druker, 1993), 'economía digital y de red' (Tapscott, 1995), 'economía de lo intangible' (Goldfinger, 1997) o 'economía de la información' (Boisot, 1999) (Zapata-Cantú, et al., 2010, p. 96).*

Las organizaciones requieren establecer procedimientos que, de manera armónica, propongan protocolos de comunicación que sincronicen las actividades que se deben realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La repetición de tareas o rutinas en las organizaciones les permite a los gerentes minimizar los riesgos, garantizar la efectividad de los controles y disminuir costos de repetir acciones nuevas, mientras que la gerencia aplique capacidades sustantivas y capacidades dinámicas con mayor regularidad, estas se fortalecerán con el uso (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006).

El concepto de capacidades dinámicas se divide en tres clases de capacidades dinámicas a saber, *de adaptación, de absorción y de innovación*, agrupados a su vez en tres visiones o enfoques, *de construcción, de innovación y de contingencia* (Mendoza, 2018) presentados en la tabla 4, se expone la denominación de cada uno de los enfoques, las respectivas características del concepto y acuerdos de autores comunes a cada uno.

Tabla 4. Enfoques de capacidades dinámicas

Enfoque	Características del concepto capacidades dinámicas	Autores
<b>De construcción de capacidades</b> con base en conocimiento externo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modifica sistemáticamente rutinas de alto nivel para desarrollar tareas específicas.</li> <li>➤ Genera nuevas estrategias de creación de valor, evolución y recombinación de los recursos.</li> <li>➤ Sirve para crear nuevos productos y procesos, respondiendo a circunstancias cambiantes del mercado.</li> <li>➤ Es una habilidad organizacional de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.</li> <li>➤ Implican adaptación, cambio y combinación de recursos difíciles de imitar.</li> <li>➤ Capitalizan el aprendizaje, haciendo el proceso de cambio e innovación más efectivo y menos costoso en el tiempo.</li> <li>➤ Crea, amplía, mejora, protege y mantiene la importancia de sus recursos intangibles a largo plazo.</li> </ul>	Nelson & Winter, (1982); Nelson (1991); Collins (1994); Henderson & Cockburn (1994); Teece & Pisano (1994); Teece, Zollo & Winter, (2002); Teece, Pisano & Shuen (1997); Makadok (2001); Winter (2003); Zahra et al. (2006); Wang & Ahmed, (2007); Lavie (2006); Hou (2008); Teece (2009).
<b>De Innovación</b> – Apoyado en investigación y desarrollo y en conocimiento externo de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones.</li> <li>➤ Permite cultivar, adaptar, y regenerar su conocimiento base.</li> <li>➤ Desarrolla y retiene capacidades organizacionales que traducen este conocimiento y acciones útiles.</li> <li>➤ Orientada a crear nuevos productos y procesos para responder a las condiciones cambiantes del mercado.</li> <li>➤ Habilidad de aprender de los errores y gestionar nuevos activos productivos en mercados cambiantes.</li> <li>➤ Permite diseñar e implementar modelos de negocio viables.</li> </ul>	Teece & Pisano, (1994); Helfat (1997); Adler et al. (1999); Helfat & Raubitschek (2000); Galunic & Eisenhardt (2001); Teece (2007); Barreto (2010), Garzón 2018..
<b>De contingencias</b> – Presentadas en situaciones específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está orientada al desarrollo de alianzas y/o toma de decisiones estratégicas para crear valor en organizaciones que operan en mercados cambiantes.</li> <li>➤ Respuesta estratégica de la empresa a cambios de su entorno.</li> <li>➤ Permite hacer cambios en momentos precisos.</li> </ul>	Zajac, Kraatz & Bresser, (2000); Eisenhardt & Martin (2000); Cockburn, Henderson & Stern (2000); Rindova & Kotha (2001); Priem & Butler, (2001); Aragón-Correa & Sharma (2003); Zahra, Sapienza & Davidsson (2006); Wang & Ahmed (2007); Hou (2008).

Fuente: elaboración propia a partir de Garzón (2015 y 2018) y Mendoza 2018.

Aunque las tres visiones presentadas en la tabla 4, corresponden a esbozos distintos de las capacidades dinámicas, no se puede considerar que estas sean excluyentes entre sí (Garzón, 2015).

En complemento, existen cuatro clases de capacidades dinámicas específicas, (i) *CDA*, (ii) *capacidad dinámica de aprendizaje*, (iii) *capacidad dinámica de innovación* y (iv) *capacidad dinámica de adaptación* (Garzón, 2015) y complementa Mendoza (2018) con una adicional (v) *capacidad dinámica de resiliencia*. Los autores consultados defienden la postura de aprendizaje interno con información de fuente externa, para resolver asuntos propios de entornos cambiantes.

En complemento, Brunet y Baltar (2011) proponen que el aprendizaje es un proceso fundamental que guía la evolución de las capacidades dinámicas. Un proceso por el que la repetición y la experimentación permiten que las tareas sean realizadas mejor y más rápido (Teece et al., 1997).

De esta manera, las capacidades dinámicas se presentan como un modelo conceptual en el que se incluyen cuatro procesos: *creación, absorción, integración y reconfiguración* de conocimiento, que integrados dan como resultado la capacidad de innovación. Dicho modelo fue validado por medio de un estudio de casos en dos empresas de base tecnológica del sector audiovisual, y soportado en los recursos de: capital humano, liderazgo, estructuras, sistemas y cultura organizacional (Bravo-Ibarra y Herrera, 2009).

Los cambios actuales y la globalización en su conjunto exigen a las empresas tener estructuras fortalecidas y lineamientos que además de posibilitar el desarrollo de las aspiraciones empresariales, se armonicen con el entorno en el que se devuelven (Ponti, 2010).

En concordancia, las empresas que fortalecen sus capacidades dinámicas son emprendedoras, tienen estrategias con prioridades específicas, se adaptan a los ecosistemas empresariales y los moldean a través de la innovación y la colaboración con otras empresas (Teece, 2007) a partir de recursos y capacidades controlados por la empresa y los resultados que de ellos se pudieran generar (Wernerfelt, 1984).

En consecuencia, uno de los conceptos principales de las capacidades dinámicas orientadas al logro de la visión del negocio es el que tiene que ver con las capacidades de aprendizaje y cambio, que están relacionadas con el rendimiento empresarial, fusionando aspectos de la teoría organizacional y la gestión estratégica (Voguel y Güttel, 2013).

Las organizaciones logran identificar formas de habilidades empresariales mediante la perspectiva de los recursos y capacidades que se proyectan como enfoque de capacidades dinámicas (Teece et al. 1997). Las empresas tienen ventajas de capacidad de innovación y según su tamaño cada organización desarrolla economías de escala en investigación, desarrollo y gestión entre las que existen unas capacidades que le permiten gestionar y distribuir sus riesgos (Nelson y Winter, 1982).

Por lo anterior, podría definirse el concepto de capacidades dinámicas como las habilidades de las empresas que les permiten extender, modificar o crear capacidades ordinarias, es decir, las rutinas que aplican en sus actividades del día a día. De lo anterior se puede desprender que las capacidades tienen una jerarquía de orden superior que representan a la estrategia e implican la creación de un patrón a seguir, para crear y mantener los lineamientos institucionales (Winter, 2003).

Sin embargo, Wang y Ahmed (2007) proponen que las capacidades dinámicas se aplican en cada organización según sean sus necesidades específicas y sugieren un modelo de análisis que incluye la estrategia, el dinamismo del mercado, la capacidad de desarrollo y la actividad principal del negocio. Se relacionan a través de factores comunes de las capacidades dinámicas y los procesos específicos de las compañías, como son: adaptación, absorción e innovación.

#### 2.5.2.1 Capacidad dinámica de absorción

Como se determinó en el objeto de estudio, esta investigación se centra en la relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo residual. Algunos autores proponen que la CDA crea nuevos recursos en la empresa a través de la búsqueda, adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo mediante recursos internos para generar innovación (Patterson y Ambrosini, 2015).

En adición, la acumulación de conocimiento práctico permite el entendimiento científico y evidencia la relación entre ciencia, tecnología e ingeniería, lo cual supone la creación de nuevas ideas y por tanto de CDA (Jaramillo-Sierra, 1999), la habilidad de crear, detectar o descubrir oportunidades, es asunto de los individuos y las empresas, no está distribuida exactamente entre uno y otro.

La creación de oportunidades requiere entonces, la participación de los individuos, el acceso a la información, la capacidad de reconocer, sentir y dar forma a los desarrollos, el conocimiento y aprendizaje organizacional de la empresa a la que el individuo pertenece, especialmente sobre las necesidades del usuario en relación con las soluciones nuevas y existentes (Teece, 2007). Autores como Cohen y Levinthal

(1990) analizan la capacidad de absorción de conocimiento externo de una empresa para efectos comerciales. En tanto que, Camisón y Forés (2014) proponen que la capacidad de la empresa para absorber conocimiento nuevo y externo es crucial para la innovación.

Entre tanto Barreto (2010), establece que las organizaciones no conocen el potencial que representa el desarrollo de capacidades dinámicas en el asunto de la resolución de problemas de manera sistemática, y que por eso no se interesan en ellas. En tal sentido, podría decirse que las organizaciones desaprovechan de manera involuntaria habilidades que podrían aprovechar a través del desarrollo de CDA, como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Garzón, 2015).

Los referentes históricos de las capacidades organizacionales proyectan su fortaleza en las capacidades dinámicas, debido a que se originan en la habilidad que tiene la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997 y Teece, 2010).

Según Castro-Spila, Rocca, e Ibarra (2009), la CDA es un concepto relacional que define la habilidad de las empresas para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo. En concordancia con estos autores, Cohen y Levinthal, (1990) exponen que la capacidad de absorción es la capacidad de la empresa para valorar, asimilar y aplicar, conocimiento de fuente externa, con fines comerciales.

Otros acuerdos teóricos defienden que la CDA es un proceso de aprendizaje que se produce por interacción orientado hacia la innovación Cohen y Levinthal (1990), Lane y Lubatkin (1998), Zahra y George (2002) y Castro et al (2009).

En concordancia, autores como Lane y Lubatkin (1998) tomaron el constructo teórico introducido por Cohen y Levinthal (1990), lo reinterpretaron y determinaron la existencia de la *capacidad de absorción relativa*, consistente en *valorar, asimilar y aplicar* el conocimiento que pasa de una organización a otra. Se interpreta entonces, que la principal diferencia entre ellos es que, mientras Cohen y Levinthal (1990) analizaron la capacidad de absorción de una empresa para efectos comerciales, Lane y Lubatkin (1998) lo hicieron analizando una empresa con respecto a otra.

Así mismo, conocido como un constructo multidimensional en 2002, surge el concepto de *capacidad de absorción potencial*, como un constructo que contiene 3 dimensiones a saber, 1. *Reconocimiento*; 2. *Adquisición*; 3. *Asimilación* (Zahra y George, 2002). Y en complemento, aparece el concepto de *capacidad de absorción realizada*, que contiene 2 dimensiones adicionales, *transformación y explotación* de conocimiento (Garzón, 2015) obtenido de fuentes externas a la organización.

Otros autores exponen que, la capacidad de absorción es un factor importante en la innovación corporativa y en la ventaja competitiva general, las empresas requieren habilidades estratégicas para observar permanentemente a su cliente y a su entorno (Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou y Ferdinandb, 2008).

Adicionalmente, refieren Camisón y Forés (2014) que la capacidad de absorción les permite a las empresas identificar, absorber, asimilar, transformar, aplicar o explotar comercialmente conocimiento obtenido de fuentes externas a la organización, conceptos que fueron argumentados por Cohen y Levinthal, (1990), Zahra y George, (2002) y Lane, P., Koka, B., Pathark, S. (2006), aclarando que existen niveles de análisis que incluyen personas.

Se evalúa entonces que, la capacidad de absorción es como una caja de herramientas con rutinas y procesos con los que cada firma adquiere, asimila, transforma y explota o aprovecha el conocimiento para producir capacidades organizacionales dinámicas (Zahra y George, 2002). Entre tanto que, varios estudios consideran la capacidad de absorción como un elemento influyente en la capacidad para innovar (Bravo y Herrera, 2009).

En consecuencia, la CDA puede ser creada a partir de la inversión que una empresa haga en investigación y desarrollo o del conocimiento de procesos propios en los que se reconoce el valor de nueva información, se asimila y aplica con fines comerciales, dichas habilidades constituyen colectivamente lo que se puede denominar *capacidad de absorción* en una firma (Cohen & Levinthal, 1990).

La capacidad de absorción es entonces, una capacidad dinámica que crea nuevos recursos firmes mediante la búsqueda, la adquisición, la asimilación, la transformación y la explotación del conocimiento externo con recursos internos y actúa como un marco de proceso para la innovación. Sin embargo, siendo uno de los conceptos de

gestión estratégica más frecuentemente analizados, la capacidad de absorción como capacidad dinámica ha limitado la evidencia empírica (Patterson, y Ambrosini, 2015).

Según Tzokas, et, al. (2015) la interacción entre la capacidad de absorción de una empresa y su capacidad tecnológica y de relación con el cliente, contribuye a su desempeño general, según resultados obtenidos en investigaciones pragmáticas realizadas en empresas de Corea del Sur. En tal sentido, queda claro que la capacidad de absorción influye en el rendimiento de la empresa (D'souza y Kulkarni (2015).

La capacidad de absorción participa en el logro de altos niveles de desarrollo organizacional, siempre que sean reconfiguradas (Ali, Kan y Sarstedt, 2016). Por lo que se hace necesario, involucrar dos dimensiones organizacionales: la horizontal y la vertical, la primera refiere una interacción entre los entornos internos y externos de la empresa y la segunda las interacciones de los individuos en la empresa (Martinkenaite y Breunig, 2016).

De tal manera, el aprendizaje requiere habilidades individuales y colectivas originadas por nuevos patrones de actividad, nuevas rutinas y procesos organizacionales (Brunet y Baltar, 2011). Las empresas aprenden a través de las personas como individuos y grupos, por medio de procesos que les permiten adquirir, capturar, transferir y utilizar el conocimiento, vía gestión y administración del conocimiento.

la CDA se define como el conocimiento obtenido por la organización a partir de la repetición de actividades o rutinas y se fortalecen con el uso de las mismas (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006), a partir de los individuos (Argyris, 1979) que desarrollan el objeto social del negocio.

Cuando las actividades mencionadas son adaptadas y aplicadas por el colectivo empresarial (Mayo y Lank, 2000), se convierten en capacidades dinámicas organizacionales que cambian continuamente para que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno. Las actividades que orientan a la empresa para adaptarse al entorno, son importantes para generar CDA, debido a que estas integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas en las organizaciones (Teece, Pisano y Shuen, 1997 y Teece, 2010), para generar desarrollo y mantener su supervivencia (Petit, 1984).



En consecuencia, el presente estudio pretende hacer aportes a las teorías de capacidades organizacionales y dinámicas, analizando el concepto de la CDA de conocimiento de fuente interna, a partir de la percepción que tienen los individuos que trabajan en la organización.

### 2.5.3 Teorías riesgo operativo

De manera general, el concepto de riesgo es definido como la posibilidad de sufrir pérdidas, originadas en varias fuentes, una de ellas el recurso humano (Basilea, 2003).

Los antecedentes de la presencia y supervisión de riesgo operativo en el sector financiero, se remontan a 1974, cuando una crisis financiera internacional generada por la quiebra del banco Bankhaus Herstatt en Colonia, Alemania, impactó el interés de los países que componían el G-10. En respuesta los correspondientes líderes de los bancos centrales crearon un comité con sede en Basilea, Suiza, a través del cual se han emitido informes en 1975, 2004 y 2013 sugiriendo buenas prácticas operativas a las entidades financieras para mantener la confianza del sector financiero (Baquero, 2006).

En tal sentido, la globalización involucra a las organizaciones de todo el mundo en situaciones que pueden generar altos niveles de incertidumbre. Situaciones acaecidas en el siglo XXI, tales como, el atentado a las torres gemelas en 2001, atentados terroristas en Moscú y España, quiebra de empresas como Enron, la compañía de energía y gas más grande de los Estados Unidos en 2002, vejámenes y abusos en cárceles iraquíes en 2004. Nuevas leyes que reconocen los derechos del gay (España en 2005), la carrera armamentista en 2006, la crisis venezolana en 2007, la quiebra del banco de inversiones Lehman Brothers en 2008 y 50,000 millones de dólares estafados por Bernard Madoff en Nueva York en 2009, entre otros, son sucesos que proponen la existencia de riesgos.

Los eventos mencionados han involucrado entre otros asuntos, gobiernos e historias fantásticas, síntomas de escándalos de índole ética y política, problemas ambientales, energéticos, políticos, sociales y de crecimiento de la pobreza estructural, en

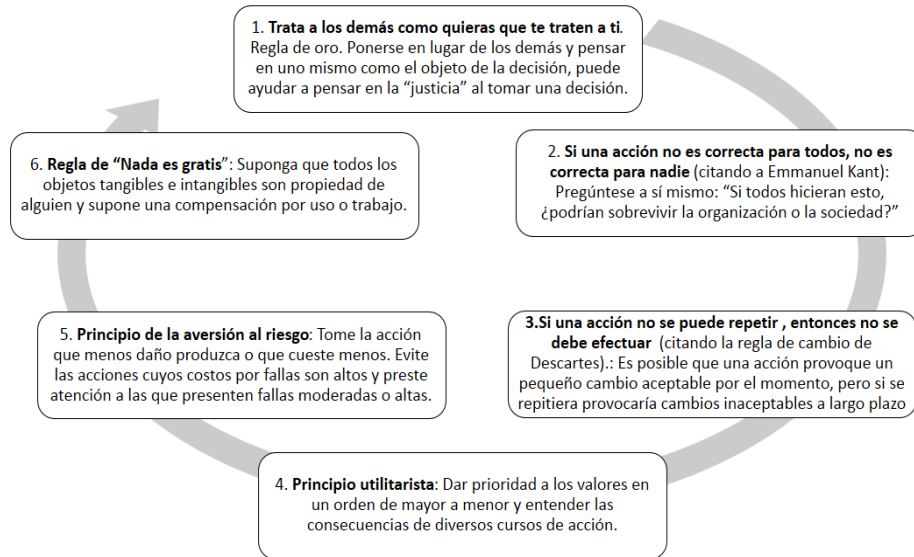
consecuencia, exigen la adopción de cambios individuales, empresariales y sociales (Manucci, 2010).

Para mantener el equilibrio y conseguir la adaptación al entorno, la aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo cambio de paradigma en la concepción de las organizaciones, debido a que los sistemas complejos se caracterizan por comportamientos impredecibles (Palací-Decals, 2005), que pueden generar riesgos a las organizaciones y a la sociedad.

La interdependencia de las personas puede ocasionar conflictos y frustraciones, la tolerancia, o no, a la frustración puede ocasionar diferentes tipos de conductas que siendo interdependientes producen conflictos, que en la medida que se confrontan pueden determinar el grado de superación o frustración de las personas y por tanto de las organizaciones Hugh-Russell y Black (1979).

En tal sentido Laudon y Laudon (2004) establecen que la ética en la sociedad de la información tiene que ver con la elección individual, las decisiones son tomadas por personas que son responsables de asumir las consecuencias de sus acciones. Se requieren principios éticos para tomar decisiones. Dichos principios se pueden observar en la figura 11.

**Figura 11.** Principios éticos propuestos. A partir del individuo que toma decisiones en un contexto social.



Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, es importante saber que tanto las palabras como el lenguaje no verbal tienen significados diferentes para cada individuo, que de no ser codificadas en lo que atañe a la organización, pueden crear barreras en la comunicación y ocasionar situaciones disfuncionales. Según Hugh-Russell y Black (1979, p. 59) *“Los individuos difieren en sus percepciones, actitudes, puntos de referencia y métodos para resolver los problemas. Aunque los individuos parecen diferir en su inteligencia básica, la capacidad para razonar y resolver problemas puede desarrollarse.”*

Por otra parte, *“La psicología de la empresa es una ciencia positiva, no normativa, por tanto, debería huir de toda posible valoración ética al intentar hacer ciencia aplicada”* (Ballesteros-Pulido, 1982b, p. 19). Las tensiones soportadas por los trabajadores pueden generar motivaciones favorables o desfavorables para el logro de los objetivos organizacionales.

#### 2.5.3.1. Concepto de riesgo empresarial vs. control.

El concepto de riesgo empresarial en general puede ser analizado a partir de dos concepciones específicas, la primera atañe al riesgo inherente (COSO, 2004) definido

como el nivel de riesgo propio de la actividad empresarial, sin aplicar controles y la segunda, aborda la definición de riesgo residual como “*el nivel resultante de riesgo después de aplicar controles*” (SFC, 2006, p. 3). El concepto de “*riesgo residual*” es útil y será utilizado como variable de estudio en la presente investigación.

En asuntos de administración y propiedad en las organizaciones, el nivel de incertidumbre que se reconozca por la gerencia es conocido como *apetito de riesgo* (COSO, 2004). Por lo tanto, es pertinente que los empresarios conozcan los riesgos y el impacto que ellos pudieran tener en su negocio, a fin de aplicar tratamientos apropiados que les impidan incurrir en pérdidas mayores aplicando decisiones estratégicas oportunas (Fundación IASC, 2009).

Desde 1901, y como primera entidad de normalización a nivel mundial, British Standards Institution (BSI, la organización británica equivalente a AENOR en España) es responsable de la publicación de normas como: ISO 9001 1992, ISO 14001 1996, OHSAS 18001, publicación BS 7799 que se revisó en 1999 y la primera parte se adoptó por ISO, como ISO 17799 en el año 2000. La norma BS 7799 de BSI aparece por primera vez en 1995, con el objeto de proporcionar a cualquier empresa -británica o no- un conjunto de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de su información y la de sus partes interesadas. (ISO 27001, 2005), como un elemento importante para la administración de riesgos.

Con el ánimo de apoyar estas iniciativas, entidades supranacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la OECD han trabajado coordinadamente con instituciones como el Fondo Multilateral de Inversiones, ofreciendo asistencia técnica para el sector privado en desarrollo de América Latina y el Caribe (LAC), (FOMIN, 2016).

La OCDE (2017) sugiere que los países deberían aplicar principios de gobernanza, para fortalecer la administración de riesgos. Los principales beneficiarios de los temas mencionados son micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, hogares pobres y vulnerables; dando cumplimiento a su misión de acompañar a los países de LAC en sus esfuerzos para institucionalizar la transparencia en la gestión,

facilitar la rendición de cuentas y consolidar mecanismos de prevención y control de la corrupción (FOMIN, OECD 2016 y CEPAL, 2016c).

En complemento, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina (CAF, 2018).

En atención de riesgos sociales y de comunidad, el Centro para la Inclusión Financiera (*CFI* por sus siglas en inglés) es un grupo de reflexión orientado a la acción de trabajo, que construye inclusión financiera y llega a todo el mundo con servicios de calidad, para ello involucra a los participantes del sector haciendo frente a los desafíos, mediante la utilización de herramientas como la investigación, convocatoria, desarrollo de capacidades y las comunicaciones (CFI, 2016).

#### 2.5.3.2 Administración de riesgo, gobernanza y control interno.

La administración de riesgos en las organizaciones es como la caja de herramientas de la cual se sirve cada empresa para aplicar controles, disminuir la aparición de riesgos e inhibir el impacto de aquellos que por la naturaleza del negocio pudieran aparecer.

En tal sentido, las organizaciones necesitan reconocer sus riesgos y aplicar correctivos que les permitan administrarlos, a partir de la evaluación de las causas generadoras de los mismos y la aplicación de controles que eviten su ocurrencia, según sea el sector y la industria en la que funciona cada una. Para ello debe identificar, medir, monitorear y dar tratamiento específico a los riesgos que le rodean; a fin de transferirlos, evitarlos, aceptarlos o disminuirlos. (IFAC, 2017).

Lo anterior, posibilita la identificación, medición y atención de los riesgos, mediante la aplicación de actividades de control que le permitan a las organizaciones, atender eventos de riesgo que por la naturaleza en la que se desenvuelve el negocio, le afectan de forma inherente a su actuar y otros que al presentarse se pudieran convertir

en siniestros<sup>1</sup> (Comité Internacional de Prácticas de Auditoría - IAPC por sus siglas en inglés, 2014).

La ley Sarbanes & Oxley (2002) también denominada ley SOX, emitida por el gobierno de los Estados Unidos para reformar la credibilidad de la contabilidad de las empresas cotizadas y proteger la confianza de los inversionistas, surgió a la voz de escándalos y quiebras como la de ENRON empresa de energía y gas que empleaba a más de 21.000 personas al año 2001 y contaba con 16 años de historia.

La ley SOX, regula temas de:

1. Junta de vigilancia de las compañías de contabilidad pública
2. Independencia de los auditores
3. Responsabilidad de la compañía
4. Revelaciones financieras más amplias
5. Conflictos de interés de analistas de valores
6. Recursos y autoridad de la comisión de supervisión.
7. Inspecciones e investigaciones sobre la labor realizada por los auditores
8. Responsabilidad de la compañía por fraude penal
9. Responsabilidad penal de empleados
10. Declaraciones juradas de impuestos de la compañía
11. Fraude y responsabilidad de la compañía.

Por el detalle presentado es posible observar que la ley SOX aporta herramientas de control para las organizaciones y para las personas que invierten o trabajan en ellas.

---

<sup>1</sup> Cada situación de riesgo se denomina evento, que al convertirse en siniestro podría impactar en forma mayor los resultados de los estados financieros. Ej. El riesgo de perder bienes por inundación, se transfiere a una aseguradora mediante una póliza de seguros. En caso de no tenerla, el empresario tendría que asumir el costo total de la restauración de los bienes siniestrados.

De otro lado, el Enterprise Risk Management - ERM (COSO, 2004), promovido por COSO, determina los siguientes ocho componentes para evaluar el control interno de las organizaciones sin importar su naturaleza y sector:

1. Ambiente Interno: se refiere a la forma como la organización asume el riesgo, incluyendo personas, filosofía y gestión, apetito al riesgo, integridad, ética y valores del contexto.
2. Establecimiento de objetivos: deben definirse previamente para alinear la misión y visión de la organización con su apetito de riesgo.
3. Identificación de eventos de riesgo: la administración de riesgos exige la identificación de procesos y eventos que pudieran ocasionar riesgos, para definir estrategias que permitan disminuirlos.
4. Evaluación de riesgos: Se analizan los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia, impacto y frecuencia, para determinar el riesgo inherente y el riesgo residual.
5. Respuesta a los riesgos: según la tolerancia y apetito de riesgo que tenga la entidad, ella puede tomar varias decisiones respecto del mismo como sigue: evita, acepta, reduce o comparte los niveles de riesgo.
6. Actividades de control: se refiere a gobernanza, políticas y procedimientos establecidos para controlar de manera eficaz, eficiente y efectiva la aparición de causas de riesgo.
7. Información y comunicación: identifica la información relevante que debe ser comunicada a los grupos de interés y a la estructura organizacional para llevar a cabo sus responsabilidades.
8. Monitoreo: se supervisa y hace seguimiento a la totalidad de la operación de la organización.

La gestión de riesgos empresariales es un proceso interactivo y multidireccional que se realiza según sea el contexto y la cultura organizacional en el que se desarrolla, de esta manera, los 8 componentes y cada uno de ellos deben ser cumplidos y monitoreados porque cualquiera tiene influencia sobre los otros siete. En tal sentido, se alinean de forma corporativa en las siguientes cuatro categorías: de estratégica, operacional, de reporte y de cumplimiento.

En complemento, la norma ISO 31000 - Gestión del riesgo (2009) establece que los riesgos que afectan a las organizaciones pueden tener consecuencias en términos de rendimiento económico, reputación profesional, resultados ambientales, de seguridad y sociales. Por lo que, la gestión del riesgo contribuye efectivamente a las organizaciones en un entorno lleno de incertidumbre.

Por su parte, la norma internacional ISO 9001, versión 2015, propone un sistema de gestión de calidad - SGC para ayudar a las organizaciones a hacer realidad sus objetivos. Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus partes interesadas para lograr la satisfacción con sus productos y servicios (ISO 9001:2015. 2015).

En tal sentido, la norma ISO 19011 (2011), no sólo es la norma ISO 19011 que fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, para la Gestión y Aseguramiento de la Calidad y el Subcomité SC 3, Tecnologías de Apoyo, como menciona su texto, sino que aun siendo una norma que establece criterios para realizar auditoria a los sistemas de gestión, resulta siendo complementaria de la norma 9001:2015 y demás normas ISO que intentan dar visión a los empresarios sobre cómo cumplir sus objetivos estratégicos con aseguramiento de la calidad de sus procesos y de la información que por ellos se gestiona.

### 2.5.3.3 Riesgo operativo y factores que lo originan.



El riesgo operativo es la posibilidad de pérdidas a las que podrían llegar a incurrir las empresas debido a errores voluntarios e involuntarios, sucedidos a través de los medios que procesan la información.

*“La desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera, están haciendo cada vez más diversas y complejas las actividades de los bancos y, por lo tanto, sus perfiles de riesgo” (Jiménez y Martín, 2005, P. 57).*

Se requiere atender la existencia de riesgos operativos que pudieran impactar los estados financieros de las organizaciones, influenciar la productividad de los asesores comerciales de las entidades financieras, la administración de riesgos y los resultados organizacionales (Basilea, 2004), también será importante evaluar lo apropiado de la tecnología y su impacto en las organizaciones (Scheel-Mayenberger, 2010).

*El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea define el riesgo operativo como la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición también engloba el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégicos y de reputación (Basilea, 2003, p. 2).*

En tal sentido, cada organización debe incluir una *“cultura de gestión interna del riesgo operativo, entendida como el conjunto de valores, actitudes, competencias y comportamientos individuales y corporativos que conforman el compromiso y estilo de una empresa para la gestión del riesgo operativo”* (Basilea, 2003, p. 1)

*En Colombia,*

*Se entiende por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.*

*Los factores que ocasionan eventos de riesgo operativo se clasifican en: fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños a activos físicos, fallas tecnológicas, ejecución y administración de procesos (SFC, 2006, pp.1-3).*

Para evitar, disminuir, asumir o trasladar las consecuencias de los eventos de riesgo operativo, las empresas deberían tener un sistema de administración de Riesgo Operativo - SARO, compuesto principalmente por: políticas, procedimientos, registros físicos y virtuales, que den cuenta de las operaciones de la organización, de su estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación. A fin de, identificar, medir, controlar y monitorean el riesgo operativo (SFC, 2006).

## 2.6 Marco contextual

### 2.6.1 Sector solidario de actividad financiera

El contexto de aplicación de esta investigación, se realiza en el sector solidario o cooperativo de actividad financiera. El economista chileno Luis Razeto Migliaro (2006) define economía solidaria o economía de solidaridad a una economía basada en la solidaridad y el trabajo de las personas.

Los escritos económicos sobre cooperativismo se han hecho desde los tiempos de la economía política clásica que tuvo su auge entre el 1750 y mediados del siglo XIX

(Monzón, 2003). Asuntos como las crisis financieras, migratorias y terroristas, han propiciado la proliferación de dicho sector.

Son múltiples las personas de todo el mundo que buscan alternativas para cambiar sus realidades económicas y de bienestar, no sólo para ellas sino para sus familias y para sus comunidades. El asunto de la inclusión financiera, se ha convertido en un tema de vital importancia debido al interés que tienen las personas y las pequeñas empresas para acceder a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades (Sanchis y Rodríguez, 2018).

En tal sentido se desarrolla cada vez más la economía colaborativa, cooperativa, solidaria o de Tercer Sector, necesaria para que el discurso de la solidaridad, el altruismo y del trabajo voluntario sea más aplicado en los esfuerzos que la sociedad realiza para solucionar complejidades de un mundo globalizado (Jerez y Revilla, 1998). Las cooperativas son organizaciones con recursos escasos que aplican decisiones de diseño organizacional y de dirección de personas para lograr la eficiencia de sus recursos, la supervisión y el control en el desarrollo de sus actividades (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000).

Para lograr el engranaje que exige la dirección, la supervisión y el control de las actividades que promuevan competitividad de una empresa, en los últimos tiempos se ha hecho importante el concepto de gestión de activos intangibles. Especialmente el de *gestión de conocimiento*, fenómeno que no ha sido ajeno a las cooperativas que ejecutan actividades de ahorro y crédito (Escobar, Velandia y Navarro, 2017).

En consecuencia, se conocen casos de éxito como: cooperativas financieras en Colombia, el Grupo Mondragón en España, Garden Share proyectos de economía colaborativa en Estados Unidos, esfuerzos de economía colaborativa en industrias de turismo en Sevilla, España (Miralles y Villar, 2016).

Algunos ejemplos de negocios de economía colaborativa realizados a través de la web, son, CronoShare plataforma española para buscar empleo o contratarse, Apprentus plataforma global de aprendizaje, MiAguila plataforma colombiana de servicios de transporte, Camp in my Garden servicios de alquiler, Bonappetour servicios logísticos de comida, My Twin Place intercambio de casas para viajeros en Barcelona, GoBarnacle comunidad de conductores en Estados Unidos (Arango, 2018).

Surgen además organizaciones como las FinTech, empresas que utilizan tecnologías de información y comunicación para ofrecer productos y servicios financieros disruptivos en el marco de la economía colaborativa, que tradicionalmente han sido reservados a las entidades financieras clásicas (Serrano y Gutiérrez, 2017).

*La proliferación de ONG y de asociaciones voluntarias gana una mayor visibilidad por la diversificación de sus tareas para la búsqueda de fondos, por medio de distintos tipos de publicidad y el estímulo de nuevas formas de consumo solidario. El lenguaje periodístico y la cotidianeidad de las distintas redes sociales van incorporando expresiones propias de este ámbito - implicación social, cooperación, trabajo voluntario y de solidaridad (Jerez y Revilla, 1998, p. 1).*

Haciendo evidente que el pensamiento económico relacionado con el cooperativismo, su sistema de valores y principios promovidos por la cooperativa de Rochdale en 1844, han sido adoptados por cooperativas alrededor del mundo. Y utilizados también para articular el concepto de economía social, han servido como elementos fundamentales para el trabajo de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, por sus siglas en inglés) (Monzón, 2003).

Consecuentemente, el modelo de gobernanza de las cooperativas ha demostrado poseer un alto grado de resistencia a las crisis, debido a su gran potencial para adaptarse a situaciones cambiantes del mercado, incluso en situaciones de riesgo. Características como la propiedad y gestión conjunta, la participación económica, el control económico y democrático de la organización, igual que la acumulación de capital que mantiene en parte irrepartible, son fortalezas que les permite apoyarse en objetivos sociales y económicos equilibrados, para depender menos de la evolución de los mercados financieros (Vargas, 2014).

Según la ICA (2017) el modelo solidario está lejos de ser un fenómeno marginal, debido a que *una de cada seis personas* en el planeta, son cooperativistas.

En el mundo ICA es una organización no gubernamental independiente establecida en 1895 para unir, representar y servir a las cooperativas de todo el mundo.

ICA cuenta con 4 oficinas regionales en el mundo: Europa, África, Américas y Asia-Pacífico. Su oficina principal está en Bruselas, Bélgica. También tiene las siguientes ocho organizaciones sectoriales: Sector bancario, Agricultura, Pesca, Seguro, Sanidad, Vivienda, Cooperativas de consumo y Cooperativas de trabajo.

ICA define Cooperativa como sigue:

*Las cooperativas son empresas centradas en las personas que se crean con el fin de responder a los sueños de sus miembros. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros. Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Ya sean sus miembros clientes, empleados, usuarios o residentes, estas se gestionan de forma democrática con la regla de 'un miembro, un voto'. Los miembros comparten los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa (AIC, 2017, web <https://www.ica.coop/es/node/36>).*

ICA, proporciona una voz y un foro mundial para el conocimiento, la experiencia y la acción coordinada en el sector cooperativo. En 1995, adoptó la declaración revisada sobre la *Identidad Cooperativa* que contiene los siguientes seis (6) valores: *autoayuda, autor-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad* y siete (7) principios descritos a continuación, a fin de regular el actuar cooperativo en el mundo entero:

1. Membresía Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que pueden utilizar sus servicios y están dispuestas a aceptar las responsabilidades de pertenencia, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. Control Democrático de Miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que actúan como representantes electos son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.
3. Participación Económica de los Miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Al menos una parte de ese capital suele ser la propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición para ser miembro. Los Miembros asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes fines: desarrollar su cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas, parte de las cuales al menos serían indivisibles; Beneficiando a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; Y apoyar otras actividades aprobadas por los miembros.
4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. Si establecen acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o recaudan capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen el control democrático de sus miembros y mantengan su autonomía cooperativa.
5. Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes ya los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
6. Cooperación entre las cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros de manera más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntos a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Preocupación por la comunidad: Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.

Los 7 principios mencionados han sido actualizados en el Manual Internacional de Derecho Cooperativo (MIDC) escrito por Antonio Fici, profesor de la universidad de Trento; Dante Cragna, profesor de la universidad de Buenos Aires; y Hagen Henry director de investigación de la universidad de Helsinki Ruralia Institute, en marzo de 2014. El profesor Fici establece que existen dos libros que han incluido temas similares a los publicados en el MIDC, uno escrito en 1933 por la Fundación Plunkett, y otro en 1954 por la AIC.

El MIDC tiene por objeto, establecer una teoría de derecho cooperativo comparativo tomando en cuenta la legislación supranacional. Aclara, que pueden existir jurisdicciones de países que no se someten a los siete principios cooperativos expuestos en el MIDC y expone que en el primer capítulo del MIDC se enfoca la identidad cooperativa, analizando el núcleo común de todas las leyes cooperativas en el mundo y provee una estructura analítica y conceptual para entender la complejidad del derecho cooperativo.

La construcción de una estructura de gobierno basada en los principios cooperativos aquí mencionados, argumenta la utilización de un criterio de diferenciación aplicado por las cooperativas respecto de otras formas de empresa, creando una complejidad que atiende a intereses particulares de sus asociados (Marcuello y Nachar, 2012).

En dicha complejidad participa el autocontrol como un principio cooperativo, que agrega valor a su naturaleza cooperativa y solidaria, esto debido, a que son los mismos miembros que las componen, quienes ejercen el control, lo que exige conocimiento profundo de la institución y facilita su gestión (Cabezas, 2006). En tal sentido podrían evaluarse las relaciones entre las cooperativas y los trabajadores no socios (Díaz y Jaimez, 2009), para tener en cuenta el impacto que la satisfacción de cada grupo de interés o stakeholder pudiera tener en los resultados y sostenibilidad de la organización (Gallardo, Sánchez y Castilla, 2014)

En dicho asunto, Colombia participa y atiende la normativa de la ICA que atañe a la región de las Américas. En concordancia, la Superintendencia Solidaria de

Colombia explica que: la ley permite ejercer la actividad financiera a las cooperativas financieras y las identifica como organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera en el contexto solidario (SSC, 2017).

El sector cooperativo en Colombia cuenta con 189 organizaciones de actividad financiera que reportaron activos en 2017 por \$21.4 billones de pesos colombianos, de los cuales \$1.14 billones corresponden a microcrédito, con un crecimiento nominal anual del 6,33%, según lo informó la Confederación colombiana de cooperativas (Confecoop, 2018).

La naturaleza jurídica cooperativa, se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y requieren de su autorización previa para ejercer dicha actividad. Estas cooperativas se consideran establecimientos de crédito y pueden ofrecer sus servicios a terceros no asociados. Art. 40 – Ley 454 de 1998. Cooperativas de ahorro y crédito (SSC, 2017).

Añadiendo que son cooperativas de ahorro y crédito, los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados. También lo son aquellas cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria y requieren de su autorización previa para ejercer dicha actividad. Art. 41 – Ley 454 de 1998 (SSC, 2017).

*Economía solidaria es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por fuerzas sociales, organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas, humanistas y sin ánimo de lucro, que propenden por el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Para diferenciar las cooperativas de otro tipo de organizaciones empresariales se requiere que asociados, directivos, administradores,*



*controladores y empleados, conozcan la importancia y funcionalidad de dicha doctrina en la gestión diaria de este tipo de organizaciones socioeconómicas (Cardozo, 2016, p. 1).*

Por ende, las cooperativas se enfrentan a situaciones complejas acaecidas en la aplicación de sus principios fundamentales versus las exigencias de los mercados competitivos. Asunto que deben enfrentar para lograr su adaptación al mercado y atender las exigencias de las sociedades mercantiles (Soler, 2002).

Para disminuir el impacto que dichas situaciones complejas pudieran ocasionar, Colombia aplica actividades de control y supervisión en las entidades del sector solidario financiero a través de las Superintendencias Solidaria y Financiera. Las entidades vigiladas que enviaron información a la superintendencia Solidaría al 31 de diciembre de 2017, fueron 2.966, de las cuales, 141 corresponden a entidades especializadas de ahorro y crédito, de estas 25 tienen sede en Bogotá, y son la población de esta investigación, corresponden al 13% del total de las empresas vigiladas.

Desde el año 2015, las empresas vigiladas por la Superintendencia Solidaria están obligadas a caracterizar y revelar información sobre su sistema integral administración de riesgos (SIAR), según lo establece la circular externa 15 de diciembre de 2015. En este sentido, las entidades solidarias deberían contar con recursos y procedimientos que les garanticen una adecuada funcionalidad, mediante el establecimiento de: a) líneas de autoridad, b) procedimientos documentados y divulgados al personal, c) hardware y software pertinentes con la naturaleza, complejidad, tamaño y volumen de las operaciones de la organización, d) procesos documentados, e) plan de continuidad del negocio y de contingencia, f) metodologías documentadas utilizadas para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos, g) contratos documentados, h) supervisión legal para participar en nuevos mercados (SSC, 2015).

El control interno de las entidades cooperativas incluye, políticas, normas, procedimientos, descripción y control de procesos, presentación evaluación y seguimiento de resultados tales como solidez institucional, imagen frente al público, permanencia en el largo plazo. Además, de la retroalimentación que surge a partir de

la comunicación, indicadores, decisiones y acciones correctivas tomadas en forma oportuna para optimizar los controles en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad (Cabezas, 2006).

Los órganos de gobierno de las cooperativas son los encargados de velar por la adecuada gobernanza, la administración y el control social lo realizan la Asamblea general de socios y el Consejo de administración. La Junta de Vigilancia asume los aspectos disciplinarios de asociados y directivos junto con la Comisión disciplinaria y de apelaciones. A nivel seccional existen: comités de dirección, de vigilancia, de servicio social, de solidaridad, educación y juntas directivas (Juriscoop, 2016).

Para crear una asociación sin ánimo de lucro, basta con reconocer intereses comunes entre las personas que pretenden formalizarla. La generación del siglo XXI ha empezado a promover alianzas con el objeto de lograr resultados que difícilmente se pudieran conseguir de manera individual, a fin de añadir capacidades y recursos, igual que aumentar las oportunidades laborales y obtener mayores logros colectivos (Austin, 2003). Sin descuidar la protección al pequeño ahorrador que comúnmente deposita su dinero en una única institución financiera (Arzbach y Durán, 2007).

En conclusión, en una entidad cooperativa, los socios están obligados a conocer cómo funciona la empresa, cómo se comunican sus miembros, cuáles son las pautas de acción y las formas de control (García y Ruiz, 2001). Dando importancia plena al relacionamiento directo y apropiado entre los agentes que componen y hacen viable el proceso de negocio, tales como propietarios, proveedores, clientes, empleados para generar valor de los denominados intangibles o el *Business capital*, compuesto entre otros por elementos como las relaciones entre las personas y el capital social (Seguí-Mas y Server, 2010), esencia del sector cooperativo y por ende del tercer sector de la economía.

### 2.6.2 Riesgos en el contexto de tercer sector

El tercer sector de la economía, ha hecho evidentes propuestas que motivan el creciente movimiento cooperativo solidario, para dar respuesta a asuntos no cubiertos

por el mercado actual, asuntos como el aumento del envejecimiento, la migración masiva, la diversidad de género, transformación de estructura familiar, la deslocalización productiva motiva a las personas a asociarse (Marbán, 2007)

Las características humanas y de bienestar que involucran las organizaciones solidarias, las lleva a asumir la complejidad empresarial incorporando nuevas dimensiones como, la calidad de vida y la satisfacción de los individuos en contextos locales como efecto autorregulativo y de participación colectiva (Alguacil, 1997). Con una estrecha relación entre la cultura organizacional y el control interno, casi de superposición del uno en el otro de manera transversal en el ambiente organizacional (Domnişoru, Ogarcă and Dragomir, 2017).

A continuación se presentan investigaciones académicas realizados en el sector cooperativo :

- Estudio sobre riesgos sociales, medición de riesgos de liquidez, riesgos de imagen, riesgo de crédito, riesgo operativo y la cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa (Palomo, Gutiérrez y Fernández, 2017),
- Aplicación de la metodología COSO en una cooperativa de ahorro y crédito para identificar los procesos internos de crédito de consumo y la gestión de los riesgos operativos relacionados con dichos procesos (Arias, Huamaní y San Martín Balta, 2017)
- En Ecuador se analizó la gestión de riesgo operativo, con base en el diseño de una metodología para identificar y proponer planes de acción en cooperativas de ahorro y crédito no reguladas (Sarango, M., 2015).

En consecuencia, al analizar las cooperativas de actividad financiera en un contexto no lucrativo, se evidencian problemas que generan incertidumbre y tienen que ver con: la dificultad de lograr una participación efectiva y activa de los socios, no sólo a falta de su presencia física sino en ausencia u omisión en la discusión y aportación de propuestas constructivas que pudieran enriquecer las asambleas. Fenómeno que hace

evidente la apatía de los socios en cooperativas de consumo y crédito, agrarias y de trabajo asociado (Chaves, 2004).

Otro asunto que se puede evaluar en el contexto solidario es que usualmente no se requiere un nivel educativo específico para asociar miembros a una cooperativa, la capacitación se proyecta hacia directivos y administradores de las entidades solidarias, desconociendo las necesidades de capacitación de otros niveles jerárquicos (Barrigüete, 2003).

Por ende, los riesgos que se podrían presentar en una asociación cooperativa son de carácter institucional, conductas parasitarias que no generan el aporte o los beneficios que se espera de ellos, podrían dar origen al riesgo de declive cooperativo sin atención inmediata. Una cooperativa puede lucir 4 momentos diferentes durante su línea de vida, según sean las fases de su desarrollo: (i) siendo pequeñas cooperativas se encuentran en la etapa de surgimiento; (ii) cuando son pequeñas cooperativas para convertirse en grandes sin perder su autonomía están en una etapa de crecimiento; (iii) luego al convertirse en grandes cooperativas se hayan en una fase de declive que las motiva a entrar en (iv) la fase de renovación autogestionada (Malo, Vézina, y Audebrand, 2012).

De hecho, el sector solidario cooperativo financiero gestiona la administración de sus riesgos identificando conceptos que ha aplicado el sector financiero no solidario, entre ellos se evidencia el riesgo crediticio, operacional, de mercado, de liquidez, de lavado de activos y de financiación del terrorismo (Cardozo, 2016).

## 2.7 Propuesta de Investigación

### 2.7.1 Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio es la relación entre CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito, con sede en Bogotá- Colombia, abarca aspectos muy especializados.

Identificados como particularidades que serán explicables a través de la metodología Grounded Theory o teoría fundamentada (Cuñat, 2007).

Esta tesis expone un punto de vista globalizador que aborda la relación entre la capacidad dinámica (Teece, Pisano & Shuen, 1997) de absorción de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) de fuente interna y los riesgos operativos (Basilea, 2004 y 2013) residuales (COSO, 2004; SFC,2006) de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito, a partir de la percepción del individuo en el interior de la organización (Argyris, 1979). Incluye el aprendizaje colectivo organizacional (Senge 2011; Mayo y Lank, 2000), la psicología aplicada a la empresa (Ballesteros-Pulido, 1982a; Palací-Descals, 2005) y los principios de gobierno corporativo de la OECD, (2017).

En tal sentido, se pretende hacer evidente la influencia que pudiera tener la percepción de las personas en asuntos de control interno y en los resultados sociales de las organizaciones. La interacción que cada persona con otras del colectivo organizacional pone en evidencia el concepto de red de individuos (Melo y Meira, 2012) para producir aprendizaje colectivo.

Las cooperativas se han inspirado en conservar relaciones colectivas en la sociedad de origen, según se observa en las características comunes de las cooperativas alemanas del 1800, que empezaron con actividades de microfinanzas en casas de empeño y siguieron con las cooperativas de crédito ofreciendo productos y servicios financieros para sus miembros (Guinnane, 2012). *“La cooperativa nace dentro de un marco donde los valores de justicia y solidaridad encuadran y condicionan la obtención de beneficios a corto y largo plazo”* (Losada y Maruny, 1981, p. 9).

Las cooperativas de crédito en Alemania lograron adaptar la práctica bancaria estándar de la época a sectores de la población excluidos de la clientela bancaria, por lo que se consideran uno de los casos más exitosos de inclusión financiera originados por Hermann Schulze-Delitzch y Friedrich Raiffeisen, sujetos que las organizaron a finales de 1840. El movimiento cooperativo creció a lo largo del siglo XX y en 1914 contaba con más de 35.000 cooperativas y un total de 6,4 millones de asociados (Guinnane, 2012).

En Inglaterra, el cooperativismo nació en 1844 en desarrollo de la revolución industrial, la primera cooperativa se denominó ‘*la sociedad de los justos pioneros de Rochdale*’ e inició con 149 socios, posteriormente sería conocida como ‘*Colonia de New Lanark o pioneros de Rochdale*’; liderados por Robert Owen, aportaron sendas libras esterlinas y se asociaron para promover actividades de comercio, económicas y sociales. Para 1891 ya tenían 30.833 asociados (Economía Solidaria, 2000; Uribe 2002.)

Owen había sido influenciado por escritos como *Cooperación*, cuyo autor fue Peter Cornelios Plockboy en 1659, a quien han denominado como el ‘*Padre de la cooperación, y proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias útiles y de agricultura*’, publicado por John Bellers en 1765. Paralelamente, el movimiento solidario surgía en Francia, Alemania, la Unión Soviética y España. Hacia 1908 surge en Israel, siguió Asia y luego América Latina (Economía Solidaria, 2000; Uribe, 2002.).

En Colombia, el modelo cooperativo se formalizó con la expedición de la ley 134 en 1931. Luego en 1986, se adopta el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536 de agosto 4, que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional (Superintendencia solidaria, 2016).

En 1988 mediante la ley 79 se organiza las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados. Hasta 1999 la función de supervisión de las entidades de economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas –Dancoop hoy Dansocial, Superintendencia Solidaria y Fogacoop (Superintendencia solidaria, 2016).

La ley 79 de 1988, capítulos VII y VIII, clasifica las clases de cooperativas según el ámbito de la actividad económica en: *Especializadas, Multiactivas e Integrales*. Según la actividad económica en: producción, consumo, educación, transporte y vivienda. En el artículo 71 – Cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras (Congreso de Colombia, 1988)

La ley 454 de 1998, artículos 39 al 50 modifican la ley 79 de 1988, respecto de las cooperativas de ahorro y crédito, mencionando que estas son organismos cooperativos

especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la economía solidaria (Congreso de Colombia, 1998).

Según Tord y Amat (1981) la ley española define Cooperativa como una sociedad que se somete a principios cooperativos y realiza cualquier actividad económico-social lícita, para mutua y equitativa ayuda entre sus miembros y de servicio a la comunidad.

En tal sentido, se precisa mencionar antecedentes que hacen evidentes algunas diferencias entre las cooperativas y las entidades de microfinanzas, los cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Diferencias entre cooperativas y entidades de microfinanzas.

Cooperativas	Entidades microfinancieras
Las cooperativas están integradas por socios y son sus dueños; significa que todas sus políticas están diseñadas para favorecer a sus socios.	Las microfinancieras por política velan por los intereses de los accionistas, no de sus clientes.
Tienen una regulación muy estricta y son supervisadas por las entidades de control financiero y solidario de cada país.	Informalidad regulatoria para las microfinancieras.
Fomentan y promueven activamente el ahorro, condición indispensable para acceder al crédito. Por esto, su costo de fondeo es muy bajo y tienen exceso de liquidez.	Las microfinancieras requieren fondearse a través de inyección de capital de sus accionistas, de instituciones públicas o del mercado de valores.
Tienen arraigo local, cercanía a necesidades específicas y enfoque de proximidad que conlleva un trato personalizado	Las instituciones microfinancieras y bancarias, distantes y burocráticas, en las que las personas son un verdadero estorbo.
Desde sus orígenes, las cooperativas han puesto en la educación su sentido principal; son espacios que forman personas, fomentan cooperación y solidaridad, comparten ganancias e informan abiertamente a sus socios.	Las instituciones microfinancieras dejan de lado cualquier otra intencionalidad más allá de dar créditos con amplios márgenes de ganancia.
El diferencial de tasas de interés. Las cooperativas mantienen una tasa efectiva de alrededor de 20%.	Las microfinancieras cobran hasta 10 veces más por la misma cantidad (Banco Azteca, 229%).

Fuente: elaboración propia a partir de Castillo (2014)

Las entidades cuyo objeto social desarrollan el asunto de la economía solidaria, se han convertido en un canal de inclusión importante en la economía formal de los diferentes países. No sólo son un medio para formalizar a los ciudadanos, sino que además le permite obtener beneficios sociales.

La economía informal existe en todos los países del mundo, los que están en vías de desarrollo presentan hasta un 60% de informalidad respecto de toda su actividad económica, mientras que, en países desarrollados como España, por ejemplo, se



evidencia una informalidad del 25% de su PIB y en Suiza se calcula que la economía informal supone más de 35.000 millones de francos suizos anuales (Torras, 2013).

La Asamblea General de las Naciones Unidas en 2005 reconoció la necesidad de asegurar la inclusión financiera o el acceso a los servicios financieros para más personas en el mundo (ONU, 2005). La inclusión financiera utiliza herramientas que involucran investigación, convocatoria o invitación a participar de los productos y servicios financieros, desarrollo de capacidades, y comunicaciones (CFI, 2016).

En tal sentido, el contexto cooperativo financiero aplica capacidades que le permiten vincular a más personas de la informalidad a la formalidad (CEPAL, 2016a), asunto por el cual, se considera pertinente y relevante, revisar el concepto de CDA como las habilidades de las empresas que les permiten extender, modificar o crear capacidades ordinarias, es decir, rutinas que aplican en sus actividades del día a día (Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006), en el campo cooperativo de actividad financiera de ahorro y crédito.

Los riesgos operativos (Basilea, 2004) y los procedimientos de reclutamiento, afiliación, ahorro, inversión, crédito y rentabilidad social en el sector cooperativo financiero se relacionan con el análisis de la agregación de datos, la aplicación de capacidades y la ejecución de prácticas de gestión de riesgos internos (Basilea, 2013).

Las empresas que desarrollan capacidad de absorción asimilando conocimiento, transformado el conocimiento, explotando y explorando el conocimiento, obtienen mejores resultados (Cruz, López y Martín, 2009). La complejidad en la que se desempeña una empresa solidaria del sector financiero cooperativo podría analizarse como una organización que evoluciona continuamente aprende, transforma la información en conocimiento y lo difunde a otros, estimulando la auto-organización sistemática (Nonaka, 1998).

Se pueden generar organizaciones que sean saludables y que aprendan, las empresas pueden transformarse en compañías inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas que se adaptan a los cambios. Para ello requieren dimensiones básicas como: 1) factores ambientales, 2) salud física, 3) salud mental y 4) salud social (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

En complemento, autores ingleses como Luther Gulick y Lyndall Urwick, continuaron el trabajo realizado por Fayol, publicando en 1937 escritos sobre los principios de: 1) unidad de mando, 2) uso de estado mayor; 3) departamentalización por propósito, proceso, persona y lugar, 4) Autoridad y responsabilidad, 5) Alcance del control, 6) Adecuación de las personas a la estructura de la organización (Dessler, 1979).

La metodología a aplicar en la investigación es de tipo científico cuantitativo con análisis de información cualitativa mediante Grounded Theory o teoría fundamentada (Cuña, 2007) y aplicando modelos de ecuaciones estructurales que sirven para el análisis de relaciones causales (Batista-Foguet, y Coenders-Gallart, 2000). Los sujetos de estudio son los asociados, delegados y trabajadores de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito.

Los roles desempeñados por la población a analizar, son los roles que incorporan actividades de gobernanza, en las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Colombia, cuya casa matriz u oficina principal se encuentra en Bogotá. El enfoque epistemológico es de tipo interpretativo/constructivista, debido a que permite ir de los hechos a la teoría y de la teoría a los hechos, para explicar la realidad de los fenómenos observados.

Las herramientas e instrumentos utilizadas para recopilar la información son entrevistas semiestructuradas, observación no estructurada, análisis y evaluación de contenidos, revisión de conceptos con expertos, revisión de documentos en revistas indexadas y encuestas medidas con escalas Likert de tabulación 1 a 5 puntos y validadas con técnicas estadísticas no paramétricas.

La información de los riesgos operativos se toma de la percepción de la población objeto de evaluación y del análisis causa/efecto de los resultados obtenidos a partir de las entidades que participan en el estudio.

Para revisar la validez y confiabilidad del instrumento de medida, se identificarán factores principales de análisis a partir de la técnica de reducción de dimensiones observables. Para revisar el análisis y validez de los resultados se utilizarán los softwares SPSS y PLS a fin de obtener pruebas de estadística no paramétrica y análisis de coherencia probabilística en los resultados.

La investigación pretende encontrar la relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, definido este último como, “*el nivel resultante de riesgo después de aplicar controles*” (COSO, 2004; SFC, 2006, p. 3) en el contexto de las cooperativas de actividad financiera ahorro y crédito con sede en Bogotá Colombia.

Los conceptos revisados en el marco teórico referencial del presente estudio, dan cuenta de que las organizaciones están expuestas a eventos de incertidumbre, nacidos a causa de errores voluntarios e involuntarios que se cometen en el desarrollo normal de los negocios por la misma naturaleza de los mismos. A este concepto se le denomina riesgo operativo inherente (IAPC, 2014).

En tal sentido, los empresarios y los administradores de las empresas se ven abocadas a construir mecanismos de control interno (COSO, 2004; Basilea, 2004) que incluyan ambientes de control, a través de los cuales, puedan administrar los eventos de riesgo que por la naturaleza del negocio se pudieran presentar (riesgos inherentes).

Para ello, las empresas crean y aplican actividades de control que divulgan a sus grupos de interés, supervisando la efectividad de las mismas para identificar posibles causas de riesgo. Paralelamente, las organizaciones miden el impacto y la frecuencia de la ocurrencia de causas de riesgos para controlar la posibilidad de pérdida que dichas causas pudieran ocasionar.

Sin embargo, aplicar controles que atiendan y ataquen el riesgo inherente no es suficiente, ya que las actividades de control que se aplican no siempre pueden cubrir en su totalidad el impacto de los siniestros acaecidos, ni la causa de los mismos. En tal sentido aparece el concepto de riesgo residual (COSO, 2004; SFC, 2006), que es justamente el que se ocasiona después de haber aplicado controles.

Para atender la ocurrencia e impacto de riesgos residuales, las empresas podrían aplicar buenas prácticas (COSO, 2004; BASILEA, 2004; ISO 27001, 2005), para identificar, medir y tomar decisiones respecto de la forma como atenderán y mitigarán la existencia de los mismos. Es decir, asumiéndolos, trasladándolos y/o compartiéndolos, para evitar que, al aparecer, expongan a las organizaciones a incertidumbres que pudieran obstruir la continuidad del negocio.

En consecuencia, se considera oportuno y pertinente el presente estudio, debido a que investiga uno de los factores que ocasionan causas de riesgos operativo en las organizaciones, cuál es el recurso humano (Basilea, 2004). Abordado, a partir de la percepción de satisfacción que los asociados, delegados y trabajadores de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito pudieran tener respecto del control interno y su efectividad para mitigar el riesgo operativo residual.

El riesgo operativo en las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito, es la posibilidad de pérdida de los valores sociales y de su identidad solidaria cooperativa, se manifiesta cuando sus asociados pierden interés respecto de la visión de la empresa o presentan conductas que no le aportan al objeto social, también llamadas conductas “*parasitarias*” (Malo, Vézina, y Audebrand, 2012) que podrían contagiar a otros miembros, e incluso evitar el cumplimiento del objetivo social.

Al evaluar los riesgos exclusivos a los que se exponen las cooperativas, se hace necesario asumir las complejidades que incorpora dicho contexto, asuntos como, la calidad de vida y la satisfacción de los individuos (Alguacil, 1997) se convierte en una cuestión a tener en cuenta. Debido a que dichos conceptos, podrían identificar causas sobre temas como la participación pasiva de los asociados y su falta de interés en la construcción de ideas que le aporten valor a la organización.

La apatía de los socios en las cooperativas (Chaves, 2004) podría impactar el ambiente de control de la organización, sobre todo, si aquellos socios empoderan el rol de trabajador. Esto debido, a que son los trabajadores los llamados a adherir lecciones aprendidas que le pudieran permitir a la organización desarrollar CDA de conocimiento de fuente interna.

Otras manifestaciones de deficiencias o señales de alerta que se presentan en el control interno de las entidades de crédito son: la falta de robustez en los análisis de selección de los trabajadores, estudios endeble en el otorgamiento de créditos, favorecimientos en el otorgamiento de créditos sin las suficientes garantías de recaudo, cartera morosa desde el origen, omisión de recaudo oportuno de la cartera, entre otros.

Por la naturaleza del contexto solidario, usualmente no se requiere un nivel educativo específico para asociar miembros a una organización de carácter solidario sin ánimo de lucro, la capacitación se suministra a directivos y administradores de las

entidades solidarias, desconociendo las necesidades de capacitación de todos los grupos de interés de la organización (Barrigüete, 2003).

Finalmente, las omisiones de actividades de control en asuntos de administración, de operación y de supervisión en la práctica del gobierno corporativo en las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito. Podrían inducir al incumplimiento de valores y principios organizacionales en favor de intereses individuales para satisfacer el interés particular de alguno de sus miembros (Aguilar, Ávalos, Sánchez, Cevallos y Avalos, 2017).

En conclusión, la autora del presente estudio hace una propuesta de investigación que pretende cubrir un vacío en la literatura, con respecto a la capacidad dinámica de absorción de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) de fuente interna y los riesgos operativos (Basilea, 2004 y 2013) residuales (COSO, 2004; SFC, 2006) de las cooperativas de actividad financiera, a partir de la percepción de los individuos en el interior de la organización (Argyris, 1979). Analizando que dicha relación se encuentra mediada por el aprendizaje colectivo organizacional (Senge 1990 y 2011; Mayo y Lank, 2000), la psicología aplicada a la empresa (Ballesteros-Pulido, 1982a; Palací-Descals, 2005) y los principios de gobierno corporativo de la OECD, (2017), en el contexto de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá. Colombia.

### 2.7.2 Justificación y motivación de la investigación

La presente investigación se hace con el fin de encontrar relaciones entre la capacidad dinámica (Teece, Pisano & Shuen, 1997) de absorción (Cohen y Levinthal (1990) de conocimiento de fuente interna y los riesgos operativos residuales de las cooperativas de actividad financiera (Basilea, 2004 y 2013) de ahorro y crédito.

La sociedad del siglo XXI vive una profunda transformación en el modelo tecnológico, social y empresarial; la incorporación de nuevas tecnologías como la informática y las telecomunicaciones promueve cambios en valores, hábitos sociales y en el mundo empresarial (Amat, 2013).

Existen diferencias fundamentales entre conceptos como: organización, organizar y administrar, en consecuencia, las organizaciones pueden ser: dinámicas, sistemas abiertos, conflictivas, complejas y sinérgicas, en tal sentido enfrentan ciclos de expansión y de cambio, que involucran decisiones e intereses que exigen negociación, habilidad política y cultura organizacional, mediante relaciones de poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación y logro de objetivos (Dávila Ladrón de Guevara, 2001).

Consecuentemente los individuos que hacen parte del contexto empresarial, logran objetivos conjuntos, mediante la aplicación de habilidades de auto-dirección que les permiten avanzar laboralmente, interactuar con otras personas y dirigir exitosamente a otros. *Es inútil relacionarse bien con los demás, si las personas no se relacionan bien consigo mismas* (Valls, 1998).

Un estudio realizado durante más de 3 años en 750 empresas que cotizan en bolsa de los Estados Unidos, Canadá y Europa, revisó la relación entre política de recursos humanos y el valor para los accionistas y encontró que las empresas que aplican mejores prácticas de gestión de personas generan tres veces más valor para los accionistas que las que no las aplican, dicho estudio concluyó que los siguientes campos del recurso humano generan valor a los accionistas: a) compensación y niveles de responsabilidad claros; b) selección y retención; c) entorno flexible y cohesionado; d) buena comunicación; e) desarrollo profesional; f) compañerismo y uso efectivo de aplicaciones tecnológicas (Amat, 2013).

En tal sentido, el Reporte Global de Competitividad (RGC) 2017- 2018, emitido por el Foro Económico Mundial (FEM), establece que algunos factores utilizados para medir el nivel de competitividad de 144 países en el mundo ubicados en los 5 continentes, son, la calidad del sistema educativo y la capacidad de innovación, esto es aplicable a las personas que participan en los procesos empresariales y a las empresas mismas. Esto debido a que requieren capacitación y actualización para atender temas de innovación y desarrollo. *“Las ideas o conceptos que llevan a una innovación pueden venir de cualquier fuente interna o externa a la empresa u organización”* (Guerra, Martínez, Monroy, Pérez y Torres, 2011, p.14).

Las motivaciones empresariales son robustecidas con habilidades y competencias de los trabajadores en los diferentes niveles de la organización, a fin de atender desafíos nuevos mediante un humanismo organizacional. Con retos como a) manejar conductas, b) motivar eficazmente la gente, c) optimizar competencias, d) gestionar conocimiento, e) fortalecer la inteligencia relacional, f) trabajar en equipo y generar opinión de consenso (Eslava, 2006), “*el resultado será una situación en la cual todas las partes salen ganando.*” (Kim & Mauborgne, 2008, p.244).

Las empresas deben contratar personas capacitadas para funcionar, según sea la naturaleza de la misma, las personas adecuadas pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de cada negocio. Si una organización no cuenta con la gente adecuada, significa que no tiene a las personas con la combinación de habilidades y motivación requeridas para transformar la estrategia en buenos resultados (Thomas, 1997).

La propuesta doctoral intenta hacer aportes conceptuales y contextuales a los conceptos de CDA y riesgos operativos, en el campo de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá Colombia, mediante la identificación de elementos que promuevan mejoras en las actividades de control en las organizaciones a partir de la acumulación de conocimiento individual y colectivo e incertidumbres que de ello se pudieran generar.

Observar, conocer, evaluar y analizar la información en el interior de las organizaciones a través de varias visitas de campo, permitirá aplicar entrevistas semiestructuradas a directivos y encargados de los procesos de recursos humanos y gestión de riesgo para conocer su juicio como expertos y conocer su opinión. Además de comparar dichas opiniones con la realidad empresarial.

Consecuentemente, se aplicarán encuestas a individuos que ostentan cargos de asociado, delegado y trabajador, para recoger sus opiniones y percepciones en temas de control interno, ambiente de control, ejecución de controles, administración de riesgos e influencia en el aprendizaje organizacional.

El proyecto se considera pertinente y relevante dentro del contexto de las investigaciones científicas, debido a que, al revisar la literatura, se denota un vacío en la información con respecto a la relación que existe entre CDA de conocimiento de

fuerza interna y los riesgos operativos residuales en el contexto de las cooperativas de actividad financiera.

En relación con el objeto de estudio, la EAN cuenta con un campo de investigación denominado “*Emprendimiento y gerencia*” mientras que, la UAH denota otro en el doctorado de “*Economía y gestión de empresas*”. Estos se presentan en la tabla 6 denominada grupos y líneas de investigación.

**Tabla 6.** Grupos y líneas de investigación - EAN - UAH.

EAN - Campo de Investigación. Emprendimiento y gerencia		UAH – Economía y gestión de empresas (D432)
Grupo	Línea de Investigación	Equipo de investigación 2:
G3PYMES	Management y transformación productiva.	Innovación, emprendimiento, responsabilidad y evaluación de políticas públicas y empresariales (Economía regional y de los servicios)

Fuente: elaboración propia a partir de EAN (2016) y UAH. (2017)

La importancia de la investigación radica, en que el propósito de la misma es realizar un trabajo objetivo e independiente que aporte conocimiento a la comunidad académica y al sector empresarial financiero en el contexto solidario.

Se pretende recopilar, analizar, evaluar e interpretar información suministrada por individuos que trabajan en cooperativas de actividad financiera para establecer elementos de gobernanza que prevengan el riesgo operativo residual.

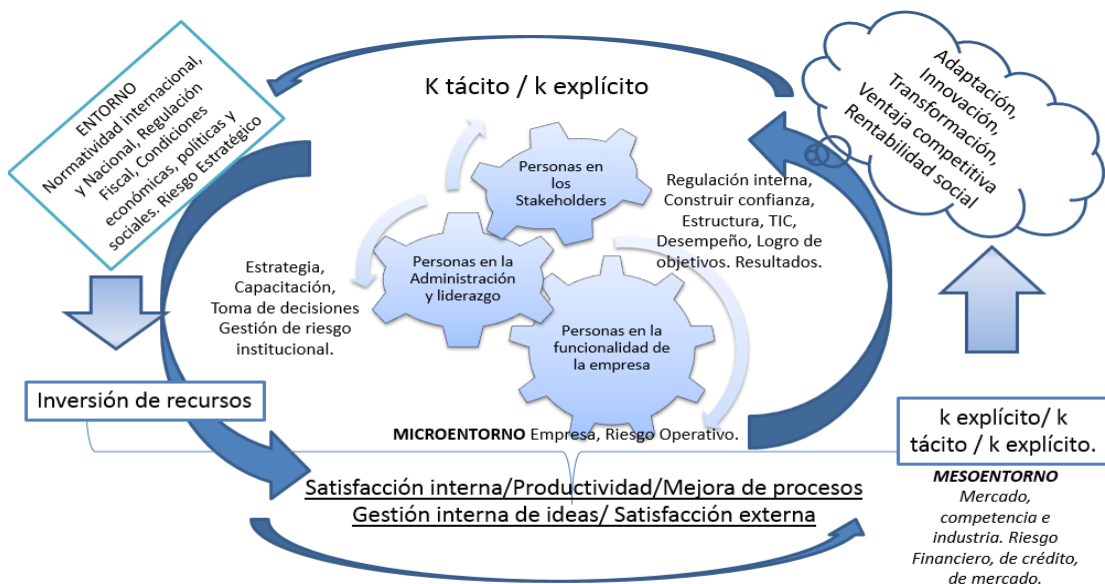
El estudio tiene por objeto, identificar la relación entre el desarrollo de CDA Cohen y Levinthal (1990) de conocimiento de fuerza interna y el riesgo operativo residual (Basilea, 2004 y 2013) en las cooperativas de actividad financiera en Bogotá – Colombia, analizando dicha relación a partir de la percepción de control de los individuos, que tienen el rol de asociados, asociados-trabajadores y trabajadores.



Dicho estudio tomará como base de argumentación conceptual, una interpretación de la realidad empresarial construida por la autora a partir de la observación del comportamiento de los individuos en el contexto de estudio, las respuestas suministradas por los entrevistados y encuestados, la revisión de literatura y la experiencia propia (Grounded Theory o teoría fundamentada, Cuñat, 2007).

Dicha interpretación se presenta en la figura 12, donde se hace un bosquejo global de la empresa y su entorno, como un organismo que de manera cíclica absorbe conocimiento de fuente interna a partir de rutinas que le permiten obtener lecciones aprendidas, actualizar su hacer y transformarse permanentemente para adaptarse en ella misma para proyectarse al entorno en el que se mueve.

**Figura 12.** La empresa y su entorno – un organismo en constante transformación.



**Fuente:** Elaboración propia.

En tal sentido tanto la metodología aplicada como los resultados de la investigación, igual que los instrumentos de recolección de información podrían ser replicables en varios contextos empresariales para promover cambios estratégicos y de liderazgo que hagan más fuertes los modelos de negocio.

Según el censo económico general realizado por el DANE entre 1990 y 2005, en Colombia, el 96% de las empresas son micro, el 96,4% de las 23.000 existentes, se concentran en Bogotá (DANE, 2012). A 2016 el registro único empresarial y social informó que el 94,7% de las empresas colombianas registradas son microempresas y el 4,9% son pymes, que según el DANE aportan el 67% de las fuentes de empleo y el 28% del PIB en Colombia (Dinero on line, 2016). Las definiciones de las empresas mencionadas se presentan en la tabla 7.

**Tabla 7.** Definiciones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia

Ley 905 de 2004 de la legislación colombiana- Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropæuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. Que cumplan simultáneamente los siguientes requisitos.			
Conceptos	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Planta de personal	Entre uno y 10 empleados	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 51 y 200 trabajadores
Activos totales Por valor de,	Hasta 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes=SMMLV / excluyendo el inmueble que sirve de vivienda.	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV.	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 905 de 2004.

En conclusión, los resultados de la investigación pretenden hacer aportes (i) conceptuales a estudios previos de las variables analizadas, (ii) contextuales a partir de ideas de valor agregado estratégico para desarrollar capacidad dinámica de absorción de conocimiento endógeno o de fuente interna en las organizaciones, con el objeto de robustecer el ambiente de control y disminuir la presencia de causas de riesgo operativo residual.

También (iii) metodológico, compartiendo información que sirva de referente a investigadores y empresas para argumentar estudios con base en la percepción de sus empleados y asociados.

### 2.7.3 Descripción del problema de investigación

Actualmente, las empresas del mundo entero están interesadas en promover la innovación y creatividad de sus trabajadores, aumentar la productividad y entrar en el concierto de la competitividad internacional. Motivadas en el impacto positivo que pudieran generar en los resultados organizacionales y en la diversidad de los conceptos de gestión de los recursos humanos, en los últimos 30 años, el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones ha robustecido la aparición de cambios evidenciados en contextos organizacionales, sociales, políticos, estructurales y personales (Collerette y Delisle, 1988).

Según Rodríguez, Ruiz y Martín (2012, p. 50) “*La habilidad de la empresa para generar nuevas formas de ventaja competitiva a partir de la reconfiguración de las competencias o recursos organizacionales debe permitir desarrollar estrategias creadoras de valor*”. Esto debido a que a distintos niveles de la organización se precisan diferentes tipos de capacidades y conocimientos, el gobierno de una empresa requiere capacidades administrativas, funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad (Rosanas Martí, 2010, p. 162, exaltando lo mencionado por Fayol en 1916).

En referencia, un estudio hecho a 177 empresas de todo el mundo que operan en la industria del software, evidencia en sus resultados, que las empresas que desarrollan conjuntamente capacidad de absorción y capacidad de innovación obtienen mejores resultados. El análisis de las capacidades dinámicas surge en la década de los años 90, para mejorar la capacidad explicativa de la teoría de recursos y capacidades en lo que respecta a la obtención de ventaja competitiva sostenible (Cruz, López y Martín, 2009).

Por lo anterior, el éxito de las organizaciones y “*su continuidad dependen de su capacidad de adaptación*” (Amat, 2013, p.144). Las habilidades de los empleados se han vuelto determinantes por la flexibilidad, la productividad, la calidad, la empleabilidad, la inversión y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Dolan y Raich, 2010).

En tal sentido, y a partir de la observancia de la vivencia empresarial, se hace necesario analizar que las empresas deben adaptarse primero dentro de ellas mismas,

manteniendo una estabilidad interna que le permita reflejar su realidad al entorno, al mercado, al exterior de ellas mismas. En dicho análisis aparece una especie de capacidad dinámica de absorción de conocimiento endógeno o de fuente interna, que demanda crear unas políticas o lineamientos institucionales, que deben ser cumplidas gestionando estrategias en un ambiente de control.

Paralelamente y de manera coordinada, funciona o puede funcionar un sistema de administración de riesgos que incluye la gestión del riesgo operativo, dicho sistema se da a conocer a los funcionarios y grupos de interés de la organización por medio de capacitación y comunicación, para evitar fraudes y cumplir objetivos organizacionales.

En consecuencia, para lograr robustecer y desarrollar dicha capacidad dinámica de absorción de conocimiento de fuente interna, las personas pueden aplicar poderes para intentar cumplir objetivos propios y colectivos, esos poderes son: (i) credibilidad, (ii) esperanza, (iii) pasión, (iv) estilo, (v) palabra, (vi) curiosidad, (vii) humildad, (viii) talento, (ix) vestuario o rol, (x) simplicidad o sencillez, y (xi) el éxito asumido como una íntima satisfacción de logro, que genera sentimientos de plenitud (Valdano, 2013).

En tal sentido y teniendo en cuenta que *“las cooperativas son empresas centradas en las personas que se crean con el fin de responder a los sueños de sus miembros”* (AIC, 2017), los poderes mencionados por (Valdano, 2013) podrían fortalecer la facultación, la autodeterminación, el autocontrol, la autogestión y la autorregulación. Esto debido a que las cooperativas constituyen organizaciones asociativas voluntarias auto-gestionados por sus propios asociados-trabajadores quienes realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales a su trabajo.

La autogestión supone la participación de los trabajadores y garantiza la primacía del trabajo sobre el capital, favoreciendo el desarrollo de las capacidades en un sistema social y cultural alternativo (Rodríguez, Kobila, Morbelli, y Parolin, 2014). Que, en consecuencia, podría facilitar el desarrollo de capacidad dinámica de absorción de conocimiento endógeno para mitigar el riesgo operativo de fraude.

Por ende, se hace necesario analizar que la vida de una cooperativa pasa por las siguientes 4 fases, según su desarrollo: a) surgimiento (pequeñas cooperativas), b) crecimiento (pequeñas cooperativas que mutualizan medios para convertirse en

grandes sin perder su autonomía), c) declive (grandes cooperativas transformadas en *holdings* coopitalistas (sic.)) y d) renovación (Malo, Vézina, y Audebrand, 2012).

Cada una de las 4 fases mencionadas presenta *riesgos institucionales*, como el *riesgo de conductas parasitarias* (beneficiario gratuito o *free-riding*) que no generan el aporte o los beneficios que se espera de ellos. En la fase de crecimiento, por ejemplo: se requieren procesos de adopción-adaptación más fuertes, debido a que las cooperativas hacen negocios en entornos capitalistas agresivos que podrían ocasionar *riesgo de declive cooperativo*, y en consecuencia *exigiría una renovación cooperativa* (Malo, Vézina, y Audebrand, 2012).

En consecuencia, se identifica como problema de investigación un vacío en la información científica, respecto de la relación que existe entre las CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual en el contexto de las cooperativas de actividad financiera.

En conclusión, esta investigación pretende hacer contribuciones a conceptos de CDA de conocimiento endógeno o de fuente interna y su relación con el riesgo operativo residual, a partir de la percepción de los individuos en el contexto del sector cooperativo financiero en las cooperativas de ahorro y crédito.

#### 2.7.4 Pregunta de investigación

Con base en lo anterior, se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, analizada a partir de la percepción de los individuos, en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Bogotá – Colombia?

### 2.7.5 Objetivos de la investigación

#### Objetivo General

El objetivo de esta tesis doctoral es evaluar, a partir de la percepción de los individuos, la relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual en las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Bogotá – Colombia.

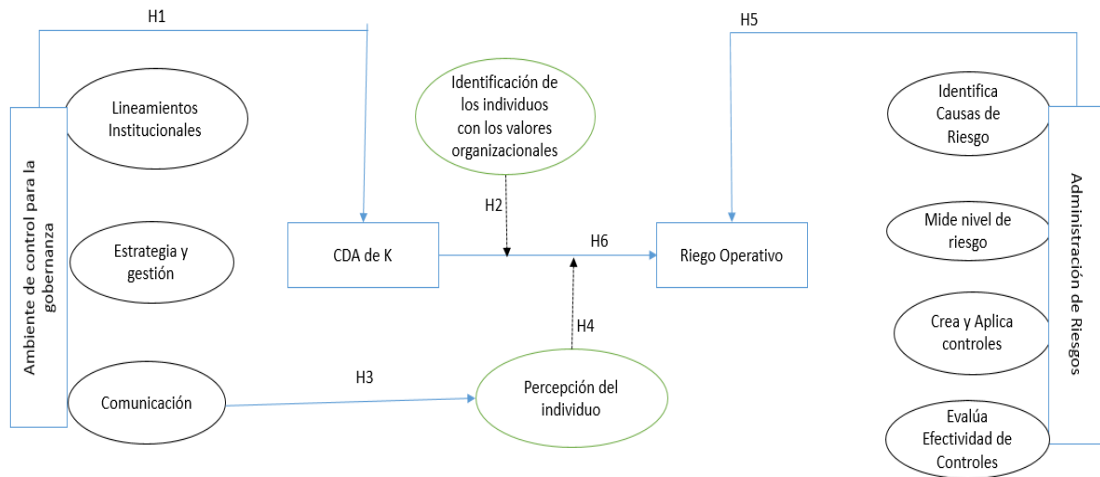
#### Objetivos específicos

- Caracterizar los conceptos de capacidades organizacionales, capacidades dinámicas, CDA y riesgo operativo.
- Determinar elementos promotores de control estratégico y de gobernanza que participan en la administración del riesgo operativo.
- Caracterizar el contexto de aplicación de la investigación, es decir, las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Colombia.
- Crear un modelo conceptual y de operacionalización estadística que represente la relación analizada.
- Concluir, respecto de la forma en que la percepción de los individuos y su identificación con los valores de la organización, explican la relación entre el ambiente de control y la administración del riesgo operativo.

### 2.7.6 Modelo conceptual de la relación propuesta

Como resultado del análisis teórico se plantea un modelo gráfico conceptual presentado en la figura 13.

**Figura 13.** Modelo conceptual - Relación CDA para la gobernanza y su relación con el riesgo operativo.



Fuente: Elaboración propia

El ambiente de control en las organizaciones exige incluir lineamientos institucionales, políticas y procedimientos que permitan proponer y desarrollar estrategias mediante una adecuada gestión. Se requiere la creación de mecanismos de comunicación que sirvan como canales de capacitación y divulgación de información entre gobernantes y gobernados, en un intento de construir redes de interacción social (Mayntz, 2000).

Abordar conceptos como: políticas, estrategias institucionales, definición de roles y responsabilidades para fortalecer las capacidades institucionales (García-Villarreal, 2010), supone conciliar elementos de administración, control y supervisión en las organizaciones, como lo establecen los informes COSO I (2004), COSO II (2013) y COSO III (2017) que proponen la alineación de la visión, misión, estrategia, objetivos del negocio y mejoras del desempeño organizacional, para el logro de los objetivos de gobierno.

Cumplir las expectativas de las empresas demanda facultación (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010), motivación y compromiso de los individuos (Neves de Almeida, 1999),

ya que, ante la falta de competencia de los trabajadores y de los grupos de interés, podrían presentarse riesgos operativos inherentes por la misma naturaleza del negocio (IAPC, 2014).

Por ende, dichos riesgos pueden ser mitigados a través de actividades de control, que aplicados de manera reiterativa disminuyen la presencia de riesgo, pero no lo eliminan, razón por la cual se ocasionan riesgos residuales (SFC, 2006). Al aplicar repetición de actividades de control se busca generar aprendizaje individual, que al ser compartido se convierte en aprendizaje colectivo (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006).

Integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en la empresa es importante para generar capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997 y Teece, 2010) a partir de la acumulación de conocimiento nacido en las lecciones aprendidas en la organización. En consecuencia, las personas requieren identificarse con los valores organizacionales (Senge, 2011) para crear visiones compartidas entre individuo y empresa.

En tal sentido, las organizaciones demandan consenso interno y de percepción global (Consiglio & Belloso, 2003) construidos a partir de la percepción y satisfacción de las personas que componen dichas empresas. El mencionado consenso podría permitirle a la organización, realizar actividades de adaptación al entorno y desarrollar competencias organizacionales para mantener su supervivencia (Petit, 1984).

En consecuencia, cada organización crea un sistema de administración de riesgo (COSO II, 2013) para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos (IFAC, 2017) operativos (Basilea, 2003) que le permite autogestionar, atenuar, transferir o tolerar la secuela de la ocurrencia de los eventos de riesgo, a fin de disminuir su impacto en los resultados sociales de las empresas.

#### 2.7.7 Hipótesis propuestas

Según Hernández-Sampieri (2014), se proponen hipótesis emergentes e hipótesis derivadas en los resultados de estudios correlacionales y explicativos; en los estudios



cualitativos, las hipótesis son el resultado del estudio y en los métodos mixtos pueden ser previas, emergentes y derivadas de los resultados de la investigación.

En tal sentido se proponen las siguientes proposiciones o hipótesis:

- ✓ H1 - Si el ambiente de control para la gobernanza está conformado por: lineamientos institucionales, estrategia y gestión, y comunicación, entonces, el ambiente de control influye positivamente en el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna.
- ✓ H2 - La identificación de los individuos con los valores organizacionales, impacta moderadamente la relación entre la CDA para la gobernanza y el riesgo operativo.
- ✓ H3 - La comunicación entre gobernantes y gobernados influye en la percepción que tienen los individuos, respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales.
- ✓ H4 - La percepción de los individuos modera la relación entre la CDA para la gobernanza y el riesgo operativo.
- ✓ H5 - Si la administración de riesgos de la empresa es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles. Entonces, la administración de riesgos disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza.
- ✓ H6 - Si se aceptan las hipótesis H1, H2 y H5, existe relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual.

## 2.8. Modelo de ecuaciones estructurales - SEM

*“En la literatura internacional se los suele llamar modelos SEM, abreviatura de Structural Equation Models”* (Ruiz, Pardo San Martín, 2010).

El uso de modelos SEM inició en 1973 con la aparición del programa LISREL (Linear Structural Relations; Jöreskog, 1973). El LISREL fue perfeccionado, dando

lugar al LISREL VI (Jöreskog y Sörbom, 1986), que ofrecía una mayor variedad de métodos de estimación y otros como el EQS (Abreviatura de Equations: Bentler, 1985) (Ruiz, Pardo San Martín, 2010).

Las fases para lograr la validez y fiabilidad de un modelo SEM son: Análisis Factorial Exploratorio (AFE), Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), modelización SEM e interpretación de resultados (Aldás y Uriel, 2017).

Los modelos SEM tienen varios elementos principales, uno, evalúa las relaciones de dependencia múltiple y cruzada; otro segundo, valora el grado de representación de cada concepto no observado y sus relaciones, por último un tercer elemento, tiene en cuenta el error de medida del proceso. La ventaja que tiene el SEM sobre otras técnicas multivariante es analizar las relaciones por cada subconjunto de variables e hipótesis, de manera conjunta y simultánea, permitiendo una interrelación entre variables de diferentes grupos según sea el propósito de la investigación (Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez, 2016).

El software Smart PLS-SEM también sirve de medio para modelar y validar ecuaciones estructurales, se ha aplicado para investigaciones de ciencias sociales de menos de 300 casos y goza de gran aceptación entre los investigadores que lo han aprovechado desde su primera aplicación en 1982 (Aldás y Uriel, 2017).

En tal sentido, una revisión de 66 trabajos de investigación realizados en temas de contabilidad, organización y sociedad entre 1992 a 2008, permitieron concluir que integrar construcciones metodológicas formativas y reflexivas permiten describir mejor los fenómenos contables y construir modelos de investigación más precisos (Rodgers y Guiral, 2011)

En complemento, los razonamientos que determinan la bondad de las predicciones analizan valores del coeficiente de correlación y del coeficiente de determinación  $R^2$  (coeficiente de correlación múltiple al cuadrado o coeficiente de determinación múltiple). Si todas las observaciones están en la línea de regresión, el valor de  $R^2$  es 1, a medida que su valor es mayor, el ajuste de la recta a los datos es mejor, puesto que la variación explicada es mayor (Dolado, 1999).

En un modelo SEM el valor del estadístico t debe ser superior a 1.96, para que los valores de las betas y las relaciones entre las variables del modelo sean significativos (Margalina, 2016), esto hace parte integral de la validez del modelo. Esto significa, en la práctica, que la probabilidad de cometer errores estadísticos de Tipo I (aceptar una relación que no existe) tiene un valor igual o menor del 5%.

Con base en lo anterior, finalmente se decide utilizar el software Smart PLS-SEM 3.0, debido a que es una herramienta de tipo predictivo que permite realizar construcciones formativas y reflexivas como medio de logro para hallar los resultados estadísticos de esta investigación. Vale aclarar que el estudio tiene menos de 300 casos de análisis y que el software ha sido utilizado con éxito para investigaciones de ciencias sociales afines, lo que propone que ha sido probado por la comunidad científica internacional en aspectos similares.

***CAPÍTULO III - METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN***

La metodología permitió explicar y dar cumplimiento a los objetivos del estudio, las técnicas metodológicas utilizadas en la investigación fueron Grounded Theory o teoría fundamentada y multivariante SEM. Los constructos observables, capacidad de dinámica de absorción de conocimiento de fuente interna en la organización, y riesgo operativo residual (en la organización), fueron medibles con escala Likert a partir de la información obtenida a través de variables observadas.

La metodológica Grounded Theory o teoría fundamentada (Cuñat, 2007) es un “*método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos, tiene por objeto la identificación de los procesos sociales básicos como punto central de la teoría*”, aplicado en esta investigación para atender las características psicosociales que conforman el estudio.

En complemento, se aplicó la técnica multivariante SEM, que empezó con un análisis de factores principales, continuo con análisis factorial exploratorio, prosiguió con análisis factorial confirmatorio y terminó definiendo un sistema de ecuaciones estructurales, siguiendo los preceptos de (Aldás y Uriel, 2017).

Los sujetos de análisis fueron los asociados, delegados y trabajadores de cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito cuya casa matriz u oficina principal se encuentran en Bogotá, Colombia. El hacer o rol de un *asociado* en este tipo de entidades, le permite asumir la figura de propietario que suministra aportes mensuales económicos, y en ocasiones de manera simultánea y por acuerdo expreso, aporta también su fuerza de trabajo mediante un contrato de trabajo con la cooperativa.

Ejerciendo como asociado y trabajador a la vez, la persona asume dos roles, el de dueño y el de trabajador, compartiendo de manera concurrente tareas de propiedad, administración, ejecución, supervisión y control. En el contexto de estudio cooperativo financiero, cada persona equivale a un voto en las Asambleas de asociados, sin importar el cargo que desempeñe ni el nivel o el tamaño de sus aportes.

El hacer del rol de *delegado* es el de representación de los asociados que así lo empoderan o facultan mediante un poder otorgado democráticamente. En tal sentido, participa en las Asambleas y en los órganos o comités de gobierno que a bien lo

convoquen, generalmente es uno de los asociados y su nombramiento exige un delegado suplente.

El hacer del rol de *trabajador* es participar con su fuerza de trabajo y mediante un contrato de trabajo en la cooperativa que lo contrata. No siempre es asociado. Cabe aclarar que cada cooperativa tiene políticas establecidas respecto de cuándo y en qué casos permite que sus trabajadores sean asociados.

En concordancia, el enfoque epistemológico aplicado a esta investigación, es de tipo interpretativo/constructivista, en los términos de Rodríguez y Gutiérrez (1999) y de Bigné (2000) debido a que permite ir de los hechos a la teoría y de la teoría a los hechos, para interpretar y predecir la realidad de los procesos individuales y sociales.

Las herramientas e instrumentos para recopilar la información son:

- ✓ Observación, análisis y evaluación de contenidos en revistas indexadas, investigaciones empíricas e informes del sector sujeto de análisis.
- ✓ Entrevistas semiestructuradas,
- ✓ Encuestas calificadas con escala Likert con tabulación de 1 a 5 puntos, validadas con estadística no paramétrica.

La metodología y enfoque incluye observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos, que permiten estudiar a los seres vivos en su contexto o ambiente natural y cotidiano, intentando encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que los individuos les otorgan (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2010 y 2014).

Así mismo, este trabajo de investigación recopila y analiza prácticas del sector solidario de actividad financiera, respondiendo los interrogantes de: quién, cómo, dónde, cuándo y cuánto (Bigné, 2000). El punto de partida para la detección de fuentes bibliográficas es la revisión de informes de entidades supranacionales, revistas académicas especializadas e información del sector que permita detectar los autores que han venido trabajando los temas de: capacidades organizacionales, capacidades

dinámicas y riesgos operativos en el contexto de las cooperativas de actividad financiera.

### 3.1 Línea de investigación

La investigación hace parte de un convenio de cotutela firmado entre las universidades EAN y UAH, en tal sentido la tabla 6 presenta los grupos y líneas de investigación de las cuales hace parte el estudio. A continuación, se describe su contenido: programa de *doctorado en gestión* en el campo estratégico de emprendimiento y gerencia, grupo de investigación de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes (EAN, 2017) y, *programa de doctorado en economía y gestión de empresas*, identificado con el código D432. Equipo de investigación 2: Innovación, emprendimiento, responsabilidad y evaluación de políticas públicas y empresariales, economía regional y de los servicios. (UAH, 2017).

### 3.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta que el sujeto de investigación es el individuo en el contexto empresarial, el tipo de investigación es psicosocial. Los métodos más apropiados para hacer una investigación psicosocial son: cualitativo con técnicas de observación y participación, y cuantitativo que usa técnicas como: encuestas, experimentos, observación sistemática, utilización de datos secundarios, análisis de contenido (Palací-Descals, 2005).

Para seguir el rigor científico de la investigación, los criterios que comúnmente se utilizan para evaluar la calidad científica de un estudio cualitativo son la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad (Castillo y Vásquez, 2003).

La credibilidad, primer criterio para juzgar el rigor metodológico de la investigación cualitativa, refiere la veracidad de los resultados de una investigación,

vista a partir de las personas que fueron estudiadas y/o las personas que están o han estado en contacto con el fenómeno observado. El segundo, la auditabilidad, verificabilidad o confirmabilidad, exige registros de las decisiones que el investigador tuvo en relación con el estudio, para que puedan ser replicadas. Y el tercero, la transferibilidad o aplicabilidad, representa la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones (Castillo y Vásquez, 2003).

### 3.3 Diseño metodológico general

El diseño de una investigación científica deja ver la interpretación que hace el investigador respecto de la realidad que evalúa, por lo tanto, hay tantos diseños como investigadores. Cada investigación tiene un diseño propio que presenta el investigador sobre una determinada realidad (Tamayo y Tamayo, 1999).

En tal sentido, la metodología elegida para documentar este estudio es la Teoría fundamentada o Grounded Theory, creada en 1967 por los sociólogos Anselm Strauss de la Universidad de Chicago y el Barney Glaser de la Universidad de Columbia en los Estados Unidos. Esta teoría propone construir conceptos, hipótesis y proposiciones a partir de los datos recogidos en el contexto de análisis, de donde emerge la información que permite describir fenómenos sociales existentes en el campo de estudio (Strauss y Corbin, 2002).

La teoría fundamentada se caracteriza por revisar la información práctica y teórica desde el inicio, durante y hasta el final del estudio, para estar validando y ajustando el documento de reporte permanentemente hasta terminar la investigación. Dicha teoría pretende tener en cuenta asuntos de fondo como, a) descubrir la realidad en los sitios donde ocurren los hechos, b) priorizar la información del contexto social, c) describir los fenómenos sociales desde la complejidad humana, d) analizar el paradigma de que las personas adoptan un papel activo en situaciones críticas, e) revisar la creencia de que las personas actúan con alguna intención particular, f) que se modifica por interacción con el entorno en el que se encuentran (Strauss y Corbin, 2002).



La Grounded Theory requiere dar inicio a la investigación sin ideas preconcebidas para que las hipótesis puedan ser generadas desde el significado de los datos recogidos en la realidad, para construir un análisis conceptual fundamentado en el objeto de estudio, por lo tanto, la revisión teoría se hace entre la clasificación de las dimensiones a observar y la escritura teórica, a fin de integrar la teoría generada y la literatura existente (Cuñat, 2007).

Por lo anterior, la recolección y análisis de información concurrentes en el campo de estudio, se hace para descubrir la interacción entre lo que se conoce y lo que se necesita conocer, dicha relación entre recolección y análisis de la información es esencial para lograr la validez y la confiabilidad de la investigación científica (Castillo y Vásquez, 2003) haciendo una revisión y evaluación permanente de la información teórica y práctica hasta terminar la investigación.

En tal sentido, este estudio propone una realidad vista a partir de la identificación de los individuos con los valores institucionales y la percepción de los mismos en el contexto solidario financiero, lo que en la Grounded Theory se denominan ‘códigos in-vivo’ (Cuñat, 2007), y que permiten analizar una realidad particular en un campo de estudio específico, mediante una forma de codificación abierta y selectiva (Cuñat, 2007).

En consecuencia, se evidencia un asunto de especial importancia, cuál es el conflicto de intereses entre las actividades de gobernanza y la administración de riesgos, denominadas por la Grounded Theory como categorías centrales de análisis, que se identifican mediante el proceso de la codificación y abstracción de los datos para argumentar la teoría emergente (Cuñat, 2007).

Dicho conflicto de intereses, se observa en virtud de la atribución simultánea de tareas de propiedad, administración, supervisión y control en un mismo individuo, situación que puede afectar la toma de decisiones en la organización, y supone la presencia de riesgo operativo residual en el interior de la cooperativa.

Suele suceder que, cuando una misma persona ostenta dos o más roles empresariales de manera simultánea en la organización, como es el caso de los individuos del sector cooperativo donde un mismo individuo puede empoderar los roles de asociado-trabajador, asociado-delegado y/o administrador-funcionario.

Confluyen tareas que tienen que ver con la toma de decisiones, el gobierno, el control y la funcionalidad de la organización.

Dicha situación ocurre cuando la naturaleza del rol que el individuo desempeña, así lo requiere. Se presenta entonces, la posibilidad de ocurrencia de conflicto de intereses, porque es normal que cada cargo o rol quiera tomar decisiones para favorecer diferentes intereses particulares, de tipo individual o colectivo, que pudieran permitir la aparición de fraudes.

Se evidencia en las organizaciones analizadas y en la información suministrada por sus funcionarios, que la forma como las cooperativas disminuyen el conflicto de intereses entre las actividades de administración, supervisión y control. Es aplicando controles mediante órganos de control del gobierno corporativo, como la Junta de vigilancia y el principio del *control democrático*, que garantizan a todos los asociados, los mismos derechos de voto y participación sin importar el monto de sus aportes.

En consecuencia, el surgimiento de significado de los datos obtenidos en el contexto de estudio, permite determinar que la Grounded Theory o teoría fundamentada, sea una metodología apropiada para describir el conocimiento de fenómenos sociales (Cuñat, 2007), en este caso al interior de organizaciones cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito.

### 3.3.1 Enfoque

El enfoque que se aplica a esta investigación es el fenomenológico, interpretativo, constructivista, etnográfico, sugiere una realidad social para el investigador, en este caso una complejidad que ocurre en el tejido cooperativo financiero colombiano. Estudia una realidad del contexto de análisis, a partir de fenómenos construidos por las realidades antropológicas establecidas por sus participantes.

La real academia de la lengua española (RAE, 2018) define antropología como “*la ciencia que trata de los aspectos biológicos y sociales de las personas*”. En tal sentido, la realidad colectiva de la empresa dependerá del comportamiento de los individuos que la componen como un todo.

Es preciso analizar el concepto de *comunicación*, en dos formas, una es la comunicación entre individuos del contexto y la otra, propone que, a partir de la comunicación establecida en el colectivo, los individuos mejoran las creencias, actitudes y maneras de razonamiento que se comparten en la práctica, para dar continuidad al mejoramiento de su ambiente laboral (González-Monteagudo, 2001).

El enfoque etnográfico se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive, se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada (Martínez, 2005).

Con base en lo anterior, se observa que en la práctica de las organizaciones, los individuos van llegando a hacer parte de las empresas, generalmente de uno en uno, luego de una selección que le garantice a la organización que la persona que está eligiendo para ser contratada, no sólo cumple unos requisitos de conocimientos previos, sino que además ha demostrado a través de las evaluaciones psicológicas pertinentes, que es un individuo apto para hacer parte de la cultura organizacional de dicha empresa.

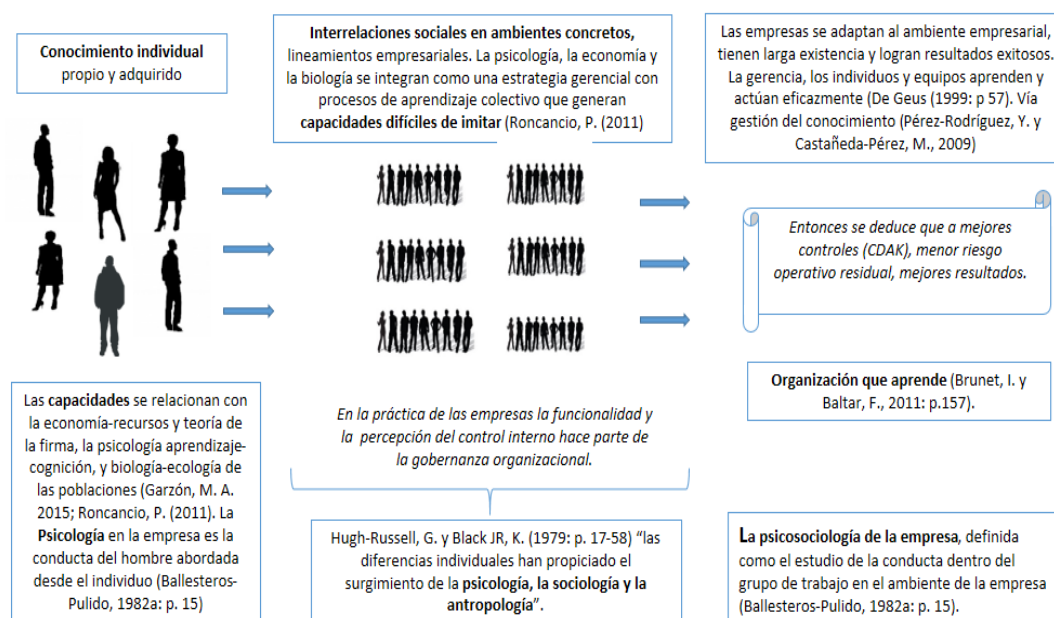
Luego, al hacer parte de la organización, cada uno de los individuos contratados empieza a relacionarse con otras personas, por medio de dos vías, una de manera formal dependiendo de las tareas que deba desempeñar en la organización, y otra, de manera informal de manera espontánea según sean sus propios gustos, opiniones o posiciones personales.

De esta manera, cada individuo va impactando la gobernanza de la organización desde dos prácticas principales, los que gobiernan y los que se dejan gobernar con el fin de alcanzar el logro de los objetivos estratégicos. Pero justo en este relacionamiento aparecen asuntos como la diferencia de opiniones, el conflicto de intereses y otras consecuencias dadas por el comportamiento de las personas. Dichos comportamientos requerirán trato gerencial oportuno, para evitar que se conviertan en asuntos que, al trascender pudieran impactar negativamente el ambiente organizacional.

En la figura 14 se puede ver la descripción de un proceso de interacción psicológica, social y psicosocial, en el que la autora de la investigación pretende

construir acuerdos teóricos tácitos entre algunos autores que han trabajado de manera independiente y en diferentes momentos del tiempo. El objeto principal de dicha propuesta es interrelacionar elementos teórico y prácticos, que permitan construir una estructura de análisis conceptual, en la que se presentan las actividades de control interno y de gobernanza, como parte del proceso en el que los individuos en un contexto colectivo organizacional pueden influir en la generación o mitigación de riesgos y creación de controles.

**Figura 14.** Análisis teórico funcional - La psicología, sociología y psicosociología aplicadas a la organización.



Fuente: elaboración propia.

Consecuentemente, los individuos van haciendo parte de las prácticas de cada uno de los procesos organizacionales, sean ellos estratégicos, operativos o de apoyo [ISO 9001:2015 (2015)] y van construyendo redes internas de colectivos que permiten desarrollar el objeto social de la esencia del negocio según sea la naturaleza del mismo.

En tal sentido, se requieren unas reglas de juego que son las que permiten un mejor relacionamiento entre gobernantes y gobernados, por lo que se hace necesario aplicar

recomendaciones de organizaciones supranacionales como *OECD* (2015), *COSO I* (2004), *COSO II* (2013), *COSO III-ERM* (2017), *ISO 9001* (2015), *ISO 27001* (2005) e *31000* (2009) que propenden por el robustecimiento de la gobernanza, a través de dos vías, el ambiente de control y la administración de riesgos.

Teniendo claro que este estudio se realiza a partir de la percepción que cada individuo tiene de la realidad organizacional de la cual participa y de la identificación de los individuos con los valores organizaciones, se considera que el enfoque fenomenológico, interpretativo, constructivista y etnográfico, utilizado para esta investigación, es el más pertinente para el logro de los objetivos de la misma.

### 3.3.2 Tipo de razonamiento

El razonamiento que se aplica a este estudio científico es inductivo, va de lo particular a lo general y utiliza el concepto de probabilidad a cambio del concepto de validez que se aplica en el razonamiento deductivo. No obstante, en el estudio se utilizan teorías estudiadas y contrastadas en economía de las organizaciones (capacidades dinámicas) aplicadas al control financiero.

En opinión de Dávila (2006), cuando se aplica razonamiento deductivo o conocido también como experimental, la visión del investigador debe fundamentarse en conclusiones de tipo general, observando la naturaleza que estudia; propone que dicho análisis excluye elementos de tipo subjetivo y reúne datos particulares objetivos para construir generalizaciones a partir de ellos, utilizando un proceso secuencial que incluya pasos como la observación, formulación de hipótesis y verificación, que luego podrían llegar a ser tesis, leyes y teorías.

El mismo Dávila refiere que el primer investigador que propuso esta nueva forma de obtener conocimientos fue Francis Bacon (1561-1626), quien aseguraba que los estudiosos '*no debían esclavizarse aceptando como verdades absolutas las premisas transmitidas por las autoridades en la materia*'.

En consecuencia, para realizar el estudio se partió de la información específica encontrada en la literatura y en los resultados de estudios empíricos, se visitaron las organizaciones que aceptaron participar la investigación, se realizaron entrevistas a expertos conocedores del contexto, se consultaron revistas especializadas del sector y se observó el comportamiento de los individuos en el contexto particular de análisis, es decir, el sector cooperativo de actividad financiera en la ciudad de Bogotá-Colombia.

A continuación, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los representantes legales y a los líderes de las áreas de Recursos Humanos y de Riesgos de cada una de las empresas interesadas. Luego se diseñó un instrumento de medida, una lista de 189 preguntas incluidas en un formulario virtual (ver anexo 1) que se aplicó como prueba piloto a 106 individuos, con una tasa de respuesta del 33%, (información que se amplía en el numeral 3.3.3, Fase 2), dicho instrumento sirvió de base para construir un cuestionario síntesis de 20 preguntas (el detalle de esta descripción se puede ver en el numeral 3.3.3. Proceso/Segunda etapa – Fase 1- Evolución del proceso metodológico y en la tabla 15).

A continuación, se describe el proceso que describe la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

### 3.3.3 Proceso

#### Primera etapa – Fase 1- Inicio

El punto de partida del estudio fue un análisis de la información aportada por el marco teórico y referencial. Consecuentemente se hizo un análisis de factores principales y posteriormente se realizaron entrevistas a expertos, a fin de identificar conceptos que pudieran hacer visible la relación entre las variables estudiadas.

Seguidamente, se realizaron visitas, contactos telefónicos y por correo electrónico a diferentes empresarios para hacer un diagnóstico sobre el interés que pudieran tener

ellos en participar de la investigación, dicho proceso empezó en septiembre de 2015 y terminó en mayo de 2017 hasta lograr el primer acuerdo de trabajo con la Empresa 1.

En consecuencia, se enviaron sendas invitaciones a 26 empresas (ver anexo 2) a través de correo electrónico, el que se confirmó antes del envío, de manera telefónica con cada una de las empresas implicadas, dicho mensaje incluía una solicitud institucional con firmas autógrafas y escaneadas, en la que se les explicaba el contenido global y beneficio de la investigación.

Al no recibir respuestas de ninguna de las invitadas, se enviaron posteriormente y de manera reiterativa comunicaciones en 3 momentos de tiempo diferentes. Al final de este proceso se obtuvo respuesta de 6 empresas, las otras 20 empresas no contestaron.

De las 6 empresas que contestaron, 5 se interesaron en conocer la investigación, la otra dijo no estar interesada. Paso seguido, se realizaron reuniones con los representantes legales de cada una de las 5, a ellas se les aplicó una entrevista semiestructurada a fin de recoger información de expertos que permitiera identificar intereses particulares de cada empresa y comunes al sector cooperativo financiero, cada una de estas entrevistas fue grabada en medio magnético como evidencia de las mismas.

#### Fase 2 - Entrevista semiestructurada y juicio de expertos

Con el objeto de confirmar con los expertos las definiciones de los conceptos analizados en el marco teórico, respecto de los mismos aplicados en la práctica de las empresas, se hicieron reuniones con representantes legales y gerentes de las organizaciones que aceptaron conocer la investigación. La presentación incluyó las dimensiones de análisis del estudio y preguntas abiertas que permitieran recoger la mayor información posible sobre el estudio realizado.

Dicha presentación sirvió como hoja de ruta o protocolo para realizar entrevistas semiestructuradas a los representantes legales de las empresas invitadas a participar en el estudio. Dicha información de fuente primaria fue comparada con los resultados de

información de fuente secundaria tomada del marco teórico referencial y de congresos hechos por el sector cooperativo financiero.

En consecuencia, la información proferida por los expertos permitió identificar dimensiones de aprendizaje organizacional que tienen que ver con el desarrollo de CDA de conocimiento (a la que denominaré en adelante CDAK) y que a su vez están relacionadas con la gobernanza y el riesgo en las empresas, como se confirmó de nuevo en agosto de 2017 en visita y entrevista semiestructurada realizada con la presidencia de la Empresa 2, con la cual se logró el segundo acuerdo para recoger datos.

Algunos cuestionamientos como el contexto en el cual la empresa aprende, estrategias que aplica y riesgo que asumen, se presentan en la tabla 8, donde se relacionan las dimensiones de aprendizaje organizacional (Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von-Glinow, M., 2000).

**Tabla 8.** Dimensiones de aprendizaje organizacional

Pregunta	Dimensión del aprendizaje
¿Dónde ocurre el aprendizaje organizacional?	¿En la organización ó en su entorno?
¿Quién aprende en la empresa?	¿Las personas ó los equipos de la organización?
¿Cuándo ocurre el aprendizaje?	¿En las ideas conservadoras ó en las ideas nuevas?
¿En qué se centra el aprendizaje?	¿En la mejora de los procesos existentes? ó ¿En la invención de procesos nuevos?
¿Cómo aprende la organización?	¿Apoyándose en expertos?, ¿Probando ideas nuevas, a riesgo de ponerlas en prácticas antes de que estén articuladas con lo que ya existe en la organización?, ¿La organización prefiere ser líder en el mercado con ideas nuevas? ó ¿Quiere elige aprender de terceros con productos y servicios ya probados?
¿Por qué aprende la organización?	¿El aprendizaje está integrado a la estrategia y la misión general del negocio? ¿El aprendizaje no es un factor central para la misión o la visión de la organización?

Fuente: Elaboración propia a partir de Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von-Glinow, M. (2000)

El resultado de las entrevistas también permitió hacer una base ideológica general de conceptos aplicados en las empresas, con lo que se realizó una comparación de los



conceptos del marco teórico referencial y los aplicados en las organizaciones, a fin de identificar variables que pudieran ser observadas y medibles, así como constructos o variables latentes, utilizados en el análisis, que pudieran ser observados de manera indirecta a través de ellas. Ver tabla 9, que contiene los conceptos teóricos que se aplicarán después en la investigación empírica.

**Tabla 9.** Conceptos teóricos y conceptos que se aplican en las organizaciones.

Conceptos teóricos	Conceptos que se aplican en las organizaciones
Datos de Categorías de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa proporciona espacios de aprendizaje a sus funcionarios.</li> <li>✓ El aprendizaje es una estrategia de sostenibilidad en el tiempo.</li> <li>✓ La empresa capacita a los grupos de interés para cumplir lineamientos estratégicos.</li> <li>✓ La administración de riesgos hace parte integral del modelo de negocios de la empresa.</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas de gobernanza.</li> <li>✓ Estructura organizacional con políticas de funcionalidad.</li> </ul>
Lineamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temas estratégicos, plan de negocio, modelo organizacional, toma de decisiones, análisis del entorno empresarial, participación de los grupos de interés.</li> <li>✓ Asuntos de recursos humanos, salario en dinero, reconocimiento psicológico, planes de desarrollo para trabajadores, barreras de aprendizaje, evaluaciones de desempeño.</li> </ul>
Formas de relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicaciones entre trabajadores y alta gerencia, formas de comunicación interna y externa, comunicación de grupos formales e informales, formas y canales de relacionamiento con grupos de interés con la organización, maneras en que los grupos de interés participan en la toma de decisiones, redes de conocimiento.</li> </ul>
Capacidades organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión estratégica, manejo de conflictos, identificación de barreras de aprendizaje, cultura organizacional, alineación del conocimiento con el plan estratégico, su visión, misión, objetivos e indicadores gerenciales (como Balance Score Card), Liderazgo, consciencia de sus recursos y capacidades, formas de innovación, formalización del conocimiento informal o instintivo de los trabajadores (ej. Buzón de sugerencias, concursos de nuevos productos y/o servicios, bonificaciones por aportes efectivos)</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refiere Administración de Riesgos Institucionales y Operativos. La organización que se expone a riesgos y los controla a través de la identificación, medición, control y seguimiento de la efectividad de los controles.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Con los antecedentes expuestos, se construyó un formulario de encuesta que identificaba 2 variables a analizar, formadas por 6 dimensiones de análisis o

## CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO

constructos de segundo orden observables por medio de 15 sub-dimensiones que podían ser observadas a través de 189 ítems medibles, como lo presenta la tabla 10 - Factores – Dimensiones – Ítems.

Tabla 10. Variables de análisis - Dimensiones - Sub dimensiones - Ítems.

Variables de análisis	Dimensión de análisis	Sub-dimensión de análisis	Ítems – Variable observada
Capacidad dinámica de absorción de conocimiento	Datos de Categorías de análisis en formas de aprendizaje organizacional	✓ Organismo que aprende y proporciona espacios de aprendizaje a sus funcionarios.	✓ 1
		✓ El aprendizaje que se incorpora a las políticas y estrategias de sostenibilidad en el tiempo.	✓ 1
		✓ Aprendizaje de sus grupos de interés para el cumplimiento de lineamientos estratégicos.	✓ 1
		✓ La gestión y administración de riesgos como parte integral del modelo de negocio.	✓ 1
	Estructura	✓ Gobernanza ✓ Estructura organizacional ✓ Funciones organizacionales	✓ 17 ✓ 14 ✓ 13
Lineamientos institucionales	✓ Temas estratégicos ✓ Recursos Humanos	✓ 26 ✓ 18	
Formas de relacionamiento	✓ Estratégicas ✓ Trabajadores ✓ Tipos de Comunicaciones	✓ 3 ✓ 9 ✓ 9	
Capacidades organizacionales	✓ Direccionamiento estratégico y de Gestión estratégica. ✓ Conflicto de intereses	✓ 20 ✓ 8	
Riesgo Operativo	Riesgos	✓ Administración de riesgos institucionales y operativos	✓ 48

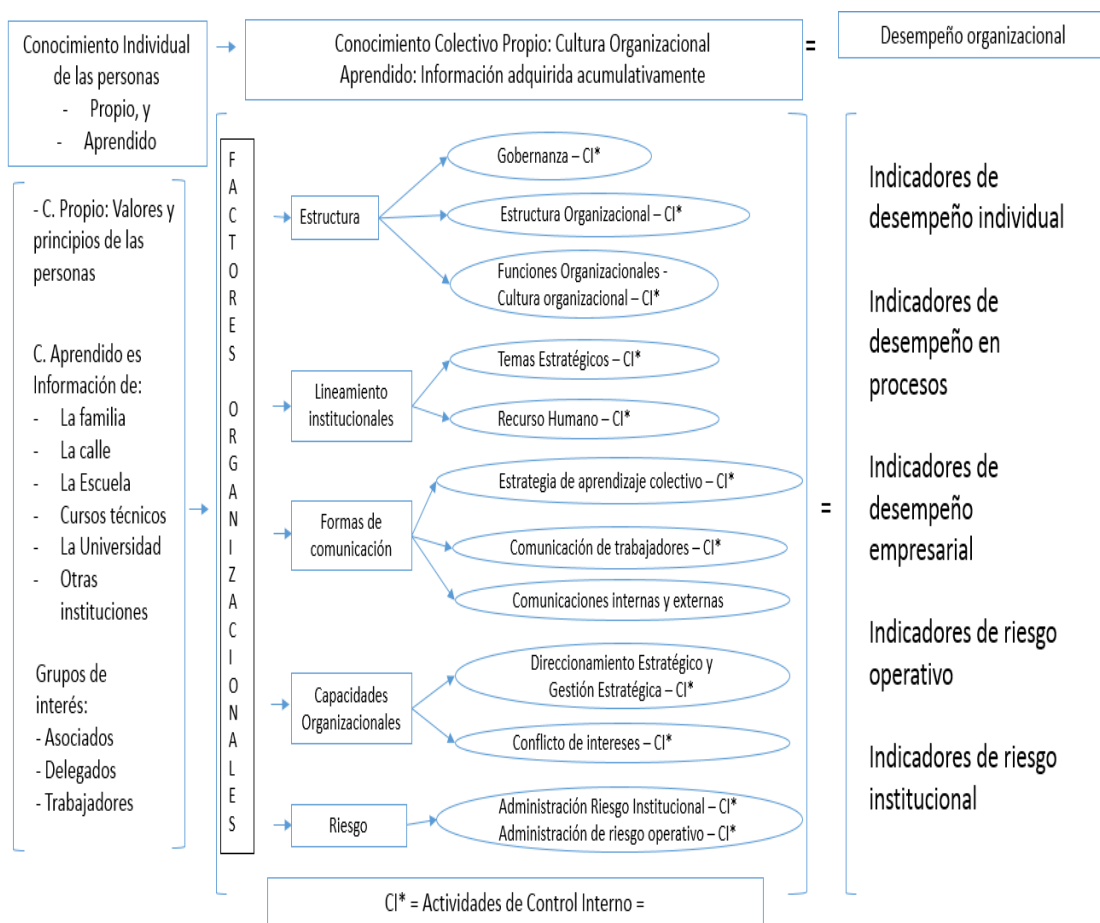
Fuente: elaboración propia

En dicho examen se observó que cada individuo trae unos antecedentes de conocimiento propio, que son adquiridos antes de ser contratados por una nueva organización, datos que lo identifican como persona y como profesional. Dicha información ha sido recibida en su hogar y fuera de él, lo cual incluye grupos formales e informales.

En consecuencia, dichos conocimientos llegan a hacer parte del aprendizaje, institucional, educativo, religioso, social y de empresas a las que ha llegado cada

individuo. Por consiguiente, alguna de esa información propia y aprendida del individuo, vendrá a hacer parte del conocimiento colectivo y del ambiente laboral de la nueva organización que lo contrata, esta concepción se presenta en la figura 15.

Figura 15. Análisis teórico de la formación del conocimiento colectivo organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la descripción del proceso investigativo, la información analizada se fue convirtiendo en un insumo muy importante para construir variables que pudieran ser observadas y medidas, variables que requirieran ser observables, combinaciones que con ellas se pudieran formar y sus posibles relaciones. De esta manera se fueron agrupando los conceptos.

Primero se identificaron 7 dimensiones observables: a) categorías de aprendizaje, b) estructura organizacional, c) lineamientos institucionales, d) formas de relacionamiento, e) capacidades organizacionales, f) asuntos de gobierno y g) supervisión de controles. Las cuales conformaron dos factores de análisis: i) CDAK y ii) riesgo operativo.

En el desarrollo del análisis de estos conceptos y el relacionamiento de los mismos en la práctica empresarial, se hizo evidente una relación entre la gobernanza (OECD, 2015; García-Villarreal, J., 2010) y el control interno de las organizaciones (IFAC, 2017).

### Fase 3 - Validación del instrumento de medida

Para comprobar la fiabilidad y validez del instrumento, se realizaron nuevas entrevistas con gerentes y representantes legales de cada una de las empresas involucradas, con ellos se obtuvo información sobre: *comprensibilidad, pertinencia e importancia de cada uno de los ítems incluidos en el instrumento.*

Adicionalmente, se realizó un análisis factorial exploratorio para ver hasta dónde se podía hacer una reducción de dimensiones, es decir, establecer las causas latentes o factores que pudieran estar causando la correlación entre las variables observadas (Aldás y Uriel, 2005). En consecuencia, se obtuvieron resultados matemáticos que no favorecían la interpretación estadística, algunos de ellos fueron los siguientes:

- ✓ la tabla de matriz de correlaciones salió sin datos, lo que indicaba que no era posible obtener una matriz identidad.
- ✓ En consecuencia, no se obtuvo el Kaiser, Meyer y Olkin (kmo, usado por el SPSS versión 24) para comparar magnitudes de los coeficientes de correlación, definido como *una medida de adecuación de la muestra al análisis factorial* (Aldás y Uriel, 2005, p. 418)

- ✓ Tampoco se pudo obtener la prueba de esfericidad de Barlett, utilizada para dar respuesta a la pregunta sobre si “*están correlacionadas entre sí las variables originales*” (Aldás y Uriel, 2005, p. 417).

En tal sentido, lo anterior parecía suceder porque el número de ítems a aplicar era muy elevado en comparación con el número de sujetos a los cuales se les aplicaría el instrumento. Igualmente, el análisis proponía 21 factores de análisis, cifra que era demasiado grande y no tenía sentido.

Aun así, y con la idea de revisar los resultados en la práctica empresarial, el formulario de 189 preguntas se aplicó en septiembre de 2017, como una prueba piloto a 106 personas de la Empresa 1, mediante una encuesta anónima realizada por correo electrónico. Cada persona recibió una invitación a participar por e-mail, la cual contestaron 35 de los 106 individuos.

A continuación, algunos resultados de dicha encuesta se exponen en las tablas 11, 12, 13 y 14:

**Tabla 11.** Rol o roles que ocupa en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje validado
Válido	Asociado	2	5,7
	Asociado, Consejero, Delegado	1	2,9
	Asociado, Delegado	4	11,4
	Asociado, Trabajador	7	20,0
	Consejero	2	5,7
	Delegado	3	8,6
	Trabajador	16	45,7
	Total	35	100,0
Fuente: elaboración propia			

**Tabla 12. Género**

		Frecuencia	Porcentaje validado
Válido	Hombre	17	48,6
	Mujer	18	51,4
	Total	35	100,0

Fuente: elaboración propia

**Tabla 13. Estructura organizacional**

La cooperativa ha diseñado una estructura organizacional que incluye políticas de gobernanza.

		Frecuencia	Porcentaje validado
Válido	2,0	1	2,9
	3,0	7	20,0
	4,0	9	25,7
	5,0	18	51,4
	Total	35	100,0

Fuente: elaboración propia

**Tabla 14. ¿Políticas y gobernanza?**

La cooperativa incluye políticas de gobernanza y principios de AIC.

		Frecuencia	Porcentaje validado
Válido	1,0	1	2,9
	3,0	6	17,1
	4,0	15	42,9
	5,0	13	37,1
	Total	35	100,0

Fuente: elaboración propia

#### Fase 4 - Conclusión sobre los resultados de la prueba piloto

El cuestionario de 189 preguntas fue aplicado a 106 personas que hacían parte de las empresas visitadas, con un nivel de respuesta del 33% de manera aleatoria, se considera aleatoria debido a que cada individuo decidió por sí mismo si participaba o no con su respuesta, la gerencia de la organización envió las invitaciones, pero las respuestas fueron recibidas por el investigador sin intermediación de la organización.

Teniendo en cuenta la magnitud del instrumento, lo numeroso de las preguntas y la dificultad que supone dedicar tiempo para dar respuesta a un cuestionario tan largo, se considera que se obtuvo un nivel importante de respuesta.

#### Segunda etapa – Fase 1- Evolución del proceso metodológico

Teniendo claro que los ítems incorporados en el instrumento de la etapa inicial se construyeron con base en el marco teórico y referencial, y que dicha información fue contrastada con información recogida en la práctica empresarial a través de sendas visitas realizadas a las 5 empresas que aceptaron conocer de la investigación. Se tomó como punto de partida para construir un nuevo instrumento que permitiera aplicar las lecciones aprendidas en la etapa anterior y crear una nueva encuesta, este desarrollo se hizo entre septiembre de 2017 y enero de 2018.

La información de tipo general obtenida en las 5 empresas mencionadas, se validó en la práctica mediante inspección de documentos del sector y documentos propios de cada una, luego de realizar las entrevistas sólo 2 empresas aceptaron participar en la investigación. Los documentos empresariales consultados fueron, página web institucional, estatutos, plan de negocios, código de gobierno corporativo, informes de

gestión, evaluaciones de desempeño, políticas y procedimientos de los procesos que incluían asuntos de recursos humanos y de riesgo operativo.

Para hacer más robusta la base ideológica general se tuvo en cuenta que, *para la medición de las ciencias sociales en el contexto empresarial, el conocimiento se adquiere observando las empresas* (Aldás y Uriel, 2017).

En consecuencia, se visitaron de nuevo las empresas participantes en la investigación, para analizar su ambiente organizacional, la existencia y aplicación de controles para propios y visitantes, las formas de comunicación entre los funcionarios y de estos con los clientes, el lenguaje utilizado entre compañeros y entre personas de diferentes niveles jerárquicos y por último si eran conscientes de la existencia de riesgo operativo en el interior de la organización.

Con las respuestas obtenidas en dichas visitas y las lecciones aprendidas en la aplicación, desarrollo y resultados obtenidos en la prueba piloto, se realizó un análisis de tipo cualitativo que permitió identificar 2 nuevas dimensiones de análisis y agrupación posible, el ambiente de control y la administración de riesgos, las cuales se sumaban a las 6 identificadas anteriormente en la tabla 10.

Estas dimensiones de análisis podrían ser observables a partir de una encuesta que recogería datos a partir de las respuestas suministradas por los individuos participantes, respecto de su identificación con los valores organizacionales y su percepción en temas de aprendizaje organizacional y riesgo operativo.

Dicha encuesta se presenta en la tabla 15, en ella se describen los enunciados y códigos o abreviaturas que identifican a cada una de las 20 variables observadas en el modelo, se aplicó a los sujetos de análisis en las Empresas 1 y 2 en febrero de 2018.



Tabla 15. Lista de variables observadas

No. de Ítem	Enunciado del ítem o variable observada	Código - Variable observada para análisis SEM
1	Yo hago parte de esta organización porque puedo obtener más beneficios económicos que sociales.	BenficEconom
2	Las personas que representan a los asociados tienen buen nivel de conocimiento con respecto al sector solidario.	Lingo1
3	Los procesos de contratación de funcionarios cumplen con las leyes vigentes.	Lingo2
4	Creo que la contratación con proveedores cumple con las normas vigentes.	Lingo3
5	En mi opinión, los servicios ofrecidos por la cooperativa cumplen con las leyes vigentes.	CumpLeyes
6	Conozco y me identifico con los valores corporativos de la organización.	IdenValCoop
7	Entiendo la misión de la organización y siento satisfacción por hacer parte de ella.	Perc1
8	Me siento satisfecho porque la Cooperativa incorpora la experiencia de las personas en las políticas y procedimientos de la organización.	EstGest1
9	Pienso que los canales de comunicación que tiene la organización son suficientes para sus asociados.	EstGest2
10	Creo que la organización tiene canales de comunicación que facilitan la buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores.	Com1
11	La Cooperativa desarrolla actividades de formación y capacitación para sus grupos de interés.	Com2
12	Estoy de acuerdo con el trato que la cooperativa da a todos sus asociados.	IdenTrato
13	Me gusta que la cooperativa les permite a los funcionarios participar en la toma de decisiones.	ParticipaEnDecisiones
14	Creo que las actividades de control que me exige la organización en mi trabajo, me evitan problemas.	Capk1
15	Creo que la Cooperativa administra e invierte bien mis aportes.	Cont1
16	Me gustan los análisis que hace la cooperativa para contratar a los funcionarios.	Cont2
17	Me parece que la cooperativa hace buenos análisis para conocer la capacidad de pago de los asociados que usan el servicio de crédito.	Cont3
18	Creo que cuando se asumen diferentes roles al mismo tiempo en la organización, se podría configurar conflicto de interés.	ControlaConflictos
19	Pienso que cuando la cooperativa conoce de personas que tienen conflicto de interés para tomar decisiones, aplica los controles pertinentes para evitar fraudes.	AplicaControles
20	Yo hago parte de esta organización porque me siento identificado con los valores cooperativos.	Perc2

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la encuesta de la tabla 15, se aplicó en febrero de 2018, el nuevo instrumento de medida fue un cuestionario construido con 20 variables observadas (ver anexo 3), agrupadas en 5 variables latentes y 2 factores de análisis, ambiente de control y administración de riesgo. Medidas con escala Likert de 1 a 5, en la cual el (1) representa "*estoy totalmente en desacuerdo*", el (2) "*estoy en desacuerdo*", el (3) "*me es indiferente*", el (4) "*estoy de acuerdo*" y el (5) "*estoy totalmente de acuerdo*".

Para aplicar dicha encuesta (ver formato de encuestas en anexo 3) se incluyeron también las siguientes variables de control, necesarias para describir resultados de la investigación:

- 1) Rol o roles (1- Asociado; 2-Asociados-Delegado; 3- Asociado-Trabajador; 4- Delegado y 5- Trabajador.
- 2) Género (1-Hombre y 2-Mujer)
- 3) Edad en años (1- Entre 20 y 30; 2- Entre 30 y 40; 3-Entre 40 y 50 y 4- más de 50).
- 4) Años de trabajo en la organización o antigüedad (1- menos de 5; 2- Entre 5 y 10; 3- Entre 10 y 15; Más de 15 y 5- En la actualidad no trabajo en la organización).
- 5) Grado académico (1-Bachillerato; 2-Técnico/Tecnólogo; 3-Profesional; 4- Especialización o postgrado y 5- Otros temas relacionados con el sector cooperativo.)

Los criterios de muestra se presentan en la tabla 16.

Tabla 16. Ficha técnica aplicada

Criterios de la muestra	Información
Sector de análisis	Cooperativo financiero Colombiano
Subsector	Cooperativas de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá
Unidad de análisis	Asociados, delegados y trabajadores
Población	280
Valor del intervalo de confianza	95%
Valor z	1,96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error permitido	5%
Muestra final	127
Tasa de respuesta obtenida para la muestra final	45%

Fuente: Elaboración propia.

### Fase 2 - Análisis factorial exploratorio

Seguidamente, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) a través del aplicativo SPSS, a través del cual se aplica el método de componentes principales utilizado para extraer factores (Aldás y Uriel, 2005) y para explicar la mayor cantidad de varianza posible en los datos observados. El AFE analiza la varianza total asociada a las variables, incluyendo la varianza específica y la varianza de error.

Para desarrollar el AFE, se hace necesario determinar si las variables originales están correlacionadas entre sí, ya que de no estarlo no existirían factores comunes y, en consecuencia, no tendría sentido aplicar análisis factorial. También se requiere calcular una medida de adecuación muestral conocida como KMO, el test KMO mide la pertinencia de los datos incluidos en el análisis para ejecutar un análisis factorial, mediante la comparación de los valores de los coeficientes de correlación, su valor debe estar cercano a 1, para que sea bueno, su sigla refiere las iniciales de los estadísticos que la propusieron, Káiser, Meyer y Olkin (Aldás y Uriel, 2017).

El test de esfericidad de Bartlett permite evaluar la hipótesis nula que afirma que las variables de análisis de la investigación no están correlacionadas, compara la matriz de

intercorrelación de los datos recabados con una matriz de identidad, en la que todos los términos de la diagonal son unidades y los demás términos son ceros.

Si los resultados obtenidos de dicha comparación resultan significativos a un nivel  $p < 0.05$ , se rechazará la hipótesis nula y se considerará que las variables están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el AFE (Pérez y Medrano, 2010 utilizando los resultados de Everitt y Wykes, 2001).

Al evaluar los resultados de la tabla 17, el valor KMO es cercano a 1 ( $0,891 > 0,7$ ) y la prueba de esfericidad de Bartlett es significativa ( $p < 0,000$ ), lo que demuestra que los ítems de la encuesta son aptos para aplicar el AFE.

Tabla 17. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,891
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1497,803
	Gl.	190
	Sig.	,000

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 18 se presentan las comunalidades de los ítems que conforman el instrumento de medida. La comunalidad corresponde a la porción de la varianza, de cada uno de los ítems, que se explica a partir de los factores comunes (Aldás y Uriel, 2005), y debe tener un valor lo más cercano a 1 para conseguir que los ítems queden bien representados en el modelo.

Tabla 18. Comunalidades

Código - Variable observada para análisis SEM	Extracción
1 BenficEconom	,702
2 Lingo1	,677
3 Lingo2	,740
4 Ling3	,638
5 CumpLeyes	,650
6 IdenValCoop	,868
7 Perc1	,795
8 EstGest1	,709
9 EstGest2	,740
10 Com1	,754
11 Com2	,645
12 IdenTrato	,521
13 ParticipaEnDecisiones.	,464
14 Capk1	,499
15 Cont1	,709
16 Cont2	,635
17 Cont3	,528
18 ControlaConflictos	,894
19 AplicaControles	,505
20 Per2	,818

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la primera columna denominada ‘inicial’ indican la correlación de cada variable consigo misma, mientras la columna ‘extracción’ denota la parte de la varianza no compartida con las otras variables y por lo tanto su independencia.

En general las comunalidades son cercanas a 1, para las que no son cercanas a 1, se van a realizar algunas pruebas adicionales. Por consiguiente, los ítems estarán bien representados en los factores, aun así, se tendrá en cuenta el peso de la regresión lineal y la relación entre las variables del modelo de ecuaciones estructurales para aquellas variables observadas que exigieran mayor nivel de revisión.

## CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO

La tabla 19 contiene una estadística descriptiva de las variables observadas y su distribución, las mismas que hacen parte de la encuesta que sirvió de instrumento para conocer las respuestas de los individuos invitados a participar en la investigación.

**Tabla 19.** Estadística descriptiva de los ítems aplicados en la encuesta.

Estadísticos descriptivos												
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. Desviación	Varianza	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Desv. Error
1 BenficEconom	127	4,0	1,0	5,0	2,606	,1231	1,3868	1,923	,266	,215	-1,227	,427
2LingoConocimiento1	127	3,0	2,0	5,0	4,299	,0727	,8196	,672	-1,133	,215	,878	,427
3LingoCumpLeyes2	127	4,0	1,0	5,0	4,567	,0598	,6737	,454	-1,909	,215	5,446	,427
4LingoContratacion3	127	3,0	2,0	5,0	4,378	,0689	,7759	,602	-1,085	,215	,543	,427
5CumLeyes	127	4,0	1,0	5,0	4,748	,0500	,5630	,317	-3,244	,215	15,480	,427
6IdentValCoop	127	4,0	1,0	5,0	4,748	,0570	,6420	,412	-3,739	,215	17,504	,427
7PercMision1	127	4,0	1,0	5,0	4,803	,0475	,5351	,286	-3,932	,215	21,046	,427
8EstGestExperiencia1	127	4,0	1,0	5,0	4,480	,0715	,8052	,648	-2,020	,215	5,053	,427
9EstGestComunicaciones 2	127	4,0	1,0	5,0	4,000	,0901	1,0157	1,032	-1,477	,215	2,260	,427
10ComGobernanza1	127	4,0	1,0	5,0	4,150	,0867	,9765	,954	-1,345	,215	1,831	,427
11ComCapacita2	127	4,0	1,0	5,0	4,362	,0819	,9230	,852	-1,955	,215	4,240	,427
12IdentTrato	127	4,0	1,0	5,0	4,433	,0738	,8318	,692	-1,970	,215	4,646	,427
13ParticipaEnDecisiones	127	4,0	1,0	5,0	4,346	,0794	,8942	,800	-1,692	,215	2,986	,427
14Capk1	127	4,0	1,0	5,0	4,378	,0758	,8538	,729	-1,516	,215	2,590	,427
15ContAportes1	127	4,0	1,0	5,0	4,520	,0660	,7438	,553	-1,774	,215	3,833	,427
16ContSeleccion2	127	3,0	2,0	5,0	4,079	,0763	,8601	,740	-4,457	,215	-7,793	,427
17ContCartera3	127	4,0	1,0	5,0	4,283	,0828	,9335	,871	-1,787	,215	3,577	,427
18ControlConflictoDelInte res	127	4,0	1,0	5,0	3,614	,1199	1,3513	1,826	-,834	,215	-,421	,427
19AplicaControles	127	4,0	1,0	5,0	4,291	,0815	,9182	,843	-1,489	,215	2,135	,427
20PercValores2	127	4,0	1,0	5,0	4,764	,0564	,6357	,404	-3,900	,215	18,703	,427

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 20, se presenta la propuesta que hace el AFE con respecto a cuántos factores serían pertinentes para agrupar las variables observadas. En tal sentido, las técnicas estadísticas de análisis de componentes principales y de análisis factorial, se complementan, la primera tiene por objetivo explicar la variabilidad total de un conjunto de variables con el menor número de componentes, en tanto que, en el segundo, “los factores son seleccionados para explicar las interrelaciones entre variables” (Aldás y Uriel, 2005, p. 408).

Para obtener los componentes principales, el software SPSS tiene en cuenta todas las variables que participan en el análisis y determina cuáles son las que generan las varianzas más pequeñas respecto de las demás. Con base en ellas construye los grupos y define la cantidad de factores pertinentes para el análisis del modelo.

Tabla 20. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,513	42,564	42,564	8,513	42,564	42,564
2	1,761	8,803	51,368	1,761	8,803	51,368
3	1,130	5,648	57,016	1,130	5,648	57,016
4	1,071	5,356	62,372	1,071	5,356	62,372
5	1,016	5,080	<b>67,452</b>	1,016	5,080	<b>67,452</b>
6	,911	4,555	72,007			
7	,850	4,250	76,257			
8	,751	3,756	80,013			
9	,632	3,162	83,175			
10	,541	2,707	85,882			
11	,459	2,296	88,178			
12	,392	1,962	90,140			
13	,383	1,917	92,057			
14	,356	1,780	93,837			
15	,339	1,696	95,533			
16	,253	1,265	96,797			
17	,212	1,062	97,859			
18	,193	,965	98,825			
19	,153	,763	99,587			
20	,083	,413	100,000			

Fuente: elaboración propia.

El AFE propone agrupar los 21 ítems en un mínimo 5 factores, que concentran el 67% de la varianza total. En consecuencia y con base en los antecedentes evaluados, se determinó evaluar las siguientes dimensiones de análisis: lineamientos institucionales, estrategia y gestión, comunicación, administración de riesgo, controles, ambiente de control, CDAK y riesgo operativo.

Consecuentemente, se agruparon las variables observadas a partir de la revisión de literatura que se validó con la realidad empresarial como parte de la aplicación de metodología de teoría fundamentada o Grounded Theory evidenciada en las tablas 9 y 10. En consecuencia, se inició con los constructos de análisis principal en la presente investigación, cuales fueron el riesgo operativo y las CDAK, y se prosiguió con elementos principales del marco de control emitido por COSO I (2004), COSO II (2013) y COSO III (2017) como son administración de riesgos, ambiente de control y aplicación de controles.

El orden de aparición de la lista de factores, va del primero al último en orden de dependencia e independencia de las variables observables, esto debido a que dichos factores no pueden ser observados de manera directa, como se puede contrastar posteriormente en el modelo hipotético funcional presentado en la figura 19.

Pero estas dimensiones no pueden ser observadas directamente, por lo que es necesario observarlas indirectamente a través de 20 preguntas incluidas en LA ENCUESTA. Los datos recogidos, corresponden a las respuestas suministradas por personas empoderadas con los roles de asociados, delegados y trabajadores, e intentan encontrar elementos para interpretar la percepción del individuo respecto de las actividades de control, la absorción de conocimiento interno, la identificación del individuo con los valores organizacionales y el riesgo operativo residual.

Los 5 factores de análisis expuestos por los resultados estadísticos junto con las variables observadas se presentan en la tabla 21.



**Tabla 21.** Lista de factores de análisis y variables observadas.

Factor estadístico de agrupación	Código - Variable observada para análisis SEM
Riesgo Operativo	Perc1
	Perc2
CDAK	IdenValCoop
	IdenTrato
Admón de Riesgos	CumpLeyes
	AplicaControles
Ambiente de Control	Lingo1
	Lingo2
	Lingo3
	EstGest1
	EstGest2
	Com1
	Com2
	ParticipaEnDecisiones
Capk1	
Controla	BenficEconom
	Cont1
	Cont2
	Cont3
	ControlaConflictos

Fuente: elaboración propia.

En tal sentido, los resultados presentan la opinión, la percepción y el sentir de las personas que atendieron la encuesta de manera voluntaria. No pretenden encontrar una identidad institucional o corporativa, sino conocer la opinión personal de los individuos que componen la organización.

Las respuestas recogidas demandan conocer la percepción de cada persona respecto de la existencia de actividades de control, acumulación de conocimiento, valores organizacionales y riesgo operativo residual. Los 5 factores de análisis presentados en

la tabla 21, se utilizan en lo sucesivo para explicar las relaciones del modelo SEM, debido a que concentran el 67,452% de la varianza total explicada que se observa en la tabla 20.

### Tercera etapa – Fase 1 - Modelo de ecuaciones estructurales - SEM

De manera paralela a las dos etapas anteriores, se empezó a analizar cuál podría ser la metodología más adecuada para obtener los resultados estadísticos y econométricos más apropiados para el análisis multivariante de la investigación. Para definirla se revisaron técnicas como análisis de regresión múltiple, análisis de factores, análisis de conglomerados, análisis discriminante y modelo de ecuaciones estructurales, este proceso se realizó entre mayo de 2017 hasta Julio de 2018, cuando se definió trabajar con el modelo SEM.

Los modelos SEM, tienen varias ventajas para esta investigación, por una parte, evalúan las relaciones de dependencia tanto múltiple como cruzadas, por otra, valoran el grado de representación de cada uno de los conceptos no observados y sus relaciones y, por último, tienen en cuenta el error de medida del proceso. La ventaja que tiene el SEM sobre otras técnicas multivariante es que puede analizar las relaciones por cada subconjunto de variables, permitiendo también una interrelación entre variables de diferentes grupos, dependiendo del propósito de la investigación (Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez, 2016), *los pasos para lograr la validez y fiabilidad del modelo SEM, son: AFE, AFC, modelización SEM e interpretación de resultados* Aldás y Uriel (2017).

### Fase 2 - Fiabilidad y validez del modelo.

Atendiendo a lo mencionado por Aldás y Uriel (2017) respecto de la validez y confiabilidad de los modelos SEM, se tiene en cuenta lo siguiente,

*Para validar el instrumento de medida son necesarios dos pasos: (1) estimar un análisis factorial confirmatorio CFA, y (2) aplicar a los resultados obtenidos del CFA una serie de criterios que nos han de permitir determinar si ese instrumento de medida tiene la 'calidad' suficiente para estimar el modelo estructural. El cual se traducirá en evaluar su fiabilidad y su validez. (Aldás y Uriel, 2017, p.531).*

En consecuencia, para el desarrollo metodológico del estudio, se han utilizado dos softwares, el SPSS versiones 24 y 25 para calcular el CFA, que mide la fiabilidad compuesta del instrumento y su escala de medida, y el software Smart PLS-SEM 3.0 con para realizar el enfoque de modelización estructural con variables latentes, constructos de segundo orden y obtener la validez nomológica. El PLS-SEM goza de gran aceptación entre los investigadores que lo han aprovechado desde su primera aplicación en 1982 (Aldás y Uriel, 2017, citando a Wold, 1982, Hair et al., 2012 a, 2013, 2014 b y Aldás, 2016).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

### Fase 3 - Análisis factorial confirmatorio

El AFC permite corregir o ajustar, en caso de ser necesario, las deficiencias del AFE, llevando a una verificación más fuerte de las hipótesis establecidas, también analiza la matriz de covarianza en vez de la matriz de correlaciones, esto ayuda a determinar si los indicadores son equivalentes (Escobedo, et al, 2016)

Fase 4 - Instrumento de medida

Los resultados de fiabilidad y validez del instrumento de medida, fueron obtenidos a partir del software SPSS versión 24 y se presentan en la tabla 22.

**Tabla 22.** Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	127	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	127	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

El alfa de Cronbach mide la validez del instrumento de medida, es decir, si el instrumento mide lo que se quiere medir y la fiabilidad esto es, si los ítems incluidos en el instrumento de medida calificados con escala Likert, miden un mismo factor, constructo y variable latente junto con sus variables (observadas) relacionadas, para determinar *la consistencia interna del instrumento y el nivel de correlación de las variables que lo conforman* (Welch & Comer, 1988).

Se supone que en etapas avanzadas de la investigación, como es el momento de este estudio en el que se ha trabajado un poco más de tres años y se han definido los factores de análisis e ítems a evaluar, el alfa de Cronbach puede estar entre 0,70 y 0,90. No se consideran apropiados los valores superiores a 0,90, porque indicaría que todos los valores de regresión simple entre las variables estarían midiendo lo mismo, situación que resultaría redundante y comprometería la validez de contenido (Aldás y Uriel, 2017).

Con base en lo anterior, se entiende que los resultados presentados en la tabla 23 corresponden al alfa de Cronbach para el conjunto de todas las variables observadas y evidencian su validez y fiabilidad.

**Tabla 23.** Estadísticas de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	20

Fuente: elaboración propia.

Aplicando la metodología de PLS, se determinó el nivel de bondad de los constructos o factores de análisis, mediante coeficientes de correlación múltiple o de determinación  $R^2$  (Dolado, 1999; Aldás y Uriel, 2005), junto con su respectivo nivel de significancia, estos se podrán observar en cada uno de los modelos SEM presentados posteriormente.

En concordancia, la tabla 24, indica que el resultado de validez y fiabilidad para cada una de las variables observadas en la encuesta, presentan un alfa de Cronbach superior a 0,87, por lo que se consideran pertinentes para mantener todos los ítems, sin eliminar ninguno.

**Tabla 24.** Estadísticas de fiabilidad del total de los ítems

Descripción del ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1 BenficEconom	83,4264	97,200	,029	,908
2 Lingo1	82,4729	91,736	,485	,884
3 Lingo2	82,2093	92,089	,580	,882
4 Ling3	82,3953	90,803	,583	,881
5 CumpLeyes	82,0310	92,405	,677	,881
6 IdenValCoop	82,0310	90,765	,726	,879
7 Perc1	81,9767	91,960	,761	,880
8 EstGest1	82,2946	88,116	,747	,876
9 EstGest2	82,7674	90,399	,444	,886
10 Com1	82,6202	90,534	,459	,885
11 Com2	82,4109	86,619	,733	,876
12 IdenTrato	82,3411	91,133	,517	,883
13 ParticipaEnDecisiones.	82,4264	89,996	,545	,882
14 Capk1	82,3953	90,819	,522	,883
15 Cont1	82,2558	89,192	,734	,878
16 Cont2	82,6899	88,622	,656	,879
17 Cont3	82,4884	88,674	,597	,880
18 ControlaConflictos	83,1473	95,470	,102	,903
19 AplicaControles	82,4806	88,283	,633	,879
20 Per2	82,0155	90,765	,734	,879

Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en la tabla 24 indican que tiene sentido mantener todos los ítems incluidos en la encuesta, sin excluir ninguno, no tendría sentido eliminar alguno debido a que los puntajes obtenidos en los sendos alfa, no se afectan cuando se eliminan los ítems uno a uno.

Las técnicas aplicadas en los métodos multivariantes, se originan en combinaciones estadísticas lineales y permiten analizar conjuntamente las interrelaciones surgidas entre conjuntos de variables (Carvajal, 2005). En tal sentido, es necesario analizar la validez de contenido, validez discriminante y validez nomológica de los resultados.

#### Fase 5 - Validez de contenido

Con base en los resultados obtenidos en el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, se determina que existe fiabilidad significativa en el instrumento y en su escala de medida, asunto que permite incluir la totalidad de las variables observadas en el modelo de estudio SEM. Los datos obtenidos presentan validez de contenido de partida y aseguran la validez convergente, lo que prueba, que los constructos analizados, que se esperaba estuvieran relacionados, efectivamente lo están (Aldás y Uriel, 2005).

#### Fase 6 - Validez discriminante

La validez discriminante en el modelo se aplicó para probar que los constructos, que se esperaba no estuvieran relacionados, realmente no lo estuvieran (De la Garza, Morales, y González, 2013), en este estudio, la variable “**ROL**” permite garantizar la identificación de grupos de análisis específico desde el origen del mismo, mediante un análisis diferenciado de origen, a partir de la identificación de características estadísticas que resultan importantes para cada uno de los cargos que empodera cada individuo y que luego pueden trascender en el colectivo organizacional, dichos roles pueden ser de asociado, delegado, trabajador, asociado-delegado y/o asociado-trabajador.

Lo anterior se hizo solicitando a los encuestados información sobre características estadísticas específicas de su hacer, a fin de identificar diferencias entre las personas, a

partir de las siguientes variables de control: a) rol desempeñado = asociado, delegado, trabajador, asociado-delegado y/o asociado-trabajador, b) género, c) edad, d) nivel educativo y e) años de experiencia en el sector. Esto debido a que el análisis discriminante determina la diferencia de atributos y el grupo al que pertenecerían las personas de acuerdo con sus características De la Garza, Morales, y González, 2013)

Los datos obtenidos a través de las variables de control, permitirían dar mayor claridad respecto del análisis cualitativo del estudio y por tanto generarían una clasificación desde el origen. La variable de control a la que se le ha dado mayor relevancia es la de “*Rol*”, o cargo que desempeña cada uno de los individuos que participan en la encuesta, esto debido a que, en el contexto cooperativo, es necesario analizar la participación que el asociado, delegado y trabajador pudieran tener en la toma de decisiones relacionadas con la construcción de conocimiento colectivo y en la posibilidad de promover causas de riesgo operativo.

#### Fase 7 - Validez nomológica

Cronbach y Meehl (1955) expusieron el concepto de validez nomológica, como una correspondencia entre la configuración teórica de los datos obtenidos y las predicciones teóricas de dicha configuración, destacando que el núcleo de interés es la representación gráfica de las relaciones estudiadas y la disposición multivariada de los datos (Dendaluze, 1997)

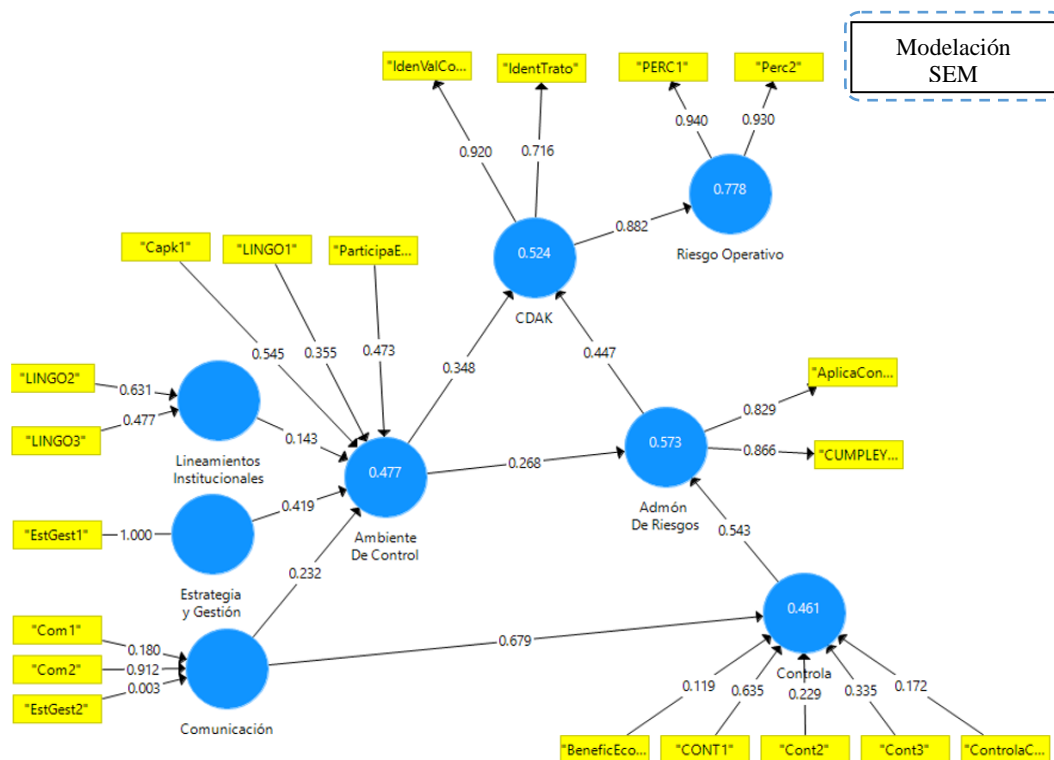
La validez nomológica evalúa entonces la pertinencia y peso de las relaciones causales entre ítems observados, variables latentes y sus constructos consecuentes, a partir de las respuestas suministradas por las personas que participaron en las encuestas. Las relaciones causales entre las variables estudiadas, junto con los cálculos matemáticos y estadísticos, permiten establecer la fiabilidad y validez nomológica del modelo.

Las relaciones mencionadas se hacen evidentes al construir y estimar el modelo estructural presentado en la figura 16, donde se representan gráficamente los datos de



validez nomológica suministrados por el SEM, para la relación entre las CDAK y el riesgo operativo residual de la tabla 25.

**Figura 16.** Validez nomológica de la relación entre la CDAK y el riesgo operativo



Fuente: Elaboración propia.

### Fase 8 - Evolución del modelo

Teniendo claro que los individuos son el vehículo a través del cual se evidencia la coherencia de la funcionalidad del modelo de las CDAK y su relación con el riesgo operativo, se hacía necesario elegir el software que más se adaptara al estudio. Para ello, se revisaron las opciones de software más utilizadas por los investigadores en la modelación de prototipos de ecuaciones estructurales, encontrando que, los softwares AMOS, LISREL y PLS son los más utilizados por los investigadores en la actualidad.

En consecuencia, se revisaron las características de cada uno de los softwares mencionados y se llegó a la conclusión que el software Smart PLS versión 3.0 era el

más pertinente para crear el modelo de ecuaciones estructurales de esta investigación, se eligió del PLS (SEM basado en varianzas) como herramienta estadística respecto de otras debido a que el propósito principal del enfoque PLS es predecir los indicadores mediante la expansión de los componentes del modelo (Jöreskog y Wold, 1982).

Adicionalmente, se consideraron criterios para un estudio en ciencias sociales con una muestra menor de 300 casos, características que identifican el presente estudio. Se encontró que el PLS goza de gran aceptación entre los investigadores que lo han aplicado a investigaciones con características similares desde 1982 (Aldás y Uriel, 2017).

En consecuencia, la evolución del modelo del presente estudio, permitió determinar los factores y conceptos a incluir en el modelo final, esto a partir de un análisis teórico-conceptual que tuvo en cuenta las variables objeto de estudio, su relación de dependencia e independencia, las relaciones de causalidad que pudieran generarse entre ellas, la forma como se pudieran agrupar y las dimensiones que permitieran construir variables latentes y constructos de análisis consistentes, fiables y válidos.

El PLS cuenta con dos formas de agrupación de variables observadas y observables, ellas son (i) formativas y (ii) reflectivas. (i) Las formativas pueden agrupar en un mismo constructo, varios ítems observables, en tal sentido las direcciones de causalidad de las flechas se originan en la variable observada y se proyecta a la variable latente o constructo de análisis observable.

En consecuencia, los indicadores o flechas, representan las dimensiones que se están analizando a partir de la información recogida en la práctica empresarial, lo cual se soporta coherentemente en la Grounded Theory, metodología utilizada en esta investigación junto con el SEM. Los beneficios de la agrupación de variables propuestas, son que, la inclusión de factores formativos puede ampliar la elección y la elaboración teórica (Rodgers y Guiral, 2011).

En complemento las construcciones (ii) reflectivas son aquellas en las que la flecha o indicador surge de una variable observable y se proyecta en una variable observada, también puede originarse en un constructo y proyectarse a otro de la misma naturaleza.

La diferencia entre el uso de construcciones (i) formativas y (ii) reflectivas, radica en que se espera que éstas últimas estén correlacionadas (Rodgers y Guiral, 2011).

Es importante establecer que el uso exclusivo de construcciones reflectivas, puede restringir el desarrollo de la teoría (Rodgers y Guiral, 2011), por tanto, se interpreta que un modelo en el que se incluyen de manera combinada construcciones formativas y reflectivas propone mayores elementos de análisis teórico, como es el caso del presente estudio.

Para la construcción gráfica SEM del modelo teórico propuesto, inicialmente, se analizaron los conceptos que pudieran hacer parte de cada uno de los factores de análisis presentados en la tabla 20 y la figura 21, para ello se revisaron conceptos de, categorías de aprendizaje, estructura organizacional, lineamientos institucionales, formas de relacionamientos interno y externo, capacidades organizacionales y riesgo.

Seguidamente se relacionó cada uno de dichos factores con las hipótesis del estudio, para ello se analizaron posibles relaciones entre la variable CDAK y el riesgo operativo, en cuya relación surgían asuntos de gobierno corporativo y supervisión de controles, los cuales a su vez podrán tener relación con el ambiente de control organizacional y la percepción del individuo.

Dicho pronóstico fue modificado, aduciendo que tal vez habría conceptos más globales que pudieran incluir las necesidades de la investigación, priorizando otros referentes de análisis como la estrategia, la gestión y la comunicación. En tal sentido, se disminuyeron las hipótesis y las relaciones causales, pero se mantuvieron algunos de los conceptos estudiados en el modelo anterior.

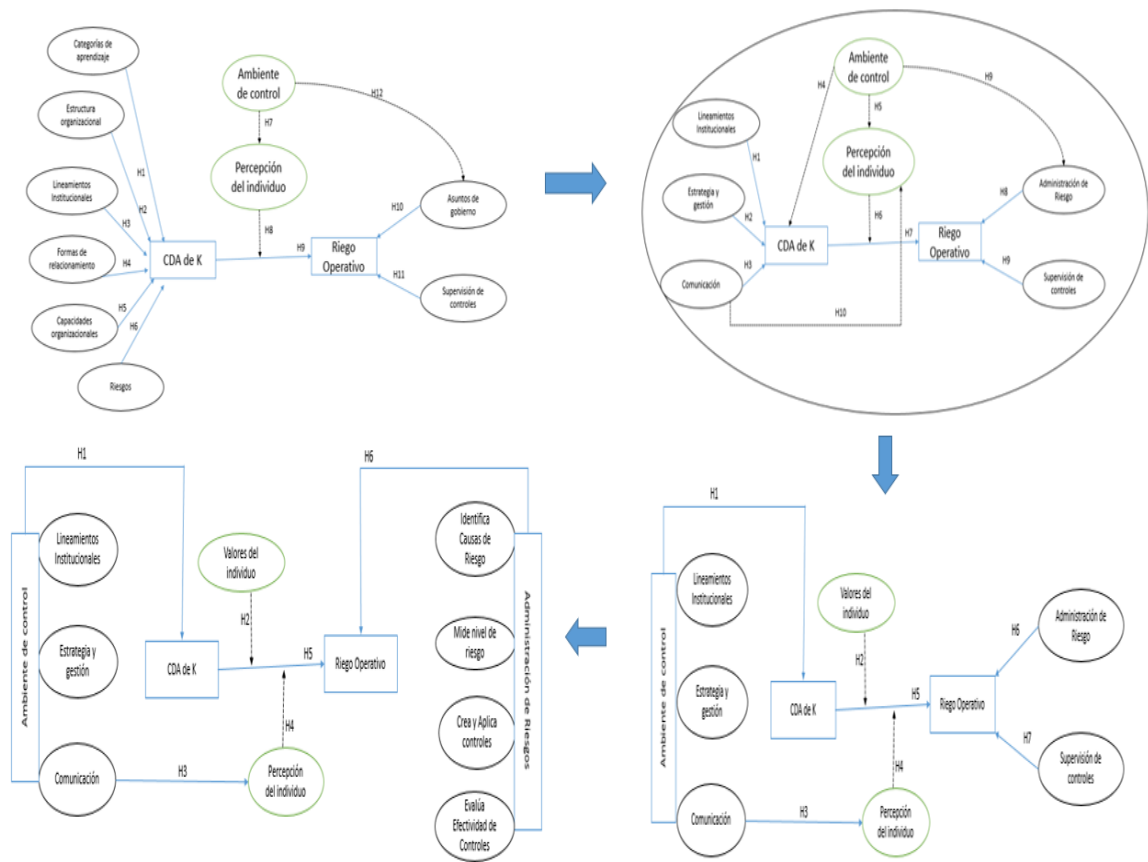
Aun así, era demasiado pronto para tomar una determinación al respecto, así que el modelo se volvió a modificar teniendo claro que algunos de los conceptos estudiados podrían conformar variables de segundo grado que permitieran englobar dimensiones más específicas respecto del estudio principal. Es entonces, cuando se decidió incluir elementos promotores de control estratégico y de gobernanza (OCDE, 2017), por lo que se reunieron los conceptos de lineamientos institucionales, estrategia, gestión y

comunicación como parte de la dimensión Ambiente de control, pero, parecía faltar algo más.

Así que se hizo necesario volver a repensar las ideas, como resultado de varios momentos de análisis, se determinó incluir en el análisis la relación entre el ambiente de control y la administración del riesgo operativo sugerida por (COSO II, 2013 y COSO III, 2017). La dimensión de administración del riesgo operativo, exigía incluir la identificación de causas de riesgo, medición del nivel de riesgo, creación y aplicación de controles y su evaluación.

Dicha evolución del modelo conceptual se puede observar en la figura 17, dónde se presentan algunos de los diferentes prototipos de diagnóstico teórico que permitieron seleccionar las dimensiones, constructos y relaciones que se analizarían finalmente.

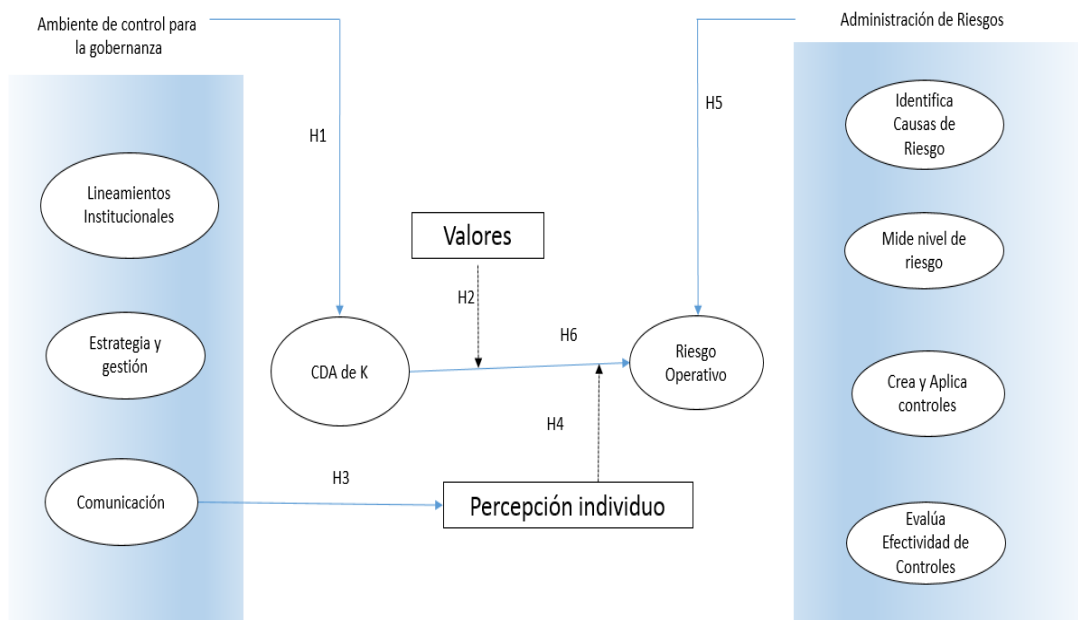
Figura 17 – Evolución del modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

Y así, después de múltiples discernimientos, análisis y evaluaciones se propuso un modelo presentado en la figura 18, como el modelo teórico conceptual requerido para lograr conclusiones respecto del estudio sobre la relación de CDA de conocimiento de fuente interna en un contexto de gobernanza y su relación con el riesgo operativo residual.

Figura 18. Modelo conceptual - Relación de CDA para la gobernanza y su relación con el riesgo operativo residual



Fuente: Elaboración propia

La interpretación de las relaciones causales de la figura 18 y su relación con las hipótesis planteadas, fue la siguiente:

En primer lugar, las diferentes fuentes primarias y secundarias del marco teórico y contextual, han puesto en evidencia que el “ambiente de control para la gobernanza” exige la existencia de lineamientos institucionales, que sean aplicables al hacer empresarial vía estrategia y gestión. Se requiere alinear la misión y la visión de la empresa para lograr los objetivos empresariales, gestionando el aprendizaje individual y colectivo interno, por medio de la comunicación entre gobernantes y gobernados. (Hipótesis 1).

En una segunda proposición, se evalúa el efecto que tienen “la percepción de las personas” y “la identificación de los individuos con los valores organizacionales” con respecto a la existencia y efectividad de los controles en la empresa, vs. la relación de CDA y riesgo operativo residual. Según los antecedentes revisados en la teoría y en la

práctica empresarial, la percepción de existencia de actividades de control y la identificación de los individuos con los valores organizacionales, podrían promover el desarrollo de CDA, para evitar el riesgo operativo residual y el fraude. (Hipótesis 2).

En una tercera evaluación, se propone analizar el impacto que pudiera tener la comunicación empresarial interna, en la “percepción de los individuos”, viendo la comunicación como si fuera un canal relacional entre gobernantes y gobernados. Para evaluar si la existencia de la comunicación en la gobernanza influye en la percepción de las personas para dar cumplimiento a los lineamientos institucionales de la empresa (Hipótesis 3).

En cuarto lugar, se evalúa el impacto que la variable “percepción de los individuos” influenciada por la “comunicación en la gobernanza”, pudiera tener en la relación de “CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual”. El objetivo principal de esta evaluación es analizar si existen efectos para mitigar o disminuir la presencia de fraude operativo (Hipótesis 4).

En un quinto escenario, se analiza la variable “administración de riesgos” aplicada como una herramienta de estrategia gerencial en la organización, compuesta por elementos de identificación, medición, control y monitoreo de riesgos operativos. Esto entendiendo, que si los individuos perciben como positiva la presencia y aplicación de controles, habría la posibilidad de disminuir la presencia de riesgo operativo residual en la práctica empresarial moderada por la gobernanza (Hipótesis 5).

Finalmente, si se acepta que el “ambiente de control” tiene relación con el aprendizaje colectivo de fuente interna vía “comunicación” (H-1), y que, la existencia de actividades de control impacta la relación de “percepción de las personas” y su “identificación con los valores organizacionales” (H-2). Entonces, los individuos perciben de manera positiva la existencia y presencia de controles, en tal sentido, existe la posibilidad de disminuir el riesgo operativo residual (H-5) y existirá relación entre CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual (Hipótesis 6).

A continuación, se avanza en la investigación, proponiendo un modelo funcional hipotético u operacionalización de variables incluidas en el estudio, un análisis de causas y efectos presentados en la praxis para establecer una posible funcionalidad de las variables en la realidad empresarial. Esto se hizo a partir de los datos recogidos en la práctica empresarial y contrastados con el marco teórico, se exponen en la fase 9 – modelo funcional.

### Fase 9 - Modelo funcional

Para continuar con la argumentación requerida en la determinación del modelo de análisis, se hizo un análisis funcional hipotético de las variables que participan en el modelo presentado en la figura 19. La base de este análisis parte de un ambiente organizacional en riesgo inherente, un prototipo que intenta presentar la forma de relacionamiento de las variables dentro de la realidad empresarial y sus consecuencias.

Dicho análisis incluyó el comportamiento de las variables observadas, constructos observables, el relacionamiento entre los mismos y la forma en la que se pudieran agrupar de hecho en la realidad empresarial. Inicialmente se determinaron dos variables moderadoras, es decir, que pudieran modificar los resultados obtenidos en la relación causal de la investigación, ellas fueron la *“identificación con los valores organizacionales”* y *“la percepción del individuo”*.

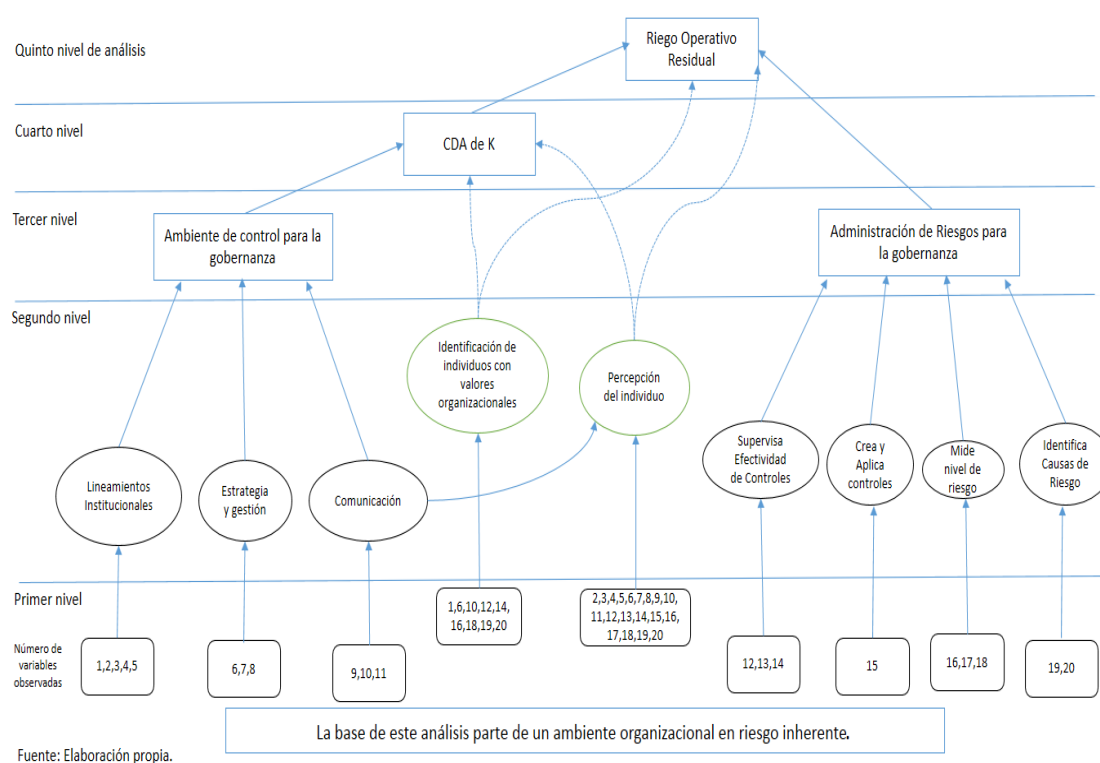
Sin embargo, en la medida en que la investigación y su análisis, avanzaba, las variables identificadas como moderadoras, pasaron a ser variables directamente observadas. Esto fue debido a que el funcionamiento y relacionamiento de las mismas, fue mostrando relaciones directas con las variables objeto de análisis principal, es decir, con las CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual.

Las relaciones que se supusieron como moderadoras pasaron a ser de relación directa, porque generaron efectos directos sobre la percepción de los individuos para poder opinar respecto del conocimiento que producía la repetición de actividades de control en la gobernanza, en tal sentido, se descartó cualquier enlace de otro tipo.



El comportamiento de las variables “*identificación con los valores organizacionales*” y “*la percepción del individuo*” presentado en la figura 19, se analizó con base en que estas dos variables fueran moderadoras, sin embargo, la operacionalización da cuenta de que dichas variables no moderan la propuesta de investigación, es decir la relación entre CDAK y Riesgos operativo, sino que, presentan relación de causalidad directa con las variables CDAK y riesgo operativo.

Figura 19 - Modelo hipotético funcional – Operacionalización de variables.



En consecuencia, al ir construyendo la argumentación teórico-gráfica de los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas y observación directa de las organizaciones, se fueron encontrando coincidencias entre las vivencias observadas en las empresas participantes en la investigación y las respuestas suministradas por los individuos.

Un ejemplo de esas coincidencias es la coherencia que hay entre la naturaleza del contexto de análisis (empresas sin ánimo de lucro que comparten principios solidarios y cooperativos con sus asociados y trabajadores) y la respuesta recibida de los encuestados al enunciado “yo hago parte de esta organización porque puedo obtener

más beneficios económicos que sociales”, que fue contraria al interés económico, como efectivamente se esperaba.

En consecuencia, el modelo funcional presentado en la figura 19 presenta, al menos cinco niveles de evaluación posibles y su base de análisis parte de un ambiente organizacional en riesgo inherente. El objetivo principal de este modelo es facilitar el entendimiento del funcionamiento de las variables en la realidad empresarial, y se explican a continuación.

**El 1er nivel**, presenta las variables observadas de tabla 15, su objetivo principal es mostrar los ítems incluidos en la encuesta, medibles con escalas Likert 1 a 5. Su importancia radica en que son la fuente primaria de la praxis organizacional y permiten conocer de primera mano la opinión de los individuos, su percepción y nivel de satisfacción respecto de las actividades de control y gobernanza en las empresas.

**El 2º nivel**, evidencia cómo se abstraen de manera causal las variables observadas, los índices que causalmente van generando efectos que se reflejan en las dimensiones de análisis, las mismas que están representadas por políticas institucionales, estrategia y gestión del conocimiento, formas de comunicación organizacional, identificación de los individuos con los valores organizacionales, actividades de control, supervisión de la efectividad de los controles y seguimiento de los mismos, para dar pie a la integración de competencias internas para reconfigurarlas en variables latentes.

**El 3er nivel**, en consecuencia, empezó a dar forma de factores de agrupación presentados en la tabla 21, dando cuenta de un ensamble coherente de las variables analizadas a través del modelo funcional. Conformando así, variables latentes que no pueden ser observadas de manera directa y por tanto requieren de otras para ser observables como son el ambiente de control y la administración de riesgos.

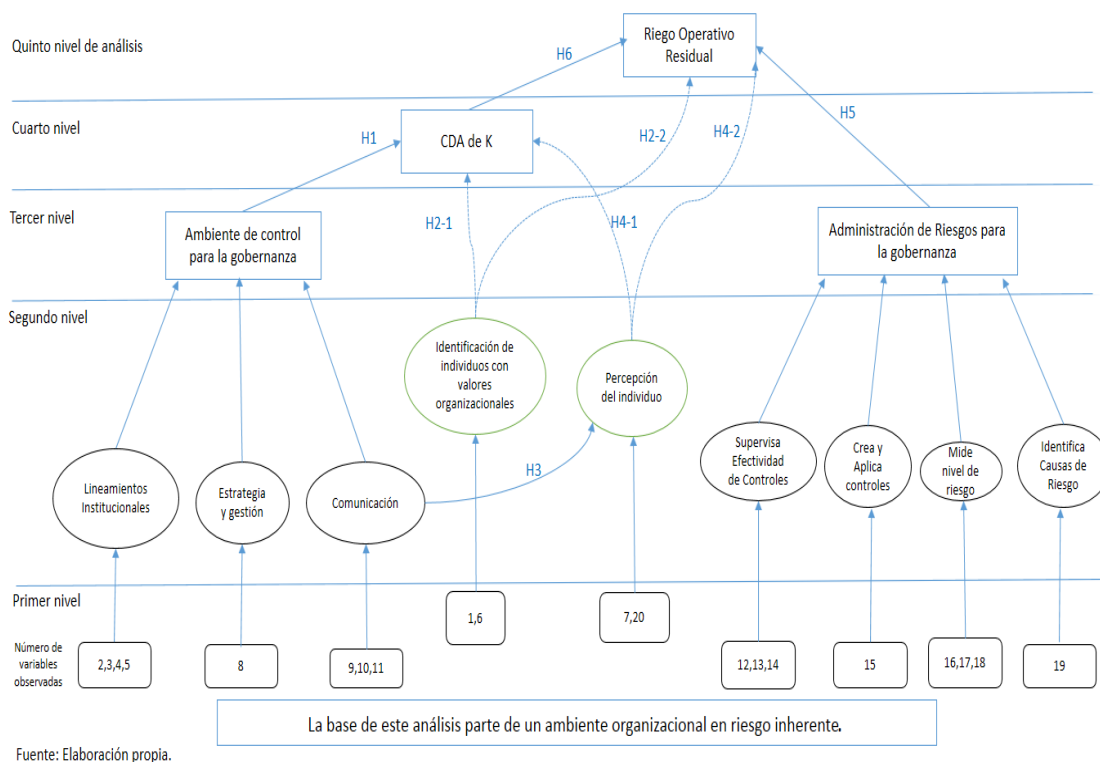
**El 4º nivel de análisis**, evidencia cómo las variables latentes (ambiente de control y la administración de riesgos), junto con las variables moderados *identificación de los individuos con los valores organizacionales y la percepción que ellos tienen de los controles*, dan cuenta de un asunto que trasciende el análisis inicial, cuál es, que el riesgo operativo que en consecuencia si se relaciona con las CDAK es el riesgo operativo residual, debido a que en el mismo modelo se puede observar que las

actividades de control están atendiendo las causas de riesgo operativo inherente. Dichas actividades se presentan en el *2º nivel* de este modelo funcional.

Por último, *en el 5º nivel*, se observa cómo la variable riesgo operativo es consecuencia del paso a paso en el relacionamiento directo e indirecto y correlacionamiento ocurrido entre variables observadas (tabla 15) y las variables latentes u observables. Este nivel también presenta la relación entre CDAK y riesgo operativo residual que hacen parte de los factores de agrupación (tabla 21) y permite proponer argumentos funcionales para la discusión y el análisis de los resultados de la investigación.

El análisis que concluye la operacionalización de variables se muestra en la figura 20, allí se deja evidencia de cómo se podrían relacionar los ítems observados para evitar la presencia de relaciones espurias o la posible redundancia entre las variables y constructos. En consecuencia, a partir de los últimos 4 niveles de análisis de este modelo funcional, se fueron encontrando relaciones que permitieron la comprobación de las hipótesis H1, H2, H3, H4, H5 y H6 de esta investigación.

Figura 20 - Modelo funcional – Resultado de la operacionalización de variables.



### Fase 10 - Resultados de la modelación SEM

A partir del uso del software SmartPLS versión 3.0 (Ringle, Wende, and Becker (2015) "SmartPLS 3." Se construyó el modelo de ecuaciones estructurales de esta investigación, con base en los análisis presentados en las figuras 14, 15, 17,18,19 y 20, y se expone en las figuras 16 y 21.

El software SmartPLS fue creado en la Universidad Técnica de Hamburgo Alemania, por los profesores Christian M. Ringle, Sven Wende y Jan-Michael Becker. Aunque se comenzó a trabajar con él, desde 1982, la primera versión de SmartPLS 2.0 se presentó en el año 2005. En 2016 presentaba más de 2500 citaciones en publicaciones académicas, siendo uno de los softwares más utilizados para modelar ecuaciones estructurales (Margalina, 2016).

### Fase 11 - Nivel de significancia de los resultados del modelo

La aplicación del software PLS 3.0 se aplicó la técnica denominada Bootstrapping que analiza la robustez de las cargas de los indicadores de regresión y el nivel de significancia de las relaciones entre variables. Adicionalmente, utilizando el algoritmo PLS se calculan los criterios de calidad, fiabilidad y validez del modelo; vale aclarar que se eligió el software PLS con respecto a otros softwares, debido a que tiene carácter predictivo, es decir predice construcciones de destino.

Desde el punto de vista matemático estadístico, para que las cargas de las betas y las relaciones entre las variables del modelo sean significativas, exigiremos que el valor del estadístico t sea superior a 1,96 (Margalina, 2016).

En la tabla 25 se expone la ruta de coeficientes o de componentes principales por grupos de variables observables, el estadístico t y el p-valor con los resultados obtenidos para el modelo final, evidencian niveles de significancia superiores al 95%. El análisis de componentes principales se relaciona con los factores presentados en la

tabla 21, la ruta de coeficientes path, aplica tamaño y significancia de los coeficientes de regresión estandarizados y los tamaños de los efectos el algoritmo de PLS, con base en las puntuaciones de las variables latentes y la estimación final de pesos, cargas y coeficientes path por medio de la estimación de mínimos cuadrados múltiples y sencillos (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

En la primera columna de la tabla 25, se puede observar el comportamiento de las medias de cada grupo de variables relacionadas, mientras el estadístico t presenta la comparación de las medias de cada relación posible.

**Tabla 25.** Ruta de coeficientes - Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Admón_De Riesgos -> CDAK	0,447	0,420	0,095	4,715	0,000
Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos	0,268	0,266	0,090	2,965	0,003
Ambiente_De Control -> CDAK	0,348	0,378	0,091	3,813	0,000
CDAK -> Riesgo Operativo	0,882	0,879	0,033	26,826	0,000
Comunicación -> Ambiente_De Control	0,232	0,270	0,137	1,693	0,091
Comunicación -> Controla	0,679	0,694	0,070	9,721	0,000
Controla -> Admón_De Riesgos	0,543	0,541	0,094	5,758	0,000
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control	0,419	0,403	0,126	3,329	0,001
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control	0,143	0,141	0,095	1,507	0,132

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26 se presentan los intervalos de confianza corregida de las variables latentes que conforman el modelo final, es decir, son los resultados obtenidos después de haber evaluado las relaciones más pertinentes y con mayor grado de significancia para el modelo, para representar la fiabilidad y validez del instrumento de medida y de los 20 ítems que lo componen. La corrección sirve para excluir datos anómalos, que pudieran afectar los resultados y, por ende, hacer más homogéneos los resultantes. En las tres últimas columnas se presenta el valor del sesgo corregido para cada una de las relaciones y el nivel de significancia que evidencia la fortaleza de los límites establecidos para cada una.

**Tabla 26.** Intervalos de confianza corregida

Confidence Intervals Bias Corrected	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Admón_De Riesgos -> CDAK	0,447	0,420	-0,027	0,273	0,651
Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos	0,268	0,266	-0,002	0,099	0,445
Ambiente_De Control -> CDAK	0,348	0,378	0,030	0,128	0,497
CDAK -> Riesgo Operativo	0,882	0,879	-0,003	0,779	0,919
Comunicación -> Ambiente_De Control	0,232	0,270	0,038	-0,026	0,501
Comunicación -> Controla	0,679	0,694	0,015	0,456	0,784
Controla -> Admón_De Riesgos	0,543	0,541	-0,002	0,340	0,702
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control	0,419	0,403	-0,016	0,162	0,645
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control	0,143	0,141	-0,002	-0,043	0,326

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27 se hace evidente la consistencia interna del modelo, esto debido, a que los ítems o variables observadas incluidas en las encuestas, presentan resultados estadísticos consistentes de correlación entre los constructos de análisis. La correlación de las variables latentes con un grado de significancia superior al 95%, indica que los análisis de confiabilidad individual de los indicadores, consistencia interna del constructo, validez convergente y validez discriminante, tienen un comportamiento similar, por tanto, se dice que el modelo tiene consistencia interna.

**Tabla 27.** Consistencia interna del modelo SEM

Inner Model	Admón_De Riesgos	Ambiente_De Control	CDAK	Comunicación	Controla	Estrategia_y Gestión	Lineamientos_Institucionales	Riesgo Operativo
Admón_De Riesgos			1,000					
Ambiente_De Control	1,000		1,000					
CDAK								1,000
Comunicación		1,000			1,000			
Controla	1,000							
Estrategia_y Gestión		1,000						
Lineamientos_Institucionales		1,000						
Riesgo Operativo								

Fuente: Elaboración propia

La tabla 28 muestra en la diagonal, la raíz cuadrada de la media de comunalidad para cada constructo o dimensión analiza, mediante la varianza media extraída (AVE), el indicador utilizado en este caso para medir la validez discriminante entre los factores o constructos y las dimensiones analizadas. En la diagonal se presentan valores de 1,000 debido a que es la validación que cada factor hace consigo mismo y no con otros. Como sí lo hace con los demás relacionamientos de la tabla 28, presentados debajo de la diagonal, donde se muestran las correlaciones entre las dimensiones que componen los constructos latentes principales.

**Tabla 28.** Correlación de variables latentes

Latent Variable Covariances	Admón_De Riesgos	Ambiente_De Control	CDAK	Comunicación	Controla	Estrategia_y Gestión	Lineamientos_Institucionales	Riesgo Operativo
Admón_De Riesgos	1,000	0,541	0,699	0,621	0,734	0,703	0,595	0,716
Ambiente_De Control	0,541	1,000	0,513	0,552	0,589	0,587	0,438	0,532
CDAK	0,699	0,513	1,000	0,605	0,710	0,688	0,452	0,864
Comunicación	0,621	0,552	0,605	1,000	0,669	0,648	0,586	0,626
Controla	0,734	0,589	0,710	0,669	1,000	0,688	0,597	0,706
Estrategia_y Gestión	0,703	0,587	0,688	0,648	0,688	1,000	0,476	0,738
Lineamientos_Institucionales	0,595	0,438	0,452	0,586	0,597	0,476	1,000	0,503
Riesgo Operativo	0,716	0,532	0,864	0,626	0,706	0,738	0,503	1,000

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para la variable riesgo operativo dan cuenta de que existen y se aplican controles en las organizaciones que participaron en la investigación y, por lo tanto, se están obteniendo resultados de la percepción de riesgo residual (COSO, 2004).

En la tabla 29 se presentan los intervalos de confianza corregida de las variables observables en el modelo SEM y su nivel de significancia, es decir, el resultado obtenido para la varianza entre los datos es más homogénea, debido a que la técnica que aplica el software descarta los datos de comportamiento inusual.

Tabla 29. Intervalos de confianza de las variables latentes, con sesgo corregido

Confidence Intervals Bias Corrected	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Admón_De Riesgos -> CDAK					
Admón_De Riesgos -> Riesgo Operativo	0,394	0,370	-0,024	0,231	0,572
Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos					
Ambiente_De Control -> CDAK	0,120	0,111	-0,008	0,050	0,236
Ambiente_De Control -> Riesgo Operativo	0,413	0,430	0,018	0,227	0,552
CDAK -> Riesgo Operativo					
Comunicación -> Admón_De Riesgos	0,431	0,448	0,018	0,262	0,572
Comunicación -> Ambiente_De Control					
Comunicación -> CDAK	0,273	0,293	0,020	0,097	0,429
Comunicación -> Controla					
Comunicación -> Riesgo Operativo	0,241	0,258	0,017	0,081	0,386
Controla -> Admón_De Riesgos					
Controla -> CDAK	0,242	0,230	-0,013	0,113	0,395
Controla -> Riesgo Operativo	0,214	0,203	-0,011	0,097	0,364
Estrategia_y Gestión -> Admón_De Riesgos	0,112	0,108	-0,004	0,035	0,236
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control					
Estrategia_y Gestión -> CDAK	0,196	0,198	0,002	0,060	0,338
Estrategia_y Gestión -> Riesgo Operativo	0,173	0,174	0,001	0,054	0,306
Lineamientos_Institucionales -> Admón_De Riesgos	0,038	0,038	0,000	-0,006	0,114
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control					
Lineamientos_Institucionales -> CDAK	0,067	0,070	0,004	-0,015	0,178
Lineamientos_Institucionales -> Riesgo Operativo	0,059	0,062	0,003	-0,012	0,157

Fuente: Elaboración propia

Dado que el modelo resultante tiene variables latentes o variables no observadas, es necesario identificar cada una de estas con un valor estadístico para poder calcular los estimados de sus efectos. Los valores estimados evalúan un parámetro que caracteriza a la población a través de una muestra, los valores estimados en un modelo son aceptables cuando sus cargas son  $\geq 0,07$  (Escobedo et al., 2016)

En la tabla 30, se puede observar el comportamiento de correlación de cada uno de los enlaces que hace el modelo, para evaluar la validez y fiabilidad entre las relaciones permitidas dentro del mismo. Incluye correlaciones entre variables observadas y latentes.



Tabla 30. Total, efectos del modelo SEM y su nivel de significancia.

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Admón _De Riesgos -> CDAK	0,447	0,420	0,095	4,715	0,000
Admón _De Riesgos -> Riesgo Operativo	0,394	0,370	0,089	4,437	0,000
Ambiente_De Control -> Admón _De Riesgos	0,268	0,266	0,090	2,965	0,003
Ambiente_De Control -> CDAK	0,468	0,490	0,086	5,408	0,000
Ambiente_De Control -> Riesgo Operativo	0,413	0,430	0,079	5,255	0,000
CDAK -> Riesgo Operativo	0,882	0,879	0,033	26,826	0,000
Comunicación -> Admón _De Riesgos	0,431	0,448	0,082	5,282	0,000
Comunicación -> Ambiente_De Control	0,232	0,270	0,137	1,693	0,091
Comunicación -> CDAK	0,273	0,293	0,086	3,180	0,002
Comunicación -> Controla	0,679	0,694	0,070	9,721	0,000
Comunicación -> Riesgo Operativo	0,241	0,258	0,078	3,096	0,002
Controla -> Admón _De Riesgos	0,543	0,541	0,094	5,758	0,000
Controla -> CDAK	0,242	0,230	0,074	3,264	0,001
Controla -> Riesgo Operativo	0,214	0,203	0,068	3,148	0,002
Estrategia _y Gestión -> Admón _De Riesgos	0,112	0,108	0,052	2,169	0,031
Estrategia _y Gestión -> Ambiente_De Control	0,419	0,403	0,126	3,329	0,001
Estrategia _y Gestión -> CDAK	0,196	0,198	0,073	2,684	0,008
Estrategia _y Gestión -> Riesgo Operativo	0,173	0,174	0,065	2,672	0,008
Lineamientos_Institucionales -> Admón _De Riesgos	0,038	0,038	0,030	1,274	0,203
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control	0,143	0,141	0,095	1,507	0,132
Lineamientos_Institucionales -> CDAK	0,067	0,070	0,050	1,332	0,184
Lineamientos_Institucionales -> Riesgo Operativo	0,059	0,062	0,045	1,319	0,188

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 31 y 32, se presentan las relaciones reflectivas y formativas de las relaciones modeladas, la media de la muestra, las medias de cada una de las variables, su desviación estándar y la comparación de las medias de cada variable observada en la encuesta, con sus respectivos valores de significancia estadística, que permiten descartar la inexistencia de relación entre las variables implicadas con un nivel de probabilidad dada.

Tabla 31. Consistencia del modelo a partir del instrumento de medida y sus niveles de significancia

Outer Loadings	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
"AplicaControles" <- Admón _De Riesgos	0,829	0,836	0,042	19,580	0,000
"BeneficEconom" -> Controla	-0,022	-0,022	0,106	0,205	0,838
"CONT1" -> Controla	0,875	0,851	0,068	12,902	0,000
"CUMPLEYES" <- Admón _De Riesgos	0,866	0,851	0,059	14,585	0,000
"Capk1" -> Ambiente_De Control	0,755	0,737	0,121	6,215	0,000
"Com1" -> Comunicación	0,550	0,550	0,130	4,214	0,000
"Com2" -> Comunicación	0,986	0,970	0,036	27,642	0,000
"Cont2" -> Controla	0,735	0,734	0,061	12,109	0,000
"Cont3" -> Controla	0,731	0,724	0,097	7,530	0,000
"ControlaConflictos" -> Controla	0,201	0,184	0,127	1,587	0,113
"EstGest1" -> Estrategia_y Gestión	1,000	1,000	0,000		
"EstGest2" -> Comunicación	0,535	0,524	0,128	4,185	0,000
"IdenValCoop" <- CDAK	0,920	0,923	0,017	53,283	0,000
"IdenTrato" <- CDAK	0,716	0,706	0,102	7,035	0,000
"LINGO1" -> Ambiente_De Control	0,619	0,610	0,110	5,619	0,000
"LINGO2" -> Lineamientos_Institucionales	0,928	0,872	0,129	7,183	0,000
"LINGO3" -> Lineamientos_Institucionales	0,869	0,877	0,096	9,034	0,000
"PERC1" <- Riesgo Operativo	0,940	0,936	0,024	39,782	0,000
"ParticipaEnDecisiones" -> Ambiente_De Control	0,780	0,763	0,124	6,305	0,000
"Perc2" <- Riesgo Operativo	0,930	0,917	0,044	21,224	0,000

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que, las variables que miden la identificación de los individuos con los valores de la organización, así como las que miden la percepción del individuo, fueron analizadas al principio del estudio como variables moderadoras. Sin embargo, al ir desarrollando la investigación se puso en evidencia que no eran moderadoras sino explicativas y por tanto tenían un comportamiento diferente de cara a la argumentación y análisis de los resultados finales.

Tabla 32. Intervalos de confianza del modelo, con sesgo corregido.

Confidence Intervals Bias Corrected	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Comunicación -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos	0,062	0,072	0,010	0,006	0,182
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos	0,112	0,108	-0,004	0,035	0,236
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos	0,038	0,038	0,000	-0,006	0,114
Comunicación -> Controla -> Admón_De Riesgos	0,369	0,376	0,008	0,194	0,521
Comunicación -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK	0,028	0,030	0,002	0,003	0,086
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK	0,050	0,046	-0,005	0,016	0,131
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK	0,017	0,016	-0,001	0,001	0,058
Comunicación -> Controla -> Admón_De Riesgos -> CDAK	0,165	0,160	-0,004	0,073	0,295
Comunicación -> Ambiente_De Control -> CDAK	0,081	0,102	0,022	-0,014	0,198
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control -> CDAK	0,146	0,152	0,007	0,038	0,271
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control -> CDAK	0,050	0,054	0,005	-0,012	0,144
Comunicación -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,024	0,027	0,002	0,003	0,078
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,044	0,040	-0,004	0,015	0,120
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control -> Admón_De Riesgos -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,015	0,014	-0,001	0,000	0,053
Comunicación -> Controla -> Admón_De Riesgos -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,145	0,142	-0,003	0,063	0,269
Comunicación -> Ambiente_De Control -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,071	0,090	0,019	-0,013	0,174
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_De Control -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,129	0,134	0,005	0,033	0,235
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_De Control -> CDAK -> Riesgo Operativo	0,044	0,048	0,004	-0,010	0,129

Fuente: Elaboración propia

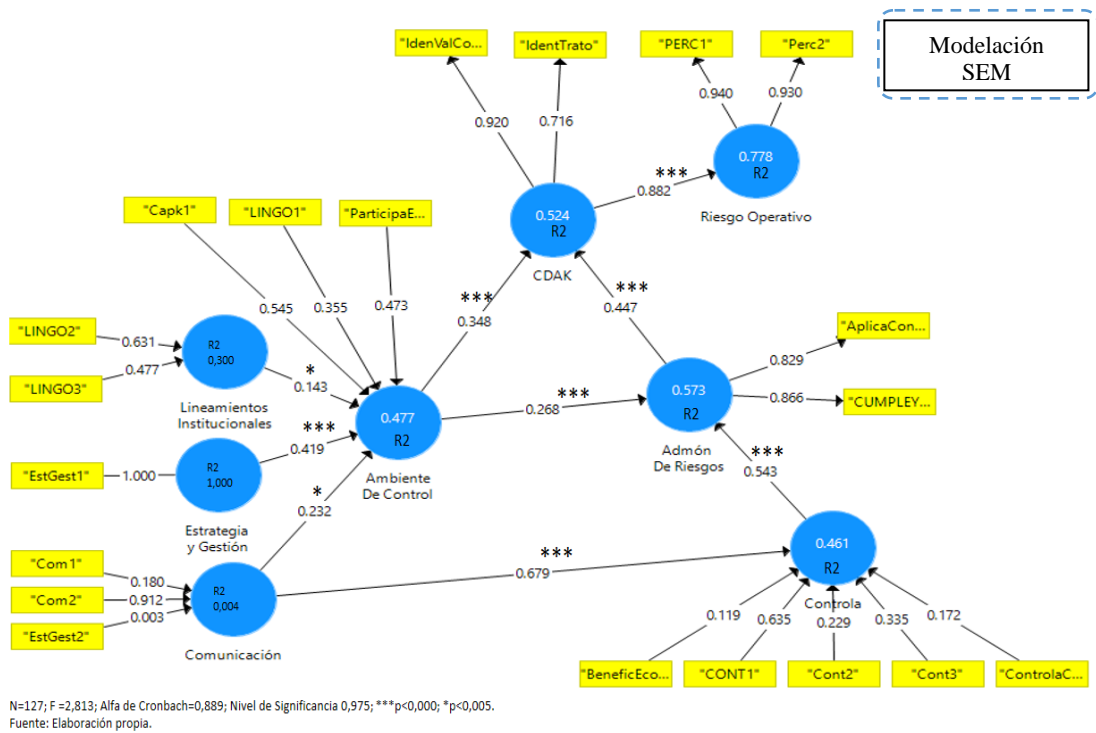
### Fase 12 - Bondad de ajuste del modelo integral

El modelo estructural, obtenido para esta investigación, es el resultado de analizar la causalidad de las variables objeto de estudio. Trabajar con modelos SEM tiene la ventaja de comprobar todas las hipótesis al mismo tiempo, ya que se analiza el comportamiento de cada una de las variables contra las demás (Escobedo, et al., 2016)

Los criterios que permiten determinar la bondad de las predicciones del modelo, examinan los valores del coeficiente de correlación múltiple  $R^2$  (Dolado, 1999). Al revisar la literatura econométrica, se observa que la medida de bondad de ajuste más conocida en el análisis multivariante aplicado, es el coeficiente de determinación  $R^2$  o R cuadrado, que permite medir el grado de ajuste entre el modelo y los datos (Aldás y Uriel, 2005).  $R^2$  lo aplica también el PLS 3.0, que además utiliza el concepto de variables reflectivas y variables formativas para describir la bondad de ajuste del modelo por cada variable latente que construye (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

En la figura 21, se presentan las medidas de bondad de ajuste del modelo, identificados como los criterios de calidad del modelo, que son los encargados de dar confianza al mismo, respecto de su fiabilidad y validez. En concreto, los valores colocados en las flechas que unen cada dos variables está representado el coeficiente de correlación entre ellas, con el detalle de la significancia de dicho coeficiente expresado a través de los asteriscos cuando el valor p es bajo (alta probabilidad de error al prescindir de la relación), y los que figuran en los círculos muestran el coeficiente de correlación múltiple de la ecuación que liga al constructo con las variables que lo determinan.

Figura 21 - Criterios de calidad del modelo



Comprobar que un coeficiente de correlación es estadísticamente significativo, mediante el cálculo del valor-p, determina que las relaciones evidenciadas entre las variables analizadas y el modelo integral, son fuertes.

***CAPITULO IV - DISCUSIÓN, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y APORTES.***

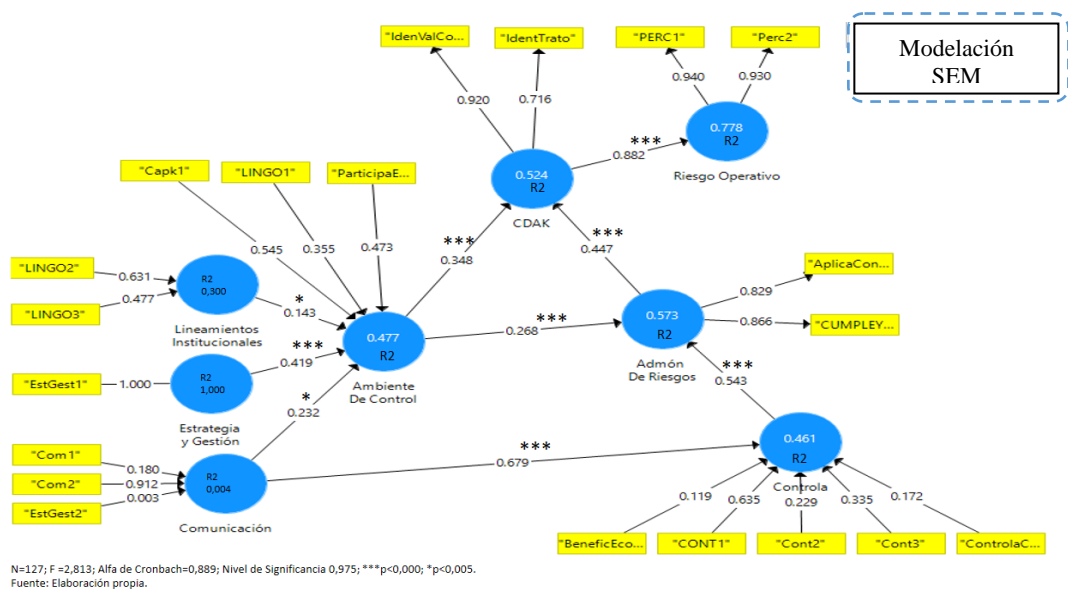
Este capítulo presenta la discusión, análisis de los resultados y los aportes evidenciados con los resultados presentados en el capítulo III. La argumentación se inicia con el modelo SEM integral y sigue con la validación del cumplimiento de los objetivos general y específicos de la investigación.

Continua en los capítulos V y VI, con la interpretación y análisis de 4 variantes realizadas al modelo para ampliar y hacer más detallados los resultados, los cuales incluyeron el comportamiento del modelo SEM para los conceptos de: “Rol – trabajador”, “Rol No trabajador” en el capítulo V, “Empresa 1” y “Empresa 2” en el capítulo VI.

#### 4.1 Análisis de resultados generales – Modelo SEM integral

A continuación, en la figura 22, se presenta la comprobación de los resultados del modelo integral, a partir, de los coeficientes de correlación entre las variables, entre los grupos de variables y su respectivo nivel de significancia.

Figura 22 – Modelo SEM integral



Los resultados de las pruebas realizadas evidencian un relacionamiento fuerte entre las dimensiones de análisis, las variables latentes y los constructos del modelo, se representan mediante el nivel de relación lineal entre los grupos de variables que se conoce como la función discriminante de Fisher (Aldás y Uriel, 2005). Dicho comportamiento se evidencia en los valores de los siguientes constructos, *ambiente de control* 0,477, *Administración de riesgos* 0,573, *Controla* 0,461, *CDAK* 0,524, con niveles de significancia de valor- $p < 0,05$  en cada uno, respectivamente.

Los resultados anteriores son coherentes con los datos expuestos en la ruta de coeficientes para el modelo final (tabla 25). En ella se evidencia que, las variables latentes y constructos de, *administración de riesgos*->*CDAK*, *ambiente de control*->*administración de riesgos*, *ambiente de control* ->*CDAK*, y *CDAK*->*Riesgo operativo*, presentan estadístico t mayor a 1,96, para 7 de los 9 constructos que conforman el SEM integral.

Lo anterior visibiliza la fortaleza del modelo en cuanto a la consistencia interna y la consistencia externa del mismo, presentadas en los resultados de estadístico t para *CDAK* ->*Riesgo Operativo* de 26,826, con un nivel de significancia de valor- $p < 0,000$ , expone robustez de la relación entre la variable de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) y el riesgo operativo residual en las cooperativas de actividad financiera (COSO 2004 y Basilea, 2004 y 2013).

Y también da cuenta de un ciclo de aprendizaje (Senge, 2011; Mayo y Lank, 2000) individual y colectivo, que aporta a los conceptos de control y gobernanza (OECD, 2017). Realizable a través de un ciclo de actividades (Palací-Decals, 2005) en este caso, de actividades de control (COSO, 2004, 2013 y 2017).

Los resultados mencionados complementan las conclusiones de discusiones previas sobre el concepto de ciclos de expansión y de cambio (Dávila Ladrón de Guevara, 2001), debido a que para desarrollar CDA se requiere repetición de tareas y rutinas en las organizaciones (Zahra y George, 2002; Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006). En otras palabras, los resultados sugieren que la acumulación de conocimiento práctico (Jaramillo-Sierra, 1999) permite a las organizaciones, identificar lecciones aprendidas para cerrar ciclos y empezar nuevos, aprendiendo

así de las equivocaciones sobre aplicación de actividades de control, las cuales podrían evitar riesgos y fortalecer controles a partir de la repetición y uso de las mismas.

El asunto de las percepciones de los individuos se considera importante, debido a que la sociedad actual se mueve a través de redes de relacionamiento, lo que es importante para desarrollar CDA, ya que la alta competitividad del ambiente empresarial exige que las organizaciones se reúnan alrededor de redes, con el propósito de volverse más fuertes y alcanzar objetivos que difícilmente serían logrados si actuaran de forma aislada (Melo y Meira, 2012).

Durante el desarrollo del estudio, los datos avalan la noción de que las personas llegan y son contratadas en la organización de manera individual y cada una de ellas trae a la empresa experiencias y conocimientos propios evidenciados a través de su conducta, para formar la psicología de la empresa (Ballesteros-Pulido, 1982a). Conductas que a través de interacción social se van sumando en un ambiente de trabajo concreto para generar procesos de aprendizaje colectivo (Roncancio, 2011).

Por esta razón la percepción de cada individuo aporta de forma positiva a la construcción de percepción global en la organización. La percepción global de satisfacción, con un énfasis particular en el bienestar del individuo (Consiglio & Belloso, 2003) se convierte en una pieza esencial de la cultura empresarial.

Se trata de fenómeno colectivo, con individuos que comparten en el mismo entorno social (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013), lo que les lleva a formar visiones compartidas (Senge 2011) respecto de la vida, en un sistema de valores en el cual viven y, comparten sus metas, expectativas, normas, preocupaciones y proyecciones (Consiglio & Belloso, 2003).

Durante el desarrollo de la investigación, el análisis de los resultados integrales obtenidos permitió a la investigadora construir formas de ver la realidad empresarial, con el objeto de hacer evidentes conceptos del control interno en la práctica de los negocios. En consecuencia, se identifican posibles aportes a conceptos teóricos y de contexto, que podrían ser de utilidad a investigadores y empresarios.

Se hizo un análisis teórico - práctico, analizando ¿cómo podría aplicarse en la realidad de las empresas, la gestión del conocimiento individual para que se convierta



en conocimiento colectivo? (ver figura 15). Para eso se recurrió a los conceptos de gobernanza (OECD, 2017) y de control interno (COSO I (2004), COSO II (2013) y COSO III (2017)). A partir de una perspectiva de pensamiento, que permite analizar la acumulación de aprendizaje individual, observando el desempeño del individuo en la empresa para que se convierta en conocimiento colectivo, por medio de la psicología aplicada a la organización o también llamada psicociología, Ballesteros-Pulido, 1982a).

Se observa, entonces, que las empresas aprenden a través de las personas como individuos y luego como grupos, por medio de procesos que les permiten adquirir, capturar, transferir y utilizar el conocimiento, vía gestión y administración del conocimiento. Por lo que se cree posible, que estos análisis, aporten a investigaciones previas sobre los siguientes conceptos de aprendizaje en las empresas:

- ✓ El aprendizaje requiere habilidades individuales y colectivas originadas por nuevos patrones de actividad, nuevas rutinas y procesos organizacionales (Brunet y Baltar, 2011).
- ✓ La capacidad de absorción participa en el logro de altos niveles de desarrollo organizacional, siempre que sean reconfiguradas (Ali, Kan y Sarstedt, 2016).

En concordancia, se presenta una propuesta en la figura 15, que pretende hacer aportes de tipo contextual (cooperativas financieras de ahorro y crédito) y conceptual (estrategia, gobernanza y control interno), para sugerir a las cooperativas una forma de robustecer la argumentación e implementación de su control interno a partir de los individuos y de la acumulación del aprendizaje colectivo. Se considera factible de aplicar, considerando conceptos como, que las visiones compartidas surgen de visiones personales y la aplicación de visiones individuales personales cumplidas, construyen una visión organizacional compartida (Senge, 2011).

#### 4.2 Análisis de resultados específicos

Los resultados específicos, presentados en la figura 22, se argumentan con base en las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta de 20 ítems y en las realidades observadas en las empresas que participaron en la investigación.

La respuesta para la pregunta, que mide la percepción de los individuos respecto de los *intereses económicos versus los sociales (BenficEconom) de los asociados y trabajadores en una cooperativa de ahorro y crédito*. Presentó un comportamiento que refleja un mayor interés por lo colectivo que por lo económico, su resultado matemático de 0,119 (figura 22) y hace parte del constructo percepción de aplicación de controles en la organización, que con un  $R^2=0,461$  y un valor- $p<0,000$ , manifiesta confianza para el logro de los fines de la organización, que no son de lucro únicamente.

Durante el desarrollo del estudio, dicha variable navegó entre valores de regresión lineal de menos -0,174 y 0,188, hasta estacionarse en 0,119 dentro de la modelación SEM final. Por el signo, esta situación que hace evidente el interés solidario de las personas y su identificación con la naturaleza del sector cooperativo.

Este resultado es congruente con el obtenido para el ítem que mide *la identificación de los individuos con los valores organizacionales (IdenValCoop)*, que, con un valor de 0,920 (figura 22) y un valor- $p<0,000$ , pone de manifiesto una aptitud comprometida de los individuos con los intereses corporativos. Lo que hace pensar, que dicha identificación podría evitar la aparición de causas generadoras de riesgo operativo, mediante la aplicación consistente de actividades de control.

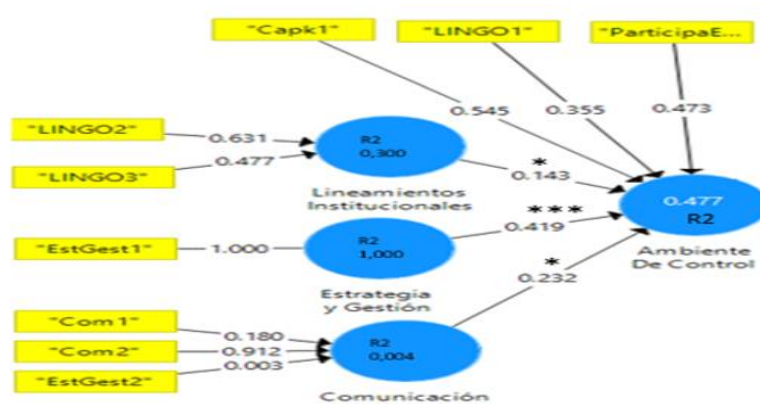
#### 4.3 Discusión del resultado de las hipótesis

Con base en el marco teórico referencial, la metodología, los resultados obtenidos y el análisis del modelo para la relación entre las CDAK y el riesgo operativo residual (ver figura 22), a continuación, se presenta la discusión para cada una de la hipótesis teniendo en cuenta los enunciados de las variables observadas (tabla 15), la agrupación de factores (tabla 21) y el contexto de estudio.

### 4.3.1. Hipótesis 1

H1 - Si el ambiente de control para la gobernanza está conformado por: lineamientos institucionales, estrategia, gestión y comunicación, entonces, el ambiente de control influye positivamente en la CDA ver figura 23.

**Figura 23 - H1**



N=127; F =2,813; Alfa de Cronbach=0,889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

Entre los hallazgos que llaman la atención están las respuestas suministradas por los individuos a los enunciados involucrados en esta hipótesis, *creo que la organización tiene canales de comunicación que facilitan la buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores* (Com1) con valor de R<sup>2</sup> de 0,180, mientras al enunciado *la cooperativa desarrolla actividades de formación y capacitación para sus grupos de interés* (Com2) presenta un valor de 0,912.

Y para el enunciado *pienso que los canales de comunicación que tiene la organización son suficientes para los asociados* (EstGest2) se evidencia un valor de 0,003. Los tres ítems conforman el constructo *Comunicación* con un R<sup>2</sup>=0,300 que luego correlaciona *Comunicación* ->*ambiente de control* con un valor de 0,232, conformando un R<sup>2</sup>=0,477 y un valor-p<0,005.

El modelo (figura 22) también incluye, en esta hipótesis, el relacionamiento de tres enunciados más, *creo que las actividades de control que me exige la*

*organización en mi trabajo, me evitan problemas (Capk1)*->Ambiente de control con un valor de 0,545, *las personas que representan a los asociados tienen buen nivel de conocimiento con respecto al sector solidario (Lingo1)* ->Ambiente de control con un valor de 0,355 y *Me gusta que la cooperativa le permite a los funcionarios participar en la toma de decisiones (ParticipaEnDecisiones)* con un valor de 0,473.

Estos resultados dan a entender que los asociados y trabajadores sienten que la organización les ha permitido obtener conocimiento respecto de actividades de control dentro de la empresa, para controlar la aparición de causas de riesgo. Los delegados que representan a los asociados dicen conocer el sector solidario y, a los trabajadores, les gusta que la organización les permite participar en las decisiones de la empresa.

En tal sentido, se da cuenta de información que permite entrever el desarrollo de CDAK en un ambiente de control para la gobernanza. Resultados que podrían dar a entender que su efecto mitiga la aparición de riesgos operativos.

El comportamiento de las respuestas suministradas por las personas, para los enunciados mencionados, se podrían interpretar como la suficiencia de los canales de comunicación en el interior de la organización. Sin embargo, el análisis parece proponer, también, que los asociados son los menos informados respecto de las estrategias y la gestión que aplica la organización para el cumplimiento de sus metas.

Los resultados parecen aportar información a investigaciones previas realizadas por (Hugh-Russell y Black, 1979) quienes concluyeron que el hombre de negocios da importancia al saber de los aspectos técnicos de la empresa, en este caso la creación de canales de comunicación y la formación de las personas por medio de capacitación. Sin embargo, los asuntos que tienen que ver con conocer y entender la percepción humana parecieran dejarse de lado, situación que podría causar incertidumbre respecto del hacer de la organización y la existencia de actividades de control consecuentes.

Lo anterior resulta coherente con los resultados obtenidos para los enunciados *los procesos de contratación de funcionarios cumplen con las leyes vigentes (Lingo2)* con un valor de 0,631 y *creo que la contratación con proveedores cumple con las normas vigentes (Lingo3)* con un valor relacional de 0,477. Estos dos ítems, conforman la variable latente *lineamientos institucionales* que luego se correlaciona en *lineamientos*

*institucionales*->*ambiente de control* con valor de 0,143, conformando un  $R^2=0,477$  con un valor- $p<0,005$ .

Entre tanto, los encuestados respondieron al enunciado *me siento satisfecho porque la cooperativa incorpora la experiencia de las personas en las políticas y procedimientos de la organización* (EstGest1) con un valor de regresión lineal de 1,000, para conformar la variable latente estrategia y gestión con un  $R^2=1,000$  y un valor- $p<0,000$ .

Sin embargo, el nivel de significancia pasa de valor- $p<0,000$  a valor- $p<0,005$ , cuando se preguntó a los encuestados sobre el cumplimiento de *lineamientos institucionales y comunicación*. La relación estadístico t para *comunicación* ->*ambiente de control* es de 1,693, su nivel de significancia es de valor- $p<0,091$  (ver tabla 25), con una validez nomológica de 0,232 y valor- $p<0,005$ , lo que pareciera evidenciar que la percepción de los individuos advierte falencias en la divulgación de información estratégica para tomar decisiones en el ambiente de control (COSO, 2004).

En tal sentido, se interpreta que los encuestados estuvieran satisfechos porque la organización incorpora la experiencia de las personas como parte de los lineamientos institucionales y, de hecho, el resultado evidencia un alto nivel de significancia.

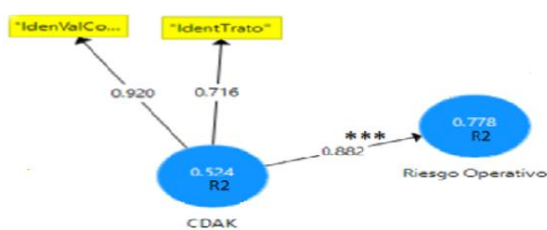
Los resultados sugieren que, los individuos encuestados opinan que los canales de comunicación son suficientes, sin embargo, pareciera que sienten que no están recibiendo información suficiente o información que les gustaría recibir. *El comportamiento de los individuos debería ser de interés de los empresarios y de sus líderes, para conocer y comprender las reacciones que se dan en la vida normal del trabajo* (Ballesteros, 1982a, p. 15).

Con los resultados expuestos, se evidencia que el ambiente de control para la gobernanza se conforma por lineamientos institucionales, estrategia, gestión y comunicación, en consonancia con la hipótesis planteada. Entonces, el ambiente de control tiene relación con las CDAK, con un valor de 0,348 y un valor-  $p$  de 0,000 e influye positivamente en ellas, por lo tanto, se acepta la hipótesis H1.

### 4.3.2. Hipótesis 2

H2 - La identificación de los individuos con los valores organizacionales impacta moderadamente la relación entre la capacidad dinámica de absorción para la gobernanza y el riesgo operativo residual (Ver figura 24).

**Figura 24 - H2**



N=127; F=2,813; Alfa de Cronbach=0,889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

Los descubrimientos que ofrecen los resultados de esta hipótesis dan cuenta de los ítems que miden la opinión de los individuos respecto de su identificación con los valores organizacionales, los enunciados, *conozco y me identifico con los valores corporativos de la organización* (IdenValCoop) con un valor de 0,920, y *estoy de acuerdo con el trato que la cooperativa da a todos sus asociados* (IdentTrato) con un valor de 0,716.

Son resultado de la reacción que refleja el concepto CDAK, en un ambiente de gobernanza y su relación con el riesgo operativo residual. Con un relacionamiento de CDAK->Riesgo Operativo de 0,882 y un valor-p<0,000. Debe observarse que la relación de causalidad detectada por el SEM va desde CDAK hasta estas variables (IdenValCoop) e (IdentTrato), lo que quiere decir que es la propia existencia de una

situación de CDAK la que determina que los encuestados se sientan identificados con los valores cooperativos y con el trato recibido.

Los resultados parecen sugerir también, que los individuos sienten agrado con el *trato que la cooperativa da a todos los asociados* (IdenTrato), variable que obtuvo un valor de 0,716 (figura 22) y valor- $p < 0,000$ , en congruencia con los datos obtenidos para la variable *conozco y me identifico con los valores corporativos de la organización* (IdenValCoop), cuyos valores son 0,920 (figura 22) y valor- $p < 0,000$ .

Podría interpretarse también, como que los individuos sienten satisfacción de identificarse con los valores corporativos porque perciben un trato que les permite sentirse identificados en su entorno específico (Alguacil, 1997), cuál es la organización en la que trabajan.

Los resultados parecen evidenciar que comprender cómo fluye el desempeño organizacional, fomenta y robustece la facultación (empoderamiento del recurso humano, competencia respecto del hacer, autodeterminación), la motivación y el compromiso de los empleados en las organizaciones (Neves de Almeida, 1999). Igual que parecieran, proporcionar información sobre la satisfacción que sienten los individuos en su trabajo, concepto trabajado previamente por (Valls, 1998).

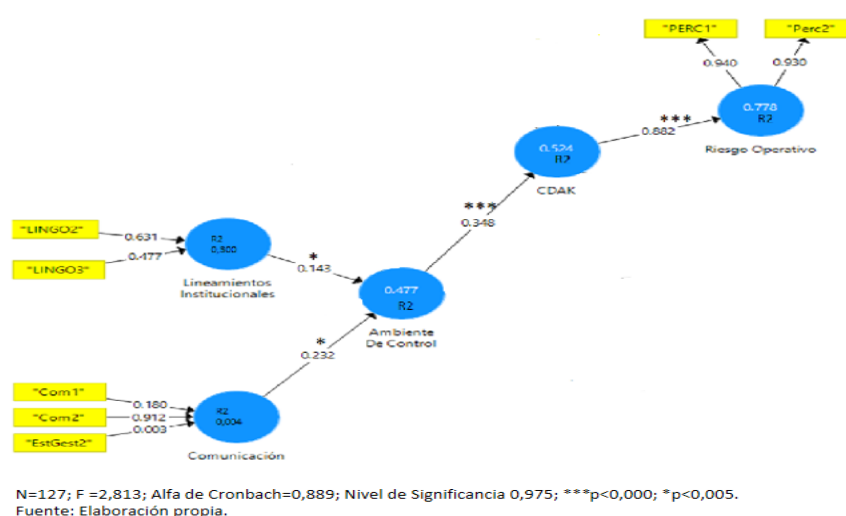
Por lo anterior, se cree que los resultados obtenidos podrían hacer aportes a investigaciones previas para los conceptos de: satisfacción de los individuos (Valls, 1998), facultación, motivación y compromiso de los empleados (Neves de Almeida, 1999), en contextos locales como efecto autorregulativo y de participación colectiva (Alguacil, 1997).

En consecuencia, el análisis de los resultados obtenidos sobre la identificación de los individuos con los valores organizacionales muestra un impacto directo de la existencia de CDAK en las percepciones de los individuos y podría sugerir que el desarrollo de CDAK puede promover conductas individuales y colectivas que eviten la presencia de actividades causantes de riesgo operativo residual, debido a la reacción positiva de los individuos ante la existencia de estas capacidades dinámicas. En tal sentido, dicho resultado permite aceptar la hipótesis H2.

## 4.3.3. Hipótesis 3

H3 - La comunicación entre gobernantes y gobernados influye en la percepción que tienen los individuos respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales (ver figura 25).

Figura 25 - H3



Los resultados de los hallazgos inician con los enunciados *creo que la organización tiene canales de comunicación que facilitan la buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores (Com1)* ->comunicación con un valor de 0,180 y *la cooperativa desarrolla actividades de formación y capacitación para sus grupos de interés (Com2)*->comunicación con un valor de 0,912. Prosiguen con la relación de *Comunicación*->*Ambiente de control* con un valor de 0,232 y un valor-p<0,005, allí, *ambiente de control* presenta un  $R^2=0,477$ .

Consecuentemente, *ambiente de control*->*CDAK* con un valor de 0,348,  $R^2 = 0,524$  y un valor-p<0,000, para terminar con *CDAK*->*Riesgo operativo* con un valor de 0,882,  $R^2=0,778$  y un valor-p<0,000. En tanto que, la relación estadístico t para *comunicación* ->*ambiente de control* con un valor de 1,693, valor-p=0,091 (ver tabla



24), validez nomológica de 0,232 con valor- $p < 0,005$ , podría estar sugiriendo carencias en la divulgación de información.

Aunque los resultados a nivel de variables latentes y constructos del análisis son robustos, las respuestas proporcionadas por los individuos podrían dar información sobre una posible insatisfacción, respecto de la información estratégica que no reciben las personas y estaría soportado en los datos evidenciados para la relación *Comunicación->ambiente de control* 0,232 y un valor- $p < 0,091$  (ver tabla 29).

En consecuencia, las personas encuestadas dan cuenta de su percepción respecto de la información escasa que reciben para poder opinar sobre el cumplimiento de los lineamientos institucionales en la organización. En tal sentido, se cree que la situación presentada es contraria a lo que requiere actualmente la sociedad del conocimiento, que exige que el conocimiento de las personas, sus habilidades y su capacidad para trabajar en equipo, deben ser cada vez más relevantes para tomar decisiones pertinentes y oportunas (Ventura, 2008).

La complejidad del conocimiento emergente es condición para promover la creación de nuevo conocimiento (Nagles, 2007). La creación y desarrollo de CDA dan origen a la ventaja competitiva para las firmas (Nonaka y Toyama, 2003).

Otros autores proponen que las organizaciones deben trabajar identificando y organizando el esfuerzo humano para lograr sus objetivos organizacionales. El buen administrador debe proyectar su capacidad para predecir y controlar la conducta de las personas que están bajo su dirección (Mc Gregor, 1969). Por lo que es posible usar prácticas administrativas para crear la capacidad para aprender (Yeung, Ulrich, Nason y Von-Glinow, 2000); en este caso, aprender actividades de control, a fin de evitar que se materialicen causas generadoras de riesgo, a la vez que se produce la mitigación de riesgos existentes.

En un sentido social, las empresas construyen una cultura definida a partir de redes, procesos de significación y comunicación colectiva para dar sentido a su experiencia (Schvarstein, 1995). Por lo que podría interpretarse que las organizaciones están desperdiciando el conocimiento, la capacidad de crear y la utilización del conocimiento de los individuos, cuando no desarrollan CDA y CDAK, a partir de los individuos que conforman el colectivo empresarial.

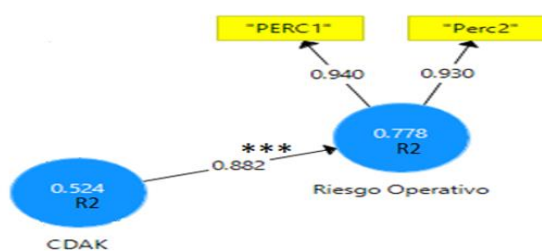
Se deduce entonces, que son las empresas las que deberían proporcionar un entorno adecuado para que los individuos generen conocimiento interno, proceso en el cual se considera importante la comunicación, esto visto a partir de estudios previos realizados por Zapata, Manrique, Carrillo, Flores, Ramírez, Martínez, Treviño y Urueña, (2010).

En consecuencia, los resultados de las pruebas permiten evidenciar que la comunicación entre gobernantes y gobernados se ve afectada por falencias en la divulgación de información, lo que no hace posible saber si la comunicación influye en la percepción que tienen los individuos, respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales. Motivo por el cual se rechaza la hipótesis H3 en este caso, por la percepción negativa que parece desprenderse en los encuestados sobre la falta de información. Este rechazo podría no ser válido en otros contextos, por lo que se pretende circunscribir sólo a esta investigación.

#### 4.3.4. Hipótesis 4

H4 - La percepción de los individuos modera la relación entre CDA para la gobernanza y el riesgo operativo (ver figura 26).

**Figura 26 - H4**



N=127; F =2,813; Alfa de Cronbach = 0,889, Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos evidenciados para esta hipótesis se manifiestan a través de ítems que miden la percepción de los individuos respecto de la relación entre las CDA para la gobernanza y el riesgo operativo residual. La relación del constructo CDAK->Riesgo operativo con un valor de 0,882 y un valor- $p < 0,000$ , se proyectan en los resultados de los siguientes enunciados, *entiendo la misión de la organización y siento satisfacción por hacer parte de ella* (Perc1) con un valor del coeficiente de 0,940 y, *yo hago parte de esta organización porque me siento identificado con los valores cooperativos* (Perc2) con un valor del coeficiente de 0,930, lo que podría estar implicando que la percepción del riesgo operativo residual determina de una manera muy estrecha la satisfacción e identificación con la organización.

Los resultados, por tanto, parecen sugerir que los individuos sienten satisfacción por saberse identificados con el hacer de la organización, igualmente parecen encontrarse identificados con el ambiente organizacional.

Los resultados para las variables que miden la percepción de los individuos en la relación entre la CDAK para la gobernanza y el riesgo operativo, explican con un  $F=1,870$  y un valor- $p < 0,000$ . Que las personas entienden la misión de la organización y sienten satisfacción por hacer parte de ella.

La relación estadístico t para CDAK ->Riesgo operativo es de 26,826 (tabla 25), con valor- $p < 0,000$  y un  $F=2,813$ , evidencia que los individuos tienen una percepción positiva respecto de aplicar actividades de control, para dar cumplimiento a los lineamientos institucionales y mitigar el riesgo residual.

Por lo anterior, se interpreta que existe una percepción positiva de los individuos respecto de la relación existente entre las CDAK para la gobernanza y el riesgo operativo, que, en el contexto de estudio, propone que las respuestas de las personas proporcionan información del interés que ellas tienen en relación con valores de *autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad* (AIC, 2017).

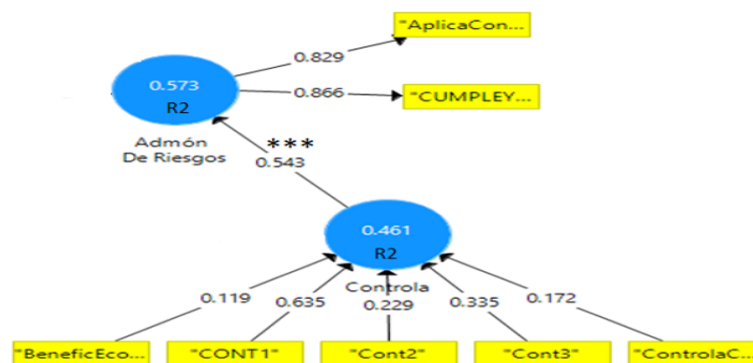
En el contexto cooperativista (asociados, directivos, administradores, controladores y empleados) conocen y son conscientes de la importancia y funcionalidad de la doctrina socioeconómica del tercer sector (Cardozo, 2016). En tal sentido, parece evidenciarse la alineación de la visión, la misión, la estrategia y objetivos del negocio, con los intereses de los individuos (Senge, 2011), que parecen encontrar, sensación de satisfacción y confort respecto de las actividades de control en la organización.

En conclusión, de manera coherente, se hace evidente que la percepción de los individuos es reflejo directo del constructo riesgo operativo, como consecuencia, de la relación analizada entre CDAK y el riesgo operativo residual. Por lo anterior, se puede admitir la hipótesis H4.

#### 4.3.5. Hipótesis 5

H5 - Si la administración de riesgos de la empresa es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles. Entonces, la administración de riesgos disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza (ver figura 27).

Figura 27 - H5



N=127; F=2,813; Alfa de Cronbach = 0.889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

El resultado de este hallazgo se inicia con los resultados presentados para los siguientes enunciados, *yo hago parte de esta organización porque puedo obtener más beneficios económicos que sociales* (BenficEconom) con un valor de 0,119, *creo que la cooperativa administra e invierte bien mis aportes* (Cont1) con un valor de 0,635, *me gustan los análisis que hace la cooperativa para contratar a los funcionarios* (Cont2) con un valor de 0,229.

Prosigue con, *me parece que la cooperativa hace buenos análisis para conocer la capacidad de pago de los asociados que usan el servicio de crédito* (Cont3) con valor de 0,335 y *creo que cuando se asumen diferentes roles al mismo tiempo en la organización, se podría configurar conflicto de interés* (ControlaConflictos) con un valor de 0,172. Dichos enunciados confirman el constructo *Controla* con un  $R^2=0,461$ .

De manera consecuente, *Controla*->*administración de riesgos* presentan un coeficiente  $R^2$  de 0,543 que tiene un nivel de significancia representado en un valor- $p<0,000$ .

La relación estadístico t para *Controla* ->*Admón de Riesgos* es de 5,758 (tabla 30), con un nivel de significancia es valor- $p<0,000$ . El constructo *admón de Riesgos* propone a partir de las variables observadas en los siguientes enunciados, *pienso que cuando la cooperativa conoce de personas que tienen conflicto de interés para tomar decisiones, aplica los controles pertinentes para evitar fraudes* (AplicaControles) con un valor de 0,829 y *en mi opinión, los servicios ofrecidos por la cooperativa cumplen con las leyes vigentes* (CumpLeyes) con un valor de 0,866, que existe una percepción positiva de los individuos respecto de la buena administración de riesgos porque implica que la cooperativa aplica controles y cumple las leyes.

Las respuestas proporcionadas por los individuos en el contexto de análisis parecen dar cuenta de lo seguras que se sienten las personas, respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales (Lingo2 y Lingo3), las leyes y la aplicación de controles.

Es interesante ver, cómo el concepto de *comunicación* aporta al constructo de *controla* en un coeficiente de regresión de 0,679 con un valor- $p<0,000$ , en tanto que

su intervalo de confianza con sesgo corregido aporta 0,784, con un nivel de confianza de 97,5%. Este resultado sugiere lazos estrechos de relacionamiento entre las prácticas de los individuos en la realidad empresarial, y confirma investigaciones de Laudon y Laudon (2004) respecto de las elecciones y decisiones individuales realizadas en un contexto social.

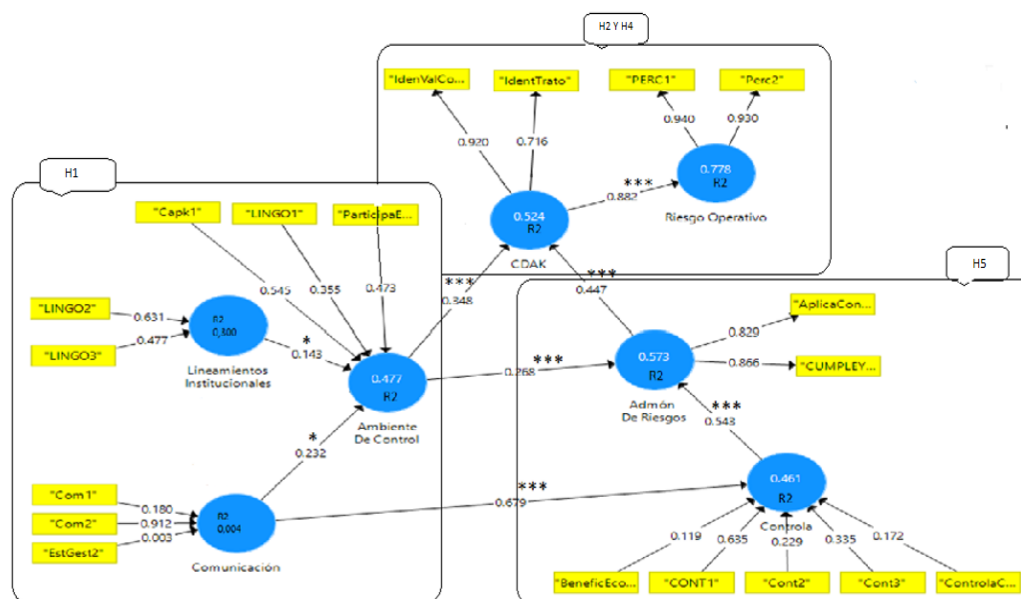
Por otra parte, este resultado es coherente con las buenas prácticas de la organización respecto del principio de aversión al riesgo (Laudon y Laudon, 2004), cuyo objetivo es evitar pérdidas y, en caso de presentarse, asumir las menores pérdidas posibles, a partir de la administración de riesgos (COSO III, 2017).

Por lo tanto y con todos los resultados expuestos, se evidencia que la administración de riesgos de la empresa es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles. Entonces, la administración de riesgos si disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza y se acepta la hipótesis H5.

#### 4.3.6. Hipótesis 6

H6- Si se aceptan las hipótesis H1, H2 y H5, existe relación entre CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual (ver figura 28).

Figura 28 – H6



N=127, F=2,813; Alfa de Cronbach=0,889, Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidenciados para las hipótesis H1, H2 y H5, permitieron su aceptación, debido a que H1 evidencia que el ambiente de control contribuye e influye positivamente al desarrollo de CDAK en un 0,348 con un valor-p<0,000. H2, expone que la identificación de los individuos con los valores organizacionales, impactan directamente el desarrollo de CDAK para la gobernanza y podrían promover conductas que eviten las causas que promueven riesgos y mitigan el riesgo operativo residual en 0,882 y valor-p<0,000.

Mientras los resultados para H5, dan cuenta que la administración de riesgos de la empresa es percibida por los individuos como la existencia y aplicación de controles con un  $R^2=0,573$  y un valor-p<0,000, se entiende entonces que los individuos perciben que la administración de riesgos y la aplicación de actividades de control, disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza con un  $R^2=0,778$  y un valor-p<0,000.

En tal sentido, parece distinguible que las organizaciones son sistemas de extrema complejidad, que al observarlas parecen estar compuestas por actividades humanas de muy diferentes características. En tal sentido, los individuos conforman grupos, regulados por normas y valores, que en un escenario

de complejidad constituyen la base para los fenómenos organizacionales (Argyris,1979).

La existencia de complejidad desata reacciones humanas en un contexto específico, en el que se promueven o evitan la aparición de causas de riesgos en las empresas. Los temas complejos de la organización requieren crear equipos de trabajo que propongan alternativas para eliminar, atenuar, transferir o tolerar la aparición de causas generadoras de riesgo y aporta información de análisis para el concepto de control interno (COSO I, (2004); COSO II, (2013) y COSO III (2017)).

En consecuencia, las habilidades de los empleados son determinantes para la flexibilidad, la productividad, la calidad, la empleabilidad, la inversión y la habilidad que requiere la adaptación rápida a los cambios del mercado (Dolan y Raich, 2010).

Los resultados obtenidos en esta investigación también van en línea con estudios realizados en los Estados Unidos, Canadá y Europa, que concluyeron sobre el valor el recurso humano para los accionistas de la organización (Amat, 2013). La autogestión en el contexto de las entidades sin ánimo de lucro supone, normalmente, la participación de los trabajadores y garantiza la primacía del trabajo sobre el capital, favoreciendo el desarrollo de las capacidades en un sistema social y cultural alternativo (Rodríguez, Kobila, Morbelli, y Parolin (2014).

Por lo anterior y con base en los argumentos expuestos, se confirma que existe relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, representada en los valores de probabilidad y nivel de significancia obtenidos para H1, H2 y H5 y en sus correlaciones, en tal sentido se acepta H6.

#### 4.4 Contraste de hipótesis

El contraste de hipótesis se hace dando prioridad a las relaciones de las variables y conceptos analizados durante el estudio, el nivel de significancia de las relaciones entre las variables, los niveles de validez y confianza del contenido, de los



instrumentos y del modelo. En la tabla 33, se presentan los resultados de la potencia de contraste.

Tabla 33. Contraste de hipótesis

Hipótesis		Beta Standarizada	Ho	H1
H1	Si el ambiente de control para la gobernanza está conformado por: lineamientos institucionales, estrategia y gestión, y comunicación, entonces, el ambiente de control influye positivamente en el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna.	0,348***	X	<input checked="" type="checkbox"/>
H2	La identificación de los individuos con los valores organizacionales, impacta moderadamente la relación entre la CDA para la gobernanza y el riesgo operativo.	0,92***	X	<input checked="" type="checkbox"/>
H3	La comunicación entre gobernantes y gobernados influye en la percepción que tienen los individuos, respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales.	0,232*	<input checked="" type="checkbox"/>	X
H4	La percepción de los individuos modera la relación entre la CDA para la gobernanza y el riesgo operativo.	1,87***	X	<input checked="" type="checkbox"/>
H5	Si la administración de riesgos de la empresa, es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles. Entonces, la administración de riesgos disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza.	0,543***	X	<input checked="" type="checkbox"/>
H6	Si se aceptan las hipótesis H1, H2 y H5, existe relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual.	0,882***	X	<input checked="" type="checkbox"/>

(X) Se rechaza;  Se acepta; N=127; F =2,813; Alfa de Cronbach=0,889; Valor z 1,96; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,000; \*p<0,005.  
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del contraste de hipótesis presentados en la tabla 33, permiten conocer aspectos que se describen a continuación:

H-1 Se evidencia que el ambiente de control tiene relación positiva con el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna (CDAK), representada con un valor de 0,348 y un valor-p <0,000. Esto se observa en la percepción positiva de los individuos respecto del cumplimiento de lineamientos institucionales (Lingo2, Lingo3, Lingo1, Capk1 y ParticipaEnDecisiones), estrategia y gestión (EstGest1) y comunicación (Com1, Com2 y EstGest2), argumentos que permitieron aceptar la hipótesis 1 (figura 23).

H-2 La identificación de los individuos con los valores organizacionales (IdenValCoop) y la percepción positiva que las personas muestran de ser tratados

de manera ecuánime (IdenTrato), proponen fortalezas del contexto respecto del cercanía humana que involucra el tercer sector de la economía. Asunto que podría promover el desarrollo de CDA para la gobernanza y evita la presencia de actividades causantes de riesgo operativo residual, por lo cual se acepta la hipótesis 2 (ver figura 24).

H-3 Los resultados de los hallazgos muestran que los individuos opinan que la organización tiene canales de comunicación que facilitan la buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores (Com1) y que la cooperativa desarrolla actividades de formación y capacitación para sus grupos de interés (Com2).

Sin embargo, las respuestas también evidencian una posible insatisfacción en los individuos, respecto de la información estratégica que no reciben a través de los canales de comunicación y las capacitaciones mencionadas, esto se soporta en los datos evidenciados para la relación Comunicación->ambiente de control con un valor de 0,232 y un valor- $p < 0,091$ , por lo tanto, la comunicación entre gobernantes y gobernados parece estar afectada por dichas falencias de información. Motivo por el cual se rechaza la hipótesis H3 (ver figura 25).

H4 - La relación del constructo CDAK->Riesgo operativo con un valor de 0,882 y un valor- $p < 0,000$ , evidencia resultados de la percepción positiva que tienen los individuos frente a la misión organizacional (Perc1) y a su identificación con los valores cooperativos (Perc2), lo que hace evidente una estrecha relación entre la satisfacción de los individuos con la mitigación de las causas de riesgo residual. Esto permite aceptar la hipótesis H4 (ver figura 26).

H5 - Los hallazgos evidencian percepción positiva respecto de los beneficios sociales (BenficEconom), la inversión pertinente de los aportes de los asociados (Cont1), las actividades de control de contratación (Cont2), de control en estudios de crédito (Cont3) y de control sobre manejo de conflictos de interés (ControlaConflictos). Por lo que se entiende que los individuos tienen una percepción positiva sobre la existencia de controles que evitan la presencia de fraudes (AplicaControles) y el cumplimiento de leyes vigentes (CumpLeyes). En consecuencia, una percepción positiva de los individuos respecto de la buena

administración de riesgos y la existencia de controles efectivos que mitigan los riesgos, permite aceptar la hipótesis 5 (ver figura 27).

H6- Los hallazgos evidenciados para las hipótesis H1, H2 y H5, dan cuenta de la evidencia que permite la comprobación de H6, los resultados presentados para H1 permitieron que fuera aceptada, porque ellos muestran que el ambiente de control contribuye e influye positivamente al desarrollo de CDA. Los resultados para H2, exponen que la identificación de los individuos con los valores organizacionales, impactan directamente el desarrollo de CDA para la gobernanza, dando oportunidad de promover conductas que evitan la aparición de causas que generan riesgos y mitigan el riesgo operativo residual.

Los resultados para H5, dan cuenta que la administración de riesgos de la empresa es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles, y, por tanto, se entiende que los individuos perciben que la administración de riesgos y la aplicación de actividades de control, disminuyen la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza. Por lo anterior se interpreta que existe relación entre la CDA de conocimiento de fuente interna (CDAK) y el riesgo operativo residual en los valores de probabilidad y niveles de significancia obtenidos para las hipótesis H1, H2 y H5, y en sus correlaciones, en consecuencia, se acepta la hipótesis 6 (ver figura 28).

En conclusión, los resultados del contraste de hipótesis dan cuenta del genuino interés de los encuestados en asuntos sociales y solidarios, falencias en la comunicación estratégica hacia los asociados, e interpretaciones positivas respecto de la sensación de satisfacción y confort de los individuos en su ambiente organizacional.



***CAPITULO V - VARIANTE DEL MODELO SEM INTEGRAL – ROLES.***

El presente capítulo se ha incluido para estudiar una interesante variante del modelo integral SEM anterior. Pretende dar a conocer el comportamiento de los resultados de la investigación desde el punto de vista de los “Roles” que corresponden a las personas que dieron respuesta a la encuesta. Igual que presentar las diferencias entre este modelo y el modelo SEM integral.

En este caso la investigación tiene que ver con los intereses que se comparten entre los roles de propiedad, autoridad, administración y funcionalidad en individuos que practican la toma de decisiones y la operación del sector cooperativo.

La idea es ampliar y hacer más detallados los resultados, a partir de lo que representa desempeñar un rol o cargo en una organización solidaria. Para fortalecer el argumento de los resultados e informar a los interesados de este estudio sobre los diferentes focos que se le dieron al análisis. A continuación, se desarrolla el comportamiento del modelo SEM para los conceptos de: “Rol – trabajador” y “Rol No trabajador”.

#### Análisis de resultados – Modelo SEM - Rol trabajador

En la tabla 34 se expone la ruta de coeficientes, equivalente al mejor camino de correlación sugerido para el modelo SEM rol trabajador, variante del modelo SEM integral, los cuales evidencian niveles de significancia superiores al 97,5% y se reflejan en la figura 29.

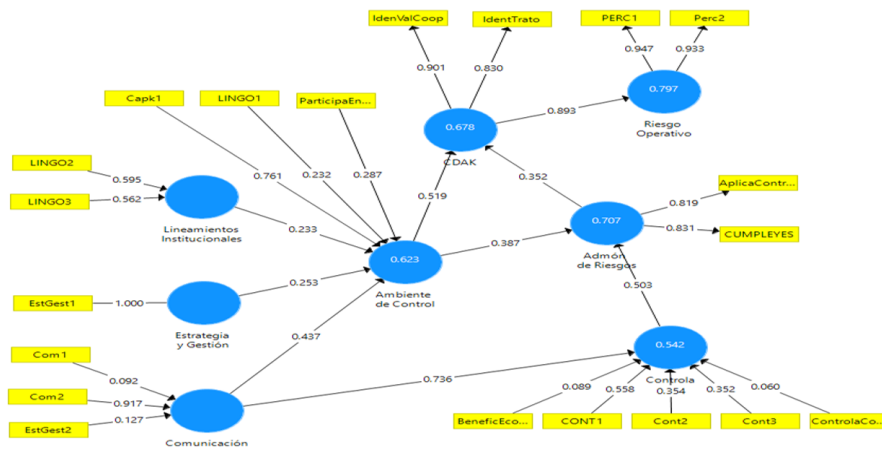
Tabla 34. Ruta Path Coefficients

Path Coefficients	Admón_de Riesgos	Ambiente_de Control	CDAK	Comunicación	Controla	Estrategia_y Gestión	Lineamientos_Institucionales	Riesgo_Operativo
Admón_de Riesgos			0,352					
Ambiente_de Control	0,387		0,519					
CDAK								0,893
Comunicación		0,437			0,736			
Controla	0,503							
Estrategia_y Gestión		0,253						
Lineamientos_Institucionales		0,233						
Riesgo_Operativo								

Fuente: Elaboración propia.

Las figura 29 y 30, presentan una variante el modelo SEM integral, a partir de la variable explicativa “Rol trabajador”, están compuestas por las respuestas de las personas que se identificaron en la encuesta con el rol de asociado-trabajador y trabajador. Se han conservado, a efectos de comparación de valores, los constructos del modelo integral.

**Figura 29.** Modelo SEM – Rol trabajador



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 35 presenta el nivel de significancia del modelo SEM, analizado para el “Rol trabajador” presentado en la figura 29. Corresponde al resultado obtenido para la varianza entre los datos analizados.

**Tabla 35.** Nivel de significancia - Rol trabajador – Bootstrapping

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Path Coefficients	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,352	0,325	0,130	2,705	0,007
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,387	0,370	0,106	3,654	0,000
Ambiente_de Control -> CDAK	0,519	0,533	0,117	4,425	0,000
CDAK -> Riesgo_Operativo	0,893	0,887	0,038	23,642	0,000
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,437	0,429	0,130	3,370	0,001
Comunicación -> Controla	0,736	0,743	0,070	10,534	0,000
Controla -> Admón_de Riesgos	0,503	0,516	0,111	4,550	0,000
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,253	0,260	0,133	1,905	0,057
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,233	0,241	0,101	2,312	0,021

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 36 presenta los resultados de Intervalos de confianza del modelo SEM analizados para el “Rol trabajador”.

**Tabla 36.** Intervalos de confianza – Rol Trabajador - Bootstrapping

Confidence Intervals

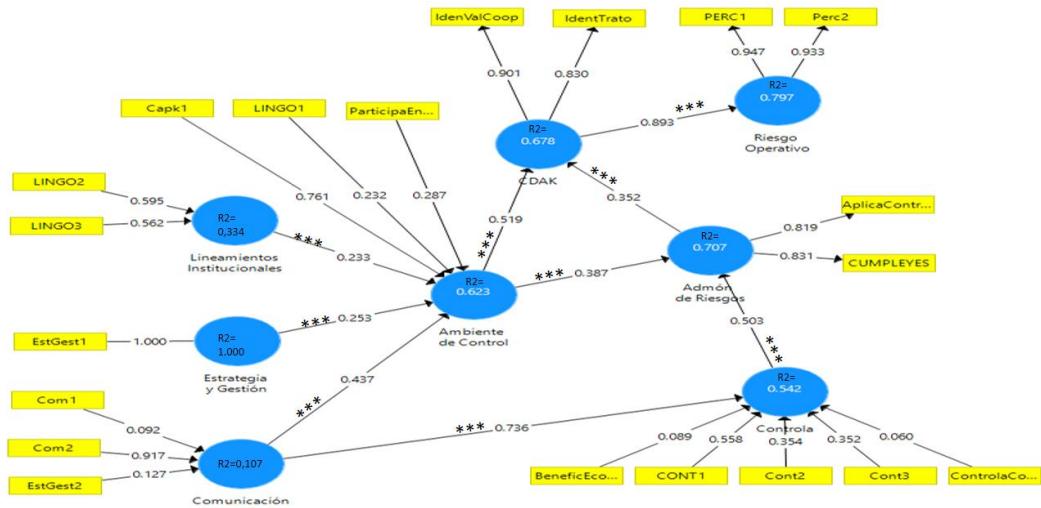
Confidence Intervals	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,352	0,325	0,065	0,568
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,387	0,370	0,170	0,584
Ambiente_de Control -> CDAK	0,519	0,533	0,288	0,753
CDAK -> Riesgo_Operativo	0,893	0,887	0,793	0,932
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,437	0,429	0,153	0,658
Comunicación -> Controla	0,736	0,743	0,583	0,851
Controla -> Admón_de Riesgos	0,503	0,516	0,267	0,719
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,253	0,260	0,012	0,544
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,233	0,241	0,041	0,452

Fuente: Elaboración propia.

La figura 30 evidencia la validez nomológica y la bondad de ajuste de una variante del modelo presentado en la figura 22, a partir de la variable explicativa “Rol trabajador” en las cooperativas que participaron en la investigación.

Figura 30 – Validez Nomológica y criterios de calidad del Modelo SEM

- Rol trabajador



N=127; F=6,6400; Alfa de Cronbach=0.889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,00.  
Fuente: Elaboración propia.

La encuesta permitió a los individuos que participaron, seleccionar entre roles de: 1- Asociado; 2-Asociados-Delegado; 3- Asociado-Trabajador; 4-Delegado y 5- Trabajador, a fin de, poder conocer y explicar la percepción y el sesgo de opinión que pudieran tener al contestar cada encuesta.



A continuación, los resultados de las pruebas realizadas en el desarrollo de esta investigación permitieron hacer un comparativo entre los resultados de los modelos variante rol e integral, en la tabla 37 - Comparativo Path coeficientes entre modelos SEM.

**Tabla 37** - Comparativo Path coeficientes entre modelos SEM  
– Rol Trabajador e integral.

Path Coefficients. Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Path - Modelo SEM			
	Rol Trabajador		Integral	
	T Statistics ( O /STDEV)	P Values	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Admón _de Riesgos -> CDAK	2,715	0,007	4,715	0,000
Ambiente _de Control -> Admón _de Riesgos	3,461	0,001	2,965	0,003
Ambiente _de Control -> CDAK	4,316	0,000	3,813	0,000
CDAK -> Riesgo _Operativo	23,567	0,000	26,826	0,000
Comunicación -> Ambiente _de Control	3,347	0,001	1,693	0,091
Comunicación -> Controla	10,968	0,000	9,721	0,000
Controla -> Admón _de Riesgos	4,231	0,000	5,758	0,000
Estrategia _y Gestión -> Ambiente _de Control	1,987	0,047	3,329	0,001
Lineamientos _Institucionales -> Ambiente _de Control	2,364	0,018	1,507	0,132

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 37, los resultados entre los modelos son muy similares, las diferencias que se presentan, corresponden al comportamiento de las variables, *comunicación->Ambiente de control* y *lineamientos institucionales ->Ambiente de control*, suministrando evidencia para aceptar H3 para el modelo SEM - Rol Trabajador, mientras que para el modelo SEM integral, fue rechazada por carecer del nivel de significancia requerido.

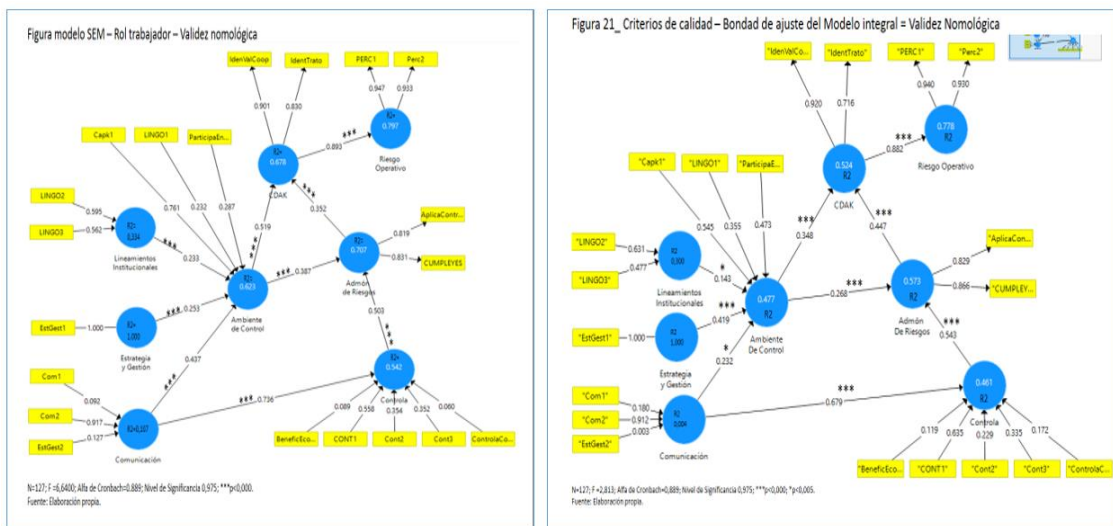
Pero esto puede significar también que, los trabajadores no perciben una falta de información estratégica por parte de la organización, probablemente porque están dentro de la misma y disponen de muchos más datos internos que les permiten conocer datos que facilitan su participación en la toma de decisiones cooperativas.

La fortaleza de relacionamiento, es decir, la consistencia interna y externa del modelo, presentó estadístico t superiores a 1,96 en el modelo de rol trabajador para los 8 constructos de análisis, en tanto que, para el modelo integral solo 6 de los 8 presentaron dicho comportamiento. En modelo SEM (figura 30) para el rol trabajador, es por tanto más consistente en sí que el construido para todos los encuestado (figura 22), con independencia de si rol en la organización.

En la figura 31 comparativo de validez nomológica entre modelo SEM rol trabajador y modelo SEM integral, se hace evidente que los indicadores de ajuste de bondad son más robustos para el modelo SEM - Rol trabajador, que para el modelo SEM integral. El primero presenta  $F=6,6400$ ; Alfa de Cronbach= $0,889$ , Nivel de Significancia  $0,975$ ; \*\*\*valor- $p<0,00$ , mientras que el segundo obtuvo  $F=2,813$ ; Alfa de Cronbach= $0,889$ , Nivel de Significancia  $0,975$ ; \*\*\*valor- $p<0,00$ ; \*valor- $p<0,05$ .

En la misma figura 31 se puede observar el comportamiento de la validez nomológica entre el modelo SEM Rol trabajador con valor- $p<0,000$  para todas las relaciones entre variables latentes, mientras que el modelo SEM integral, evidencia un valor- $p<0,000$  para sólo 6 de los 8 constructos observados.

Figura 31 - Comparativo validez nomológica entre modelo SEM rol trabajador y modelo SEM integral



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, los resultados ponen en evidencia que los individuos con mayor grado de aporte para desarrollar CDAK en la organización, se encuentran en las personas que se identificaron con el Rol de trabajador, respecto de los que no lo son. Este resultado es coherente y complementa investigaciones previas del concepto CDA realizados por los autores Teece, Pisano y Shuen (1997) y Teece (2010).

Por lo anterior se hace necesario tener en cuenta que, la estructura organizacional puede estar conformada por tres dominios: el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes, en donde *las dos primeras se articulan con el concepto de rol* (Schvarstein, 1995). Esta estructura complementa la tecnología de

gestión en las organizaciones (Schvarstein, 1995), aplica una gestión que se adapta a los cambios del entorno, fortalece los modos de interacción social de las personas que componen la organización y permiten mayor fluidez en los procesos organizacionales ISO 9001:2015 (2015).

Los resultados evidenciados permiten concluir que los individuos con el Rol de trabajadores tienen mejor desempeño o mayor facultación, motivación y compromiso en la organización, complementando conceptos previos del autor Neves de Almeida (1999) y contribuyen positivamente al desarrollo de CDAK. Ponerles metas y objetivos ambiciosos pero realistas a los trabajadores, permite aplicar tácticas cooperativas que promueven un contexto donde todos ganan, inspira la motivación y el compromiso de cada individuo con la organización (Neves de Almeida, 1999).

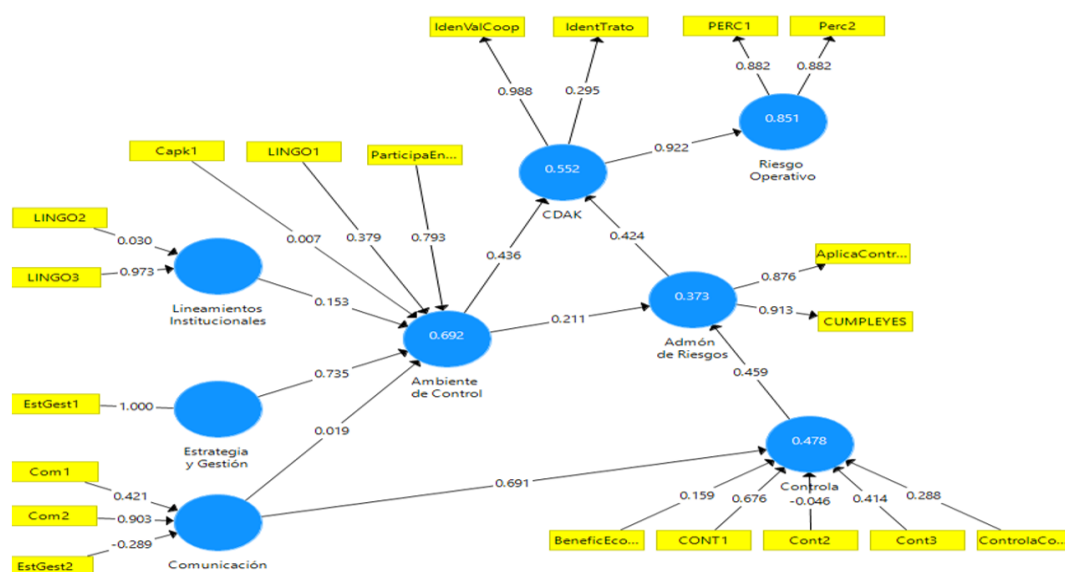
Se observa entonces, que el conocimiento se acumula en varias formas y procesos a través de la estructura organizacional, siendo las personas en cada uno de sus roles las que deciden ¿qué acumulan y para qué?, asunto que podría trabajarse con una visión compartida, entre los individuos, el colectivo y la organización, alineando las estrategias, los procesos y los intereses de los colaboradores, confirmando conceptos de trabajos previos de Brunet y Baltar (2011), para dar importancia al aprendizaje que la llevaría a ser calificada como una organización inteligente (Hugh- Russell y Black, 1979).

A continuación, se presentan los resultados evidenciados para el rol de “No Trabajador”.

#### Análisis de resultados – Modelo SEM - Rol no trabajador

La figura 32 evidencia el modelo SEM – Rol no trabajador, exhibe una variante del modelo SEM integral, las respuestas allí obtenidas corresponden a las personas que se identificaron con el rol de asociado, asociado-delegado y delegado, de las cooperativas que participaron en la investigación.

**Figura 32.** Modelo SEM – Rol no trabajador



Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 presenta el nivel de significancia para el modelo SEM examinado para el “Rol no trabajador”, sus valores impidieron validar el modelo SEM, debido a que resultaron redundantes.

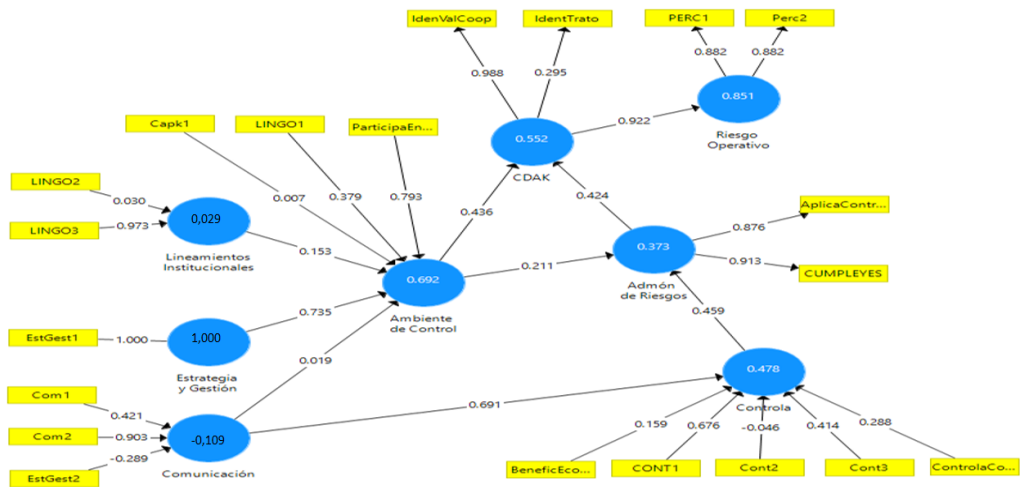
**Tabla 38.** Niveles de significancia - Rol no trabajador

Construct	Crossvalidated Redundancy	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Admón _de Riesgos		104,000	81,057	0,221
Ambiente _de Control		156,000	114,624	0,265
CDAK		104,000	80,307	0,228
Comunicación		156,000	156,000	
Controla		260,000	221,244	0,149
Estrategia _y Gestión		52,000	52,000	
Lineamientos _Institucionales		104,000	n/a	n/a
Riesgo _Operativo		104,000	41,155	0,604

Fuente: Elaboración propia.

La validez nomológica presentada en la figura 33, evalúa la pertinencia y peso de las relaciones entre ítems observados, variables latentes y sus constructos consecuentes, con su valor de significancia y la calidad de los resultados del ajuste de bondad del modelo estructural de la relación entre las CDAK y el riesgo operativo residual.

**Figura 33** - Validez nomológica y estadística del modelo SEM - Rol no trabajador



Resultado final, constructo redundante. No es posible su validación integral.  
Fuente: elaboración propia

Aunque el software SmartPLS 3.0, permite realizar la modelación de la relación de los constructos, variables observables y observadas, también evidencia que el resultado carece de validez explicativa. Esto es debido a que no es posible realizar su validación integral.

Los resultados emitidos, arrojan datos redundantes que impiden obtener algún nivel de ajuste de calidad para los mismos, como se observa en la tabla 38.

En consecuencia, los resultados obtenidos se entienden e interpretan como la carencia de aporte de los individuos con el “Rol no trabajador” a la relación de CDAK y riesgo operativo para las empresas que participan en el estudio.

Aunque la consideración aislada del Rol no trabajador no permite obtener resultados con el modelo, esto no quiere decir que se pueda prescindir de esta categoría en el análisis. Los resultados presentados en este modelo, hacen evidente que la omisión de información que presentan los individuos con “Rol no trabajador”, genera causas de riesgo para las organizaciones. Esto es debido a que la omisión de información estratégica podría impactar de manera negativa la gobernanza, el logro de los objetivos organizacionales, el manejo de conflictos entre los individuos y, por ende, le quita fuerza al desarrollo de capacidades institucionales García-Villarreal, J. (2010).

Lo anterior, tiene consecuencias en el gobierno corporativo, e influye en el buen funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, también llamados gobernanza corporativa (OECD, 2017). En concordancia, se afecta también el control interno, definido como “el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal” (IFAC, 2017).

También parece evidente que la participación de los roles identificados como “trabajadores”, es más efectiva para el desarrollo de CDAK que el modelo SEM de rol “no trabajador”. En tal sentido, se interpreta que los individuos identificados como trabajadores, responden de forma más eficiente a los mecanismos de control interno y los aceptan mejor, por estar dentro de la organización. Este resultado podría depender, además, del hecho de no percibir un déficit en la comunicación con la organización.

Consecuentemente, las personas identificadas como “no trabajadores”, parecen estar más alejados de la filosofía de los controles operativos y el gobierno corporativo. Por lo que, tal vez valdría la pena que las organizaciones trabajen con ellos, que los involucren más en la gobernanza de la organización, para que entiendan cómo funcionan los controles y que puedan aportarle más ideas a la organización.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en el establecimiento de las políticas y en la toma de decisiones. La importancia de la participación, democrática, consiste en que los hombres y mujeres que actúan como representantes electos son responsables ante los miembros, en las cooperativas primarias y de otros niveles, de igual derecho de voto (un miembro, un voto) (AIC, 2017).

En consecuencia, en las cooperativas, los asociados gestionan y deciden democráticamente, participan activamente en la asamblea general y en la elección de representantes; los cargos delegados son responsables ante los asociados y pueden dotarse de directivos administradores y otro personal asalariado, Chaves, F. (2004).

Por lo tanto, todos los asociados y sus representantes deben recibir información estratégica que les permita aportar a las decisiones organizacionales. En consecuencia, se considera que los resultados de la presente investigación aportan información a estudios previos, sobre la dificultad de lograr una efectiva y activa participación de los socios en el interior de las organizaciones e identifica una “*creciente apatía participativa de los socios*” principalmente en cooperativas de crédito (Chaves, 2004).

En consecuencia, el presente estudio complementa estudios previos, respecto del impacto negativo que pudiera tener la apatía participativa de los socios y sus delegados. Esto, teniendo en cuenta que ellos son participes en la toma de decisiones de los principales órganos de administración y control de la organización.

El resultado de las decisiones tomadas por estos últimos, podrían presentar omisiones de control en la práctica del gobierno cooperativo en función del incumplimiento de valores y principios organizacionales, a fin de, tal vez, favorecer intereses particulares, datos coherentes con estudios previos de los autores Aguilar, Ávalos, Sánchez, Cevallos y Avalos (2017).

***CAPITULO VI - VARIANTE DEL MODELO SEM INTEGRAL – EMPRESAS.***



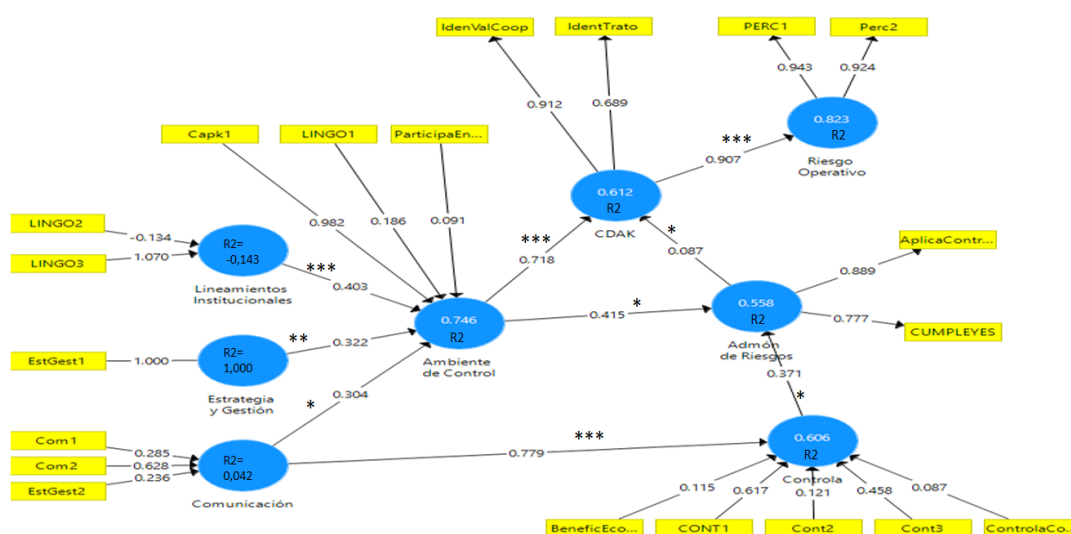
El presente capítulo presenta el comportamiento del modelo SEM para las entidades, “Empresa 1” y “Empresa 2”, como variantes del modelo SEM integral. Da a conocer el comportamiento de los resultados de la investigación desde el punto de vista de la percepción de los individuos, asociados, delegados y trabajadores de cada una de las empresas que participaron en la investigación.

### Análisis de resultados – Modelo SEM – Empresa 1

La Empresa 1, se identifica como una Cooperativa de ahorro y crédito, regulada de conformidad con los principios y valores universales de la AIC (2017) y los de la economía solidaria, a la fecha del estudio la organización contaba con 6.700 asociados.

Los resultados evidenciados para el modelo (figura 34), presentan un fuerte relacionamiento entre las variables observadas, las variables latentes y los constructos de análisis. La comprobación de los resultados del modelo, se da a partir de los coeficientes de correlación entre las variables, entre los grupos de variables y su respectivo nivel de significancia.

**Figura 34 - Modelo SEM Empresa 1 – Bondad de ajuste del modelo**



N=43; F=6,4300; Alfa de Cronbach=0,889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,00; \*p<0,05  
Fuente: Elaboración propia.

## CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RIESGO OPERATIVO

Los análisis de las pruebas evidencian un fuerte relacionamiento entre las variables observadas, las variables latentes y los constructos del modelo. El nivel de relación lineal entre los grupos de variables conocido como función discriminante de Fisher (Aldás y Uriel, 2005) permite observar la fortaleza matemática de los grupos de variables.

Los resultados de interrelación son los siguientes, *ambiente de control* 0,746, *Administración de riesgos* 0,558, *Controla* 0,606, *CDAK* 0,612, con niveles de significancia de que se mueven entre  $\text{valor-}p < 0,00$  y  $\text{valor-}p < 0,05$ .

Los resultados nomológicos del gráfico 34, son consistentes con los datos matemáticos propuestos por el modelo como la mejor la ruta de coeficientes (tabla 39), en la que se evidencia que, las variables latentes y constructos que presentan estadístico t mayor a 1,96 son, *ambiente de control ->CDAK*, *CDAK->Riesgo operativo*, *Comunicación->Controla*, *Estrategia\_y\_Gestión->ambiente de control y lineamientos institucionales ->ambiente de control*, corresponden a 5 de los 9 constructos que conforman el modelo SEM Empresa 1.

Lo anterior permite ver la fortaleza del modelo en cuanto a la consistencia interna y la consistencia externa del mismo, la relación estadístico t para *CDAK ->Riesgo Operativo* de 35,828, con un nivel de significancia de valor- $p < 0,000$ . Esto deja ver lo robusto de la relación entre la variable de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) y el riesgo operativo residual en las cooperativas de actividad financiera (COSO 2004 y Basilea, 2004 y 2013).

La tabla 39 presenta los valores que permiten conocer el nivel de significancia, fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en el modelo SEM para la Empresa 1, relacionados con la figura 34.

Tabla 39 – Empresa 1- Valores de significancia, fiabilidad y validez del modelo SEM.

## Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STD)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,087	0,085	0,152	0,572	0,568
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,415	0,348	0,225	1,844	0,066
Ambiente_de Control -> CDAK	0,718	0,728	0,139	5,174	0,000
CDAK -> Riesgo Operativo	0,907	0,909	0,025	35,828	0,000
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,304	0,329	0,178	1,703	0,089
Comunicación -> Controla	0,779	0,795	0,063	12,397	0,000
Controla -> Admón_de Riesgos	0,371	0,464	0,225	1,650	0,100
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,322	0,287	0,148	2,174	0,030
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,403	0,400	0,133	3,032	0,003

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,087	0,085	-0,209	0,382
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,415	0,348	-0,117	0,761
Ambiente_de Control -> CDAK	0,718	0,728	0,430	1,013
CDAK -> Riesgo Operativo	0,907	0,909	0,853	0,950
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,304	0,329	-0,016	0,653
Comunicación -> Controla	0,779	0,795	0,668	0,900
Controla -> Admón_de Riesgos	0,371	0,464	0,052	0,907
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,322	0,287	-0,036	0,566
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,403	0,400	0,143	0,675

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,087	0,085	-0,002	-0,209	0,382
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,415	0,348	-0,067	0,048	0,823
Ambiente_de Control -> CDAK	0,718	0,728	0,010	0,397	0,982
CDAK -> Riesgo Operativo	0,907	0,909	0,001	0,841	0,942
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,304	0,329	0,026	-0,086	0,590
Comunicación -> Controla	0,779	0,795	0,016	0,612	0,875
Controla -> Admón_de Riesgos	0,371	0,464	0,093	-0,062	0,755
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,322	0,287	-0,035	0,073	0,640
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,403	0,400	-0,002	0,146	0,688

Fuente: Elaboración propia

Los resultados específicos presentados en la figura 34, se argumentan con base en las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta de 20 ítems y en las realidades observaciones en la empresa 1. Vale aclarar que, las respuestas aquí expuestas corresponden al 34% del total de las respuestas obtenidas en el estudio.

Adicionalmente, del 100% de las personas invitadas a participar en la encuesta en la Empresa 1 se obtuvo el 33% de respuestas.

La respuesta para la pregunta, que mide la percepción de los individuos respecto de los *intereses económicos versus los sociales de los asociados y trabajadores en una cooperativa de ahorro y crédito*. Presentó un comportamiento que refleja un mayor interés por lo colectivo que por lo económico, su resultado matemático de 0,115 (figura 34) y hace parte del constructo percepción de aplicación de controles en la organización, que con un  $R^2=0,606$  y un valor- $p<0,05$ , manifiesta confianza para el logro de los fines sociales de la organización.

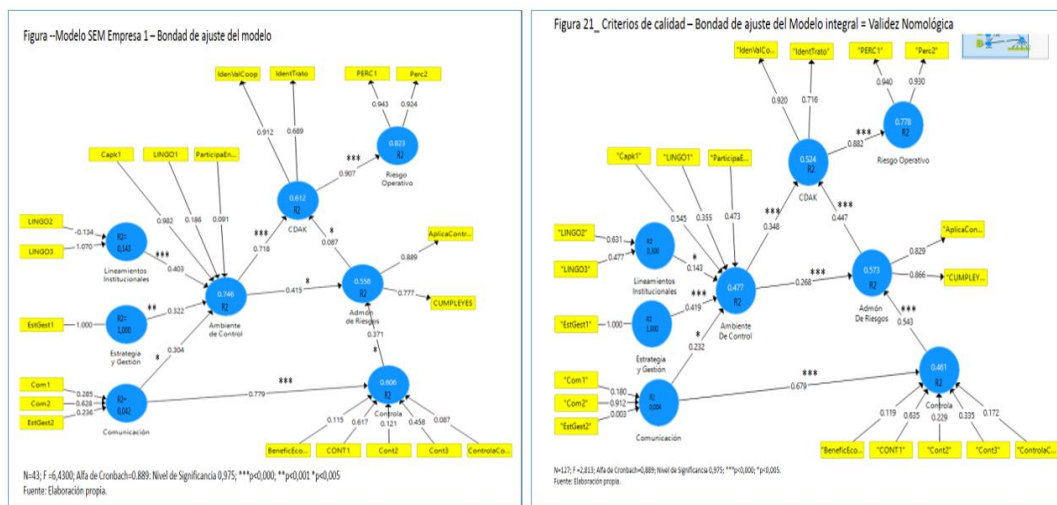
Este resultado es coherente con el obtenido para el ítem que mide *la identificación de los individuos con los valores organizacionales*, que, con un coeficiente de 0,912

(figura 34), pone de manifiesto una aptitud comprometida de los individuos con los intereses solidarios. Lo que hace pensar, que dicha identificación podría evitar la aparición de causas generadoras de riesgo operativo, mediante la aplicación consiente de actividades de control.

A continuación (figura 35), se compara el comportamiento de los modelos SEM Empresa 1 y SEM integral, se aclara que el modelo Empresa 1 corresponde al 34% del total de los individuos que participaron en el estudio.

Variante del modelo SEM – Empresa 1 vs. modelo SEM integral

**Figura 35 – Comparativo validez nomológica entre modelo SEM Empresa 1 y modelo SEM integral**



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la dimensión *lineamientos estratégicos* -> *ambiente de control* evidencia para el modelo de la Empresa 1 un valor-p<0,01 vs. valor-p<0,00 para el integral, con valores de relación de 0,403 vs 0,143 respectivamente. En tanto que, la dimensión de estrategia y gestión -> ambiente de control para la Empresa 1, presenta valor-p<0,01 vs. valor-p<0,00 del modelo integral, con valores de 0,322 y 0,419 respectivamente.

A diferencia del modelo integral, el modelo Empresa 1, evidencia un valor estadístico t inferior de 1,96 para 5 de los 9 constructos evaluados, mientras que el modelo integral presentó solo 2 de los 9, por debajo de 1,96. Sin embargo, la relación estadístico t para la dimensión *CDAK* ->*Riesgo Operativo* es de 35,828 vs 26,826 del modelo integral, con un nivel de significancia de valor- $p < 0,00$  para cada uno de los modelos.

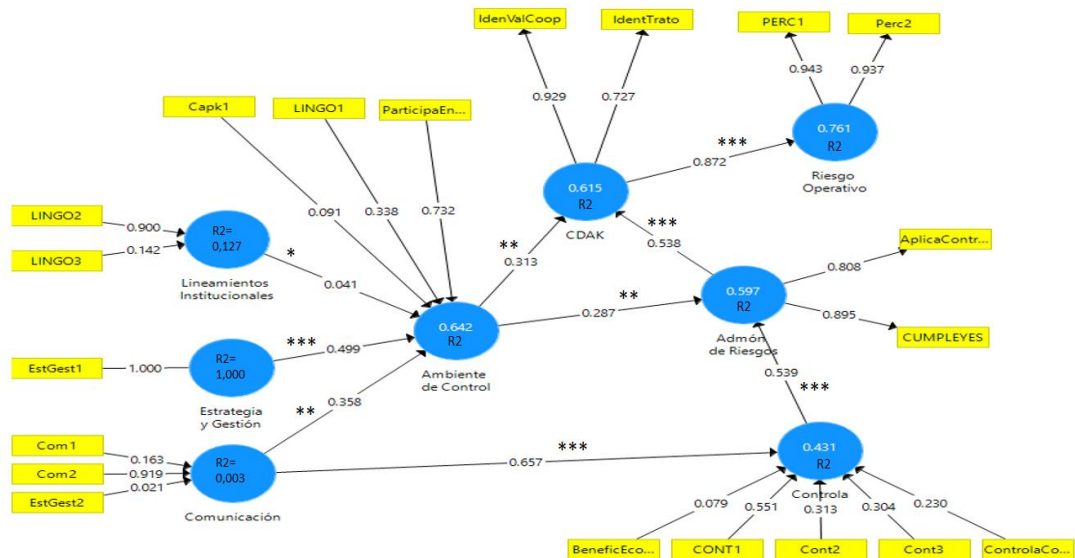
En tal sentido, al parecer se evidencia mayor fortaleza de la dimensión *CDAK* ->*Riesgo Operativo* en el modelo Empresa 1, debido a que la participación de los “trabajadores” fue del 66% respecto de los “no trabajadores” que correspondió al 34%. Resultados que parecen congruentes con los evidenciados para la variante del modelo “rol trabajador”, visualizados en el capítulo anterior.

#### Análisis de resultados – Modelo SEM – Empresa 2

La Empresa 2, se caracteriza como una Cooperativa, es un establecimiento de crédito, de naturaleza privada, regulada de conformidad con los principios y valores universales de la AIC (2017) y los de la economía solidaria. A la fecha del estudio contaba con 37.699 asociados, según información suministrada por la misma organización.

Los resultados evidenciados para el modelo SEM de la Empresa 2 (figura 36), presentan un fuerte relacionamiento entre las variables observadas, las variables latentes y los constructos de análisis.

**Figura 36 – Modelo SEM – Empresa 2 – Bondad de ajuste del modelo**



N=84; F =6,191; Alfa de Cronbach=0,889; Nivel de Significancia 0,975; \*\*\*p<0,00; \*\*p<0,01 \*p<0,05.  
 Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la tabla 40, se presentan los valores de significancia, fiabilidad y validez de las deducciones encontradas para la Empresa 2, de la figura 36.

Tabla 40 - Empresa 2 - Valores de significancia, fiabilidad y validez del modelo  
SEM

## Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,538	0,495	0,125	4,309	0,000
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,287	0,285	0,111	2,577	0,010
Ambiente_de Control -> CDAK	0,313	0,334	0,129	2,431	0,015
CDAK -> Riesgo Operativo	0,872	0,848	0,077	11,322	0,000
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,358	0,385	0,159	2,255	0,025
Comunicación -> Controla	0,657	0,681	0,087	7,582	0,000
Controla -> Admón_de Riesgos	0,539	0,520	0,116	4,633	0,000
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,499	0,456	0,140	3,570	0,000
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,041	0,062	0,107	0,386	0,699

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,538	0,495	0,249	0,717
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,287	0,285	0,054	0,488
Ambiente_de Control -> CDAK	0,313	0,334	0,036	0,545
CDAK -> Riesgo Operativo	0,872	0,848	0,639	0,933
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,358	0,385	0,071	0,695
Comunicación -> Controla	0,657	0,681	0,505	0,835
Controla -> Admón_de Riesgos	0,539	0,520	0,286	0,736
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,499	0,456	0,186	0,719
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,041	0,062	-0,136	0,268

## Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Admón_de Riesgos -> CDAK	0,538	0,495	-0,043	0,319	0,810
Ambiente_de Control -> Admón_de Riesgos	0,287	0,285	-0,002	0,042	0,482
Ambiente_de Control -> CDAK	0,313	0,334	0,021	0,002	0,503
CDAK -> Riesgo Operativo	0,872	0,848	-0,024	0,651	0,934
Comunicación -> Ambiente_de Control	0,358	0,385	0,027	0,034	0,633
Comunicación -> Controla	0,657	0,681	0,024	0,429	0,796
Controla -> Admón_de Riesgos	0,539	0,520	-0,019	0,321	0,745
Estrategia_y Gestión -> Ambiente_de Control	0,499	0,456	-0,043	0,249	0,747
Lineamientos_Institucionales -> Ambiente_de Control	0,041	0,062	0,021	-0,177	0,222

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados específicos presentados en la figura 36, se argumentan con base en las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta de 20 ítems y en las realidades observaciones en la empresa 2. Vale aclarar que, las respuestas aquí expuestas corresponden al 66% del total de las respuestas obtenidas en el estudio.

Adicionalmente, del 100% de las personas invitadas a participar en la encuesta en la Empresa 2 se obtuvo el 48% de respuestas.

La respuesta para la pregunta, que mide la percepción de los individuos respecto de los *intereses económicos versus los sociales de los asociados y trabajadores en una cooperativa de ahorro y crédito*. Presentó un comportamiento que refleja un mayor interés por lo colectivo que por lo económico, su resultado matemático de 0,079 (figura 36) y hace parte del constructo percepción de aplicación de controles en la organización, que con un  $R^2=0,606$  y un p valor  $<0,05$ , manifiesta confianza para el logro de los fines sociales de la organización.



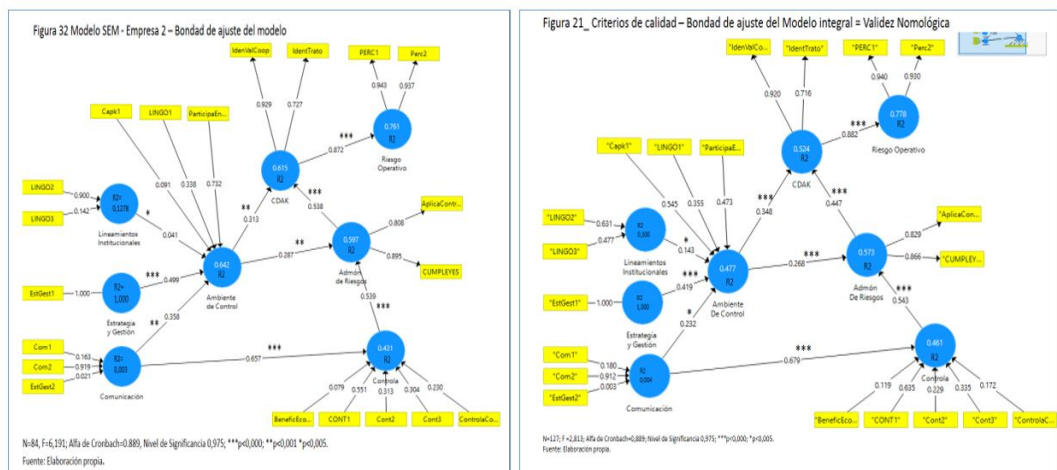
Este resultado resulta interesante de analizar, considerando que el obtenido para el ítem que mide *la identificación de los individuos con los valores organizacionales*, con un coeficiente de 0,929 (figura 36), pone de manifiesto una aptitud que llama la atención respecto del interés solidario de los individuos con los intereses solidarios.

Lo que hace pensar, que es necesario trabajar desde la gerencia con dicha identificación para evitar la aparición de causas generadoras de riesgo operativo, mediante la aplicación consiente de actividades de control.

Variante del modelo SEM – Empresa 2 vs. modelo SEM integral

Al comparar el comportamiento de los modelos, se aclara que el modelo Empresa 2 aportó el 66% del total de los individuos que participaron en el estudio. Dicho modelo, presenta un F=6,191, mientras que el modelo integral evidencia un F=2,813, con un nivel de confianza del 95% y 97,5% respectivamente (ver figura 37).

**Figura 37 – Comparativo validez nomológica entre modelo SEM Empresa 2 y modelo SEM integral**



Fuente: Elaboración propia.

Los análisis de las pruebas evidencian un fuerte relacionamiento entre las variables observadas, las variables latentes y los constructos del modelo. El nivel de relación

lineal entre los grupos de variables conocido como función discriminante de Fisher (Aldás y Uriel, 2005) permite observar la fortaleza matemática de los grupos de variables.

Los resultados de interrelación permiten observar los siguientes datos, *ambiente de control* 0,642, *Administración de riesgos* 0,597, *Controla* 0,431, *CDAK* 0,615, con niveles de significancia de que se mueven entre  $\text{valor-}p < 0,00$ ,  $\text{valor-}p < 0,01$  y  $\text{valor-}p < 0,05$ .

Los resultados nomológicos de la figura 37 son coherentes con los datos matemáticos propuestos por el modelo como la mejor la ruta de coeficientes (tabla 41), en la que se evidencia que las variables latentes y constructos con estadístico t mayor a 1,96, son, *administración de riesgos*->*CDAK*, *ambiente de control*->*administración de riesgos*, *ambiente de control* ->*CDAK*, *CDAK*->*Riesgo operativo*, *Comunicación*->*ambiente de control*, *comunicación*->*controla*, *controla*-> *admón de riesgos*, *Estrategia\_y\_Gestión*-> *ambiente de control*, y corresponden a 8 de los 9 constructos que conforman el SEM.

Lo anterior, visibiliza la fortaleza del modelo en cuanto a la consistencia interna y la consistencia externa del mismo, la relación estadístico t para *CDAK* ->*Riesgo Operativo* de 11,322, con un nivel de significancia de  $\text{valor-}p < 0,000$ . Esto deja ver lo robusto de la relación entre la variable de capacidades dinámicas, según estudios previos de los autores Teece, Pisano & Shuen (1997) y el riesgo operativo residual en las cooperativas de actividad financiera (COSO 2004 y Basilea, 2004 y 2013).

Las dimensiones de lineamientos estratégicos -> ambiente de control y estrategia y gestión->ambiente de control, presentan un comportamiento similar en los dos modelos, a diferencia de comunica->ambiente de control, que resulta más fuerte para el modelo variante empresa 2, con un  $\text{valor-}p < 0,05$  vs.  $\text{valor-}p < 0,01$  para el integral, con valores de 0,358 vs 0,232 respectivamente.

Por el contrario, la dimensión ambiente de control->*CDAK*, evidencia comportamiento más robustos para el integral, con una regresión 0,348 y  $\text{valor-}p < 0,00$  con respecto al modelo variante Empresa 2, que presenta carga 0,313 y  $\text{valor-}p < 0,01$ . Igual se destaca la similitud de los modelos para las relaciones de las variables latentes *Comunicación* ->*Controla*, *Controla*->*Administración de riesgos*, *Administración de*

riesgos->CDAK y CDAK->Riesgo operativo, los cuales evidencian los mayores niveles de relación de contenido respectivamente.

A diferencia del modelo integral, el modelo empresa 2, evidencia un relacionamiento estadístico t inferior de 1.96 para solo uno de los 9 constructos evaluados. Siendo la más alta, la presentada para la relación estadístico t para *CDAK - >Riesgo Operativo* con 11,322 vs 26,826 del modelo integral, con un nivel de significancia idéntico de valor- $p < 0,00$  para los dos modelos, ofreciendo evidencia robusta para la relación de contenido de los constructos y variables objeto de la investigación.

En tal sentido, al revisar los valores de estadístico t para el total de los constructos, se evidencia mayor robustez en la percepción de control de los individuos que hacen parte de la Empresa 2, respecto de la empresa 1, explicada tal vez, por la participación del 66% y 34% respectivamente, del total de las respuestas del estudio.

De manera general, los resultados podrían dar a entender que en la Empresa 2 se percibe una mayor fortaleza en las actividades de control que se aplican en la organización. El porcentaje de trabajadores que participaron con sus respuestas para esta empresa fue del 56%, lo que representa el 51% de la participación total de trabajadores en el modelo integral.

En el modelo SEM Empresa 2, la participación de los “no trabajadores” fue del 28% del total de los participantes y el 43% del total de la participación de la empresa. Las respuestas proporcionadas por los individuos en el contexto de la Empresa 2, parecieran dar a entender que las personas se sienten seguras de las actividades de control realizadas por la organización para evitar la aparición de causas promotoras de riesgo y mitigación de riesgos existentes.

***CAPITULO VII - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y  
FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN***

El presente capítulo presenta y analiza en forma de conclusiones, los resultados generales de la investigación. En el mismo sentido, pretende aportar recomendaciones para la gestión de los individuos en un ambiente de control, teniendo en cuenta la administración de riesgo operativo, vía gobernanza. También expone limitaciones de la investigación y presenta posibles líneas de investigación futura.

### 7.1 Conclusiones y teoría

De manera general se entiende que la estructura del ambiente de control y de administración de riesgos, provocan fuerzas internas en el individuo y por tanto en el colectivo organizacional, que generan mejores controles, a consecuencia de la identificación que tienen las personas con los valores organizacionales de las empresas del tercer sector o sin ánimo de lucro.

Los resultados evidenciados para las hipótesis H1, H2, H4, H5 y H6, dan cuenta que la respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, analizada a partir de la percepción de los individuos, en cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Bogotá – Colombia?

Se explica en las deducciones realizadas para las hipótesis H1, H2, H5 y H6, y se observan en la tabla 33. La relación propuesta para este estudio, existe a partir de la identificación que tienen las personas con los valores organizacionales y su percepción respecto de la efectividad del ambiente de control, que mitiga la aparición de causas que generan riesgo operativo residual, mediante la gestión que realiza el sistema de administración de riesgos.

Lo anterior se soporta en que H1 evidencia que el ambiente de control contribuye e influye positivamente al desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna (CDAK). H2, expone que la identificación de los individuos con los valores organizacionales, impactan directamente el desarrollo de CDAK para la gobernanza y

podrían promover conductas que eviten las causas que promueven riesgos y mitigan el riesgo operativo residual.

Igualmente, los resultados para H5, dan cuenta que la administración de riesgos de la empresa es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles, y, por tanto, se entiende que los individuos perciben de manera positiva, que la administración de riesgos y la aplicación de actividades de control (ambiente de control), disminuye la presencia de riesgo operativo residual en la práctica de la gobernanza. En tal sentido H6 confirma la existencia de la relación entre el desarrollo de CDAK y el riesgo operativo residual, representada en los valores de probabilidad y nivel de significancia obtenidos para las hipótesis H1, H2 y H5.

La sumatoria de percepciones de satisfacción individual conforma el concepto de *percepción global en la organización* (Consiglio & Belloso, 2003). En consecuencia, el diseño de la organización ha de permitir la interacción entre los individuos que conforman los equipos que realizan los procesos empresariales (Fonseca-Zárate, 2015) para facilitar el logro de los objetivos. En este proceso se evidencia cómo, las organizaciones se vuelven más complejas y presentan cambios en el desempeño del individuo y en la organización de la que hacen parte.

La idea es que cada una de las partes, individuos y empresa, cedan un poco para lograr una visión conciliada entre individuos-organización. En tal sentido, se hace necesario alinear las visiones personales con la visión organizacional (Senge, 2011), para crear un proyecto en el que el individuo se sienta reconocido y genere un mayor compromiso con la empresa y con el logro de sus objetivos estratégicos (Argyris, 1979).

Posturas de autores como Camisón y Forés (2014) proponen que la capacidad de la empresa para absorber nuevo conocimiento externo es crucial para la innovación, de manera congruente con lo expuesto por Cohen y Levinthal (1990) para el área comercial y contrario a lo dispuesto por Barreto (2010) quien establece que las organizaciones no conocen el potencial que representa el desarrollo de capacidades dinámicas en el asunto de la resolución de problemas de manera sistemática y que es por eso que no se interesan en ellas.

Será importante entonces, aprovechar el potencial de los asociados trabajadores y no trabajadores, fortaleciendo la divulgación de información estratégica entre los individuos que hacen parte de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito para propiciar el desarrollo de CDAK, a fin de evitar y mitigar el riesgo operativo residual.

Por lo anterior, se considera que con la presente investigación se están proponiendo herramientas a las organizaciones para aprovechar las CDAK a través del recurso humano, debido a que involucra en su análisis conceptos de gobernanza, conflictos de intereses, actividades de control y administración de riesgos, desde la óptica de la percepción de los individuos.

Teniendo en cuenta que la percepción de los individuos involucra asuntos corporativos que tienen que ver con la identificación de 1) motivos extrínsecos, 2) motivos intrínsecos y 3) motivos trascendentes (Valls, 1998) aunados al logro de una visión organizacional compartida (Senge, 2011).

Analizar la psicología y psicología de las organizaciones, permite asemejar la empresa a un sistema abierto (Petit, 1984) que se adapta al entorno para generar desarrollo en la organización y mantener su supervivencia (Petit, 1984). Lo que es congruente con lo expuesto por Teece, Pisano y Shuen (1997) y Teece (2010) quienes establecen que, para generar capacidades dinámicas, se requiere integrar, construir y reconfiguran competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.

En consecuencia, se requiere que los gobernantes de las empresas identifiquen la información estratégica prioritaria para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que la divulguen a los gobernados (COSO 2004, OECD, 2017). Esto podría hacerse, vía comunicación y capacitación, dirigida a asociados, delegados y trabajadores, considerando que todos ellos participan en la gobernanza (OECD, 2017).

Lo anterior, podría realizarse mediante la aplicación de la norma ISO 10015:1999 (1999) - Gestión de calidad - Directrices para la formación, en la cual se reglamenta que los individuos de la organización deben capacitarse o auto-capacitarse en temas pertinentes al objeto social de cada empresa, a fin de asegurar la mejora continua en la competencia de su personal.

Aplicar tecnología de gestión (Schvarstein, 1995) para adaptar los cambios del entorno al fortalecimiento de interacción de las personas que componen la organización, permite mayor fluidez en los procesos organizacionales (ISO 9001:2015, 2015).

En la actualidad, las empresas obtienen valor a través de factores intangibles como: el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual, a través de los cuales se perciben capacidades dinámicas, Teece, Pisano, y Shuen (1997). El conocimiento como un recurso de información, fluye a través de los sentidos del recurso humano y del recurso tecnológico para tomar decisiones en las empresas (Parker-Rossell, 2007), esto influye en la gobernanza (OCDE, 2017) y el control interno organizacional (COSO I, 2004, COSO II, 2013 y COSO III, 2017).

Evaluar los resultados obtenidos para establecer la relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna y el riesgo operativo residual, a partir de la percepción de los individuos. Identifica la mejora con la repetición de tareas o rutinas que se fortalecen con el uso (Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006), permitiendo así, minimizar los riesgos y garantizar la efectividad de los controles.

Involucrar dimensiones organizacionales, como las estructuras horizontal y vertical, promueve la interacción de la organización con su entorno exterior e interrelaciona los individuos dentro de la empresa (Martinkenaite y Breunig, 2016).

En tal sentido, dado que las respuestas de las encuestas, fueron suministradas por personas, individuos que hacen parte de las realidades empresariales. Se considera que los análisis realizados aportan información a investigaciones previas realizadas al concepto de acumulación de complejidades individuales que conforman la complejidad organizacional (Espejo y Reyes, 2016).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, se determinó que la caracterización de los conceptos de capacidades organizacionales, dinámicas de absorción y riesgo operativo, determinó elementos promotores de control estratégico y de gobernanza (OCDE, 2017). Además, permitió concluir sobre la forma en que la percepción de los individuos y su identificación con los valores de la organización, explican la relación entre el ambiente de control y la administración del riesgo operativo residual (COSO II, 2013 y COSO III, 2017).



Describir el contexto de las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Colombia, permitió evidenciar que hacen parte de la economía del Tercer Sector. Economía solidaria organizada en formas asociativas identificadas con prácticas autogestionadas, democráticas, humanistas y sin ánimo de lucro (Cardozo, 2016). Aportando información y continuidad a estudios previos de Díaz y Jaimez (2009).

Crear un modelo conceptual y de operacionalización estadística que representara la relación analizada (ver figura 19). Permitted evidenciar vínculos, para plasmar la concepción conceptual y de operacionalización estadística de la relación analizada, permitió evaluar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos, aplicando el AFE, AFC, modelización SEM e interpretación de resultados (Aldás y Uriel (2017).

Argumentar los resultados con base en la medición de las ciencias sociales en el contexto empresarial, permitió la observación de las empresas (Aldás y Uriel, 2017), encontrando sentido a los fenómenos en función de los significados otorgados por los individuos (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2010 y 2014).

Lo anterior se ha hecho, *reconociendo, analizando y aplicando conocimiento* (Teece, Pisano, y Shuen, 1997), representado en este caso por actividades de control usuales realizadas por las personas que trabajan en la empresa, para fines de gobernanza y control en la organización. Con el objetivo de hacer más robusto el ambiente de control y la administración de riesgos, para en consecuencia, evitar la presencia de fraudes en la organización.

Teniendo claro que existen estudios como los realizados por Cohen y Levinthal (1990) que identifican la capacidad de absorción de conocimiento externo para la innovación en el área comercial y los de Camisón y Forés (2014) sobre absorción de nuevo conocimiento externo en la organización. La presente investigación, pretende hacer un aporte al concepto de CDA analizando la absorción de conocimiento de *fuerza interna*, denominada por la autora como - CDAK, evaluada a partir de la percepción de asociados y trabajadores del sector cooperativo de actividad financiera de ahorro y crédito en Colombia.

## 7.2 Conclusiones del trabajo práctico

Los hallazgos de esta investigación presentados de manera resumida en la tabla 33, dan cuenta del grado de logro de las hipótesis y del objetivo general de esta tesis doctoral, cuál es evaluar, a partir de la percepción de los individuos, la relación entre el desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna (CDAK) y el riesgo operativo residual en las cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito en Bogotá – Colombia.

Dichos hallazgos tienen que ver también con el cumplimiento de los objetivos específicos del estudio, los cuales involucran la definición de las dimensiones que conforman el ambiente de control establecido para administrar los riesgos operativos en la práctica empresarial, a partir de la percepción de los individuos que la componen. El relacionamiento e interacción producida entre las dimensiones de segundo nivel tales como los lineamientos institucionales, la estrategia y gestión y la comunicación hacen más fuerte el ambiente de control y fortalecen la administración del riesgo.

Permiten también determinar, que los elementos promotores del ambiente de control estratégico y de gobernanza participan en la práctica de la administración del riesgo operativo, por medio de la gestión de la información que fluye a través de los individuos y la percepción y conocimiento que ellos pudieran tener de dicha información.

La investigación establece que las actividades de control realizadas vía gobernanza deben transmitirse entre gobernantes y sus gobernados, a fin de admitir que todos los que hacen parte de la organización tengan claro, cuáles son los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar y puedan entender el rol que deben desempeñar para lograrlos.

La contribución contextual de la investigación tiene que ver con los intereses que confluyen en los roles de propiedad (asociados), autoridad (delegados), administración (asociados directivos) y funcionalidad (asociados trabajadores), debido a que estos cargos están facultados en individuos que practican la toma de decisiones, lo que posibilita la aparición y promoción de causas de riesgo operativo residual en la operación del sector cooperativo.

Se requiere entonces, que los gobernantes de las empresas identifiquen la información estratégica prioritaria para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y divulguen a los gobernados una mayor cantidad de información estratégica que les permita participar de una manera más amplia en las decisiones cooperativas de la organización (COSO 2004, OECD, 2017).

La reacción y el comportamiento de los individuos vinculados a la organización debería ser de mayor interés para los empresarios y sus líderes, en pos de conocer y comprender las reacciones que se dan en la vida normal del trabajo (Ballesteros, 1982a). A fin de reconocer la influencia y beneficio, que, en el caso de las cooperativas, pudieran tener los socios y trabajadores, asunto que da continuidad a estudios previos de Díaz y Jaimez (2009).

La contribución metodológica, tiene que ver con la creación de un modelo conceptual probado con el instrumento de encuestas que miden la relación analizada. A partir de la teoría fundamentada o Grounded Theory, igual que la utilización de técnicas de estadística descriptiva y multivariante tales como el sistema de ecuaciones estructurales, que permitieron hacer análisis factoriales, aplicando muestras independientes para hacer más fuerte la validez del estudio realizado.

Al contrastar empíricamente el modelo propuesto a la luz de la información recogida, se evidencio que las hipótesis H1, H2, H4, H5 y H6 fueron aceptadas mientras H3 fue rechazada y no compromete los resultados del objeto de investigación.

Con los resultados expuestos, se evidencia que el ambiente de control para la gobernanza, se conforma por, lineamientos institucionales, estrategia, gestión y comunicación. Entonces, el ambiente de control tiene relación con la CDAK, con un valor de 0,348 y un valor- $p < 0,000$  e influye positivamente en ellas, por lo tanto, se acepta la hipótesis H1.

En consecuencia, el análisis de los resultados obtenidos para la identificación de los individuos con los valores organizacionales, impactan directamente el desarrollo de CDAK para la gobernanza y, podrían sugerir que, pueden promover conductas individuales y colectivas que eviten la presencia de actividades causantes de riesgo

operativo, debido a la reacción positiva de los individuos. En tal sentido, dicho resultado permite aceptar la hipótesis H2.

Los resultados de las pruebas permiten evidenciar que la comunicación entre gobernantes y gobernados se ve afectada por falencias en la divulgación de información, lo que no hace posible saber si la comunicación influye en la percepción que tienen los individuos, respecto del cumplimiento de los lineamientos institucionales. Motivo por el cual se rechaza la hipótesis H3.

En el contexto cooperativista (asociados, directivos, administradores, controladores y empleados) conocen y son conscientes de la importancia y funcionalidad de la doctrina socioeconómica del tercer sector (Cardozo, 2016). En tal sentido, parece evidenciarse la alineación de la visión, la misión, la estrategia y objetivos del negocio, con los intereses de los individuos (Senge, 2011), que parecen encontrar, sensación de satisfacción y confort respecto de las actividades de control de la organización.

En conclusión, de manera coherente se hace evidente que la percepción de los individuos es reflejo directo del constructo riesgo operativo, a consecuencia de la relación analizada entre CDAK y el riesgo operativo. Por lo anterior, se acepta la hipótesis H4.

Con base en los resultados expuestos, se evidencia que la administración de riesgos de la empresa, es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles. Entonces, la administración de riesgos si disminuye la presencia de riesgo operativo residual en la práctica de la gobernanza y se acepta la hipótesis H5.

Los resultados evidenciados para las hipótesis H1, H2 y H5, permitieron su aceptación, debido a que, H1 evidencia que el ambiente de control aporta e influye positivamente al desarrollo de CDAK. H2, expone que la identificación de los individuos con los valores organizacionales impacta directamente el desarrollo de CDAK para la gobernanza y podrían promover conductas que eviten las causas que promueven riesgos y mitigan el riesgo operativo.

Igualmente, los resultados para H5, dan cuenta que la administración de riesgos de la empresa, es percibida por el individuo como la existencia y aplicación de controles y, por tanto, se entiende que los individuos perciben que la administración de riesgos y

la aplicación de actividades de control, disminuye la presencia de riesgo operativo en la práctica de la gobernanza.

En tal sentido, parece distinguible que las organizaciones son sistemas de extrema complejidad, que al observarlas parecen estar compuestas por actividades humanas de muy diferentes características. Los individuos conforman grupos, regulados por normas y valores, que en un escenario de complejidad constituyen la base para los fenómenos organizacionales (Argyris,1979).

El concepto de complejidad, propone reacciones humanas en un contexto específico en el que se promueven o evitan la aparición de causas de riesgos en las empresas. Los temas complejos de la organización requieren crear equipos de trabajo que propongan alternativas para eliminar, atenuar, transferir o tolerar la aparición de causas generadoras de riesgo, complementando el concepto de control interno (COSO I, 2004; COSO II, 2013 y COSO III, 2017).

En consecuencia, las habilidades de los empleados son determinantes para la flexibilidad, la productividad, la calidad, la empleabilidad, la inversión y la habilidad que requiere la adaptación rápida a los cambios del mercado (Dolan y Raich, 2010).

Los resultados obtenidos en esta investigación, también van en línea con estudios realizados en los Estados Unidos, Canadá y Europa, que concluyeron sobre el valor el recurso humano para los accionistas de la organización (Amat, 2013). La autogestión en el contexto sin ánimo de lucro, supone la participación de los trabajadores y garantiza la primacía del trabajo sobre el capital, favoreciendo el desarrollo de las capacidades en un sistema social y cultural alternativo (Rodríguez, Kobilá, Morbelli, y Parolin (2014). Con base en los argumentos expuestos se acepta H6.

### 7.3 Recomendaciones

Existen muchos directivos y propietarios que tienen miedo de dar confianza al desempeño que pudieran tener sus colaboradores, tal vez porque desconocen las posibilidades que ellos pudieran tener como equipo (Ponti, 2010). En tal sentido y con base en los resultados de los capítulos IV al VI, se recomienda, aprovechar el potencial de los trabajadores y fortalecer la divulgación de información estratégica para

asociados y delegados no trabajadores, para apoyar a la cooperativa en el desarrollo de CDAK, a fin de participar de manera positiva en los resultados organizacionales.

En concordancia con los resultados y conclusiones obtenidos en el presente estudio, se sugiere a académicos, investigadores y empresarios, profundizar y robustecer las investigaciones científicas en conceptos de ambiente de control, desarrollo de CDA de conocimiento de fuente interna, valores organizacionales cooperativos, gobernanza y conductas que eviten las causas que promueven los riesgos al interior de la organización.

Por último, es importante que investigadores y empresarios promuevan permanentemente el estudio de las complejidades acaecidas en el actuar empresarial, para entender las señales de alerta que pudieran evitar problemas de fraude y mejorar controles empresariales a todo nivel de la organización.

#### 7.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación

##### 7.4.1 Limitaciones

A continuación, se presentan algunas limitaciones relevantes encontradas durante el desarrollo de la investigación:

- 1) Los resultados de la investigación se caracterizan por ser tomados en dos momentos del tiempo en 2017 y en 2018, corresponden a las percepciones de individuos con el rol de asociados y trabajadores de cooperativas con actividad financiera de ahorro y crédito con sede principal en Bogotá-Colombia. Lo que limita la interpretación de los resultados del estudio a dicho contexto, para los años de 2017 y 2018.
- 2) Al tratarse de un estudio hecho a través de entrevistas/encuestas, el entrevistador podría haber influido no intencionadamente en las respuestas obtenidas.

- 3) Las empresas del contexto cooperativo colombiano, son reservadas y cautas para compartir su información y no todas las empresas publican información, debido a no todas están obligadas por el Estado a publicarla. Esto pone en evidencia falta de acceso a información pública que permita dar mayor fluidez a las investigaciones científicas.
- 4) Por último, la falta de acceso a la información pública impidió realizar el estudio con la metodología propuesta inicialmente, cuál era, investigación de casos, identificando cada empresa como un caso. Esto debido a que para lograrlo se requerían al menos 4 entidades cooperativas (Sosa, S. 2006).

#### 7.4.2 Líneas futuras de investigación

Se considera que las siguientes propuestas de estudio podrían ser de interés para los investigadores:

- ✓ Extender la presente investigación, recogiendo respuestas de percepción de los asociados, trabajadores y no trabajadores en varios momentos del tiempo mediante un estudio longitudinal, a fin de evaluar su impacto a corto, medio y largo plazo, en la gobernanza de la organización.
- ✓ Evaluar la relación entre las CDA y el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- ✓ Evaluar la relación entre las CDA/CDAK y el riesgo operativo, en contextos diferentes al cooperativo financiero colombiano.
- ✓ Gestión de la diversidad en las organizaciones cooperativas.
- ✓ Estilo de dirección no autocrático en empresas de tercer sector y su relación con el interés solidario.
- ✓ Riesgo sistémico y corporativo en organizaciones del tercer sector.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- Acosta, Longo y Luiz, (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Disponible en: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/7092/5735](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7092/5735)
- Aguilar, J., Ávalos, J., Sánchez, M., Cevallos, W., Avalos, V. (2017): “Análisis de los modelos administrativos aplicados en el sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (abril 2017). Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/economia-popular-ecuador.html>
- Albareda, I. y Balaguer, M. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. Revista de Contabilidad y Dirección. 7, pp. 11-26.
- Aldás, J. y Uriel, E. (2017). Análisis multivariante aplicado con R. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid-España. ISBN: 978842832969-9.
- Aldás, J. y Uriel, E. (2005). Análisis multivariante aplicado. International Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. Madrid-España. ISBN: 84-9732-372-6.
- Alguacil, J. (1997). La calidad de vida y el tercer sector: nuevas dimensiones de la complejidad. Madrid-España. Recuperado de: <http://polired.upm.es/index.php/ciur/article/viewFile/1042/1061>.
- Ali, M. Kan, K. y Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. Journal of Business Research. Recuperado de: <http://lw3ne3md9a.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&auinit=M&aualast=Ali&atitle=Direct+and+configurational+paths+of+absorptive+capacity+and+organizational+innovation+to+successful+organizational+performance&id=doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.131&title=Journal+of+business+research&volume=69&issue=11&date=2016&spage=5317&issn=0148-2963>.
- Amat, J. (2013). Control 2-0. Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa. Profit editorial I., S.L. Barcelona España ISBN: 978-84-15505-94-5. ([www.proditeditorial.com](http://www.proditeditorial.com)).



- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. (Guadalupe Meza Steines, trad.). Segunda edición. Oxford University Press México. ISBN: 970-613-582-0. Original escrito en inglés en 1999. ISBN: 0-631-21309-0.
- Argyris, C. (1979). El individuo dentro de la organización. (Agustín Gil Lasierra, trad.). Primera edición. Editorial Herder S.A. Barcelona España. ISBN: 84-254-1062-2. Original escrito en inglés en 1964.
- Arias, P., Huamaní, E. y San Martín, M. (2017). Propuesta de manejo integral de riesgos operativos en el proceso de crédito mediante la aplicación de la metodología caso en una cooperativa de ahorro y crédito. Tesis Universidad ESAM. Recuperado de: [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1009/2017\\_MAF\\_14-2\\_06\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1009/2017_MAF_14-2_06_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arzbach, M. y Durán, Á. (2007). Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe. 14ª. ed. Actualizada - San José, C.R.: Confederación Alemana de Cooperativas, 2007. P. 109. ISBN 9968-9413- 3- 6
- Austin, J. (2003). El desafío de la colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Editorial Granica Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo. ISBN: 950-641-391-6 Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=12hPxLLeRaQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=> .
- Banco Mundial (2017). Gobernabilidad: Aspectos básicos. Disponible en: <https://www.microfinancegateway.org/es/gobernabilidad-aspectos-b%C3%A1sicos>
- Ballesteros-Pulido, R. (1982a). La psicología aplicada a la empresa. II. La conducta en el trabajo. Elementos y condiciones del trabajo. Biblioteca básica de Psicología. Ediciones CEAC. Barcelona - España. ISBN 84-329-8808-1.
- Ballesteros-Pulido, R. (1982b). La psicología aplicada a la empresa. I. La empresa y el trabajo. Selección profesional. Biblioteca básica de Psicología. Ediciones CEAC. Barcelona - España. ISBN 84-329-8807-3.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol. 17 (1). Disponible en: <http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309350776>
- Barrigüete, L. (2003). De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector. Universidad Complutense de Madrid. *Revista Complutense de Educación* Vol. 14 Núm. 2 (2003) 425-452. ISSN: 1130-2496. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0303220425A/16408>.
- Basilea (2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado de: <https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Basilea (2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos – Julio de 2004. Banco de pagos internacionales. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Tomado de: [http://www.bancentral.gov.do/sipard/acuerdo\\_basilea.pdf](http://www.bancentral.gov.do/sipard/acuerdo_basilea.pdf)
- Basilea (2013). Basilea III – Bank for International Settlements. Tomado de: <http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>
- Bass, B., (1972). *Psicología de las organizaciones*. (Alfredo Angulo Castillo, trad.). Primera edición. Compañía Editorial Continental S.A. México. Original escrito en inglés. Edición autorizada por ALLYN AND BACON, INC.
- Batista-Foguet, J. y Coenders-Gallart, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales. Modelos para el análisis de relaciones estructurales*. Madrid-España. Editorial La Muralla, s.a. ISBN: 84-7133-694-4
- Behdja-Boumarafi y Naceur-Jabnoun (2008). Knowledge management and performance in UAE business organizations. *Knowledge Management Research &*

- Practice (2008) 6, 233–238 & 2008 Operational Research Society Ltd. All rights reserved 1477–8238/08. Disponible en: [www.palgrave-journals.com/kmrp](http://www.palgrave-journals.com/kmrp)
- Bigné, J. (2000). El proceso metodológico en la investigación comercial: Etapas del proceso. En: La investigación en marketing. Gastey et al. (Eds). Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión - AEDEMO. Spain.
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos Intangible Capital, vol. 5, núm. 3, 2009, pp. 301-320 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54912879005.pdf>.
- Brunet, I. y Baltar, F. (2011). Creación de empresas – Bogotá: Ediciones de la U. ISBN 978-958-8675-46-6. Edición original publicada por Editorial Ra-ma (España).
- Cabezas, O. (2006). Manual de control interno para cooperativas de ahorro y crédito popular. Confederación Alemana de Cooperativas - DGRV-QUITO. Capacitación para América Latina y el Caribe.
- Cabeza, D., Corella, P. y Jiménez, C. (2013). Negociación intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional. Edición 2013. Alfa Omega Grupo Editor S.A. de C.V. ISBN: 978-84-15340-79-9, edición original publicada por ICG Marge, SL, Barcelona, España (2013). ISBN: 978-958-682-903-8.
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, (2018). Disponible en: <https://www.caf.com/es/sobre-caf/quienes-somos/>
- Camisón, C. y Forés, B. (2014). Capacidad de absorción: antecedentes y resultados. Conceptos actuales en dirección estratégica. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125745/65177%20-%20PDF.pdf?sequence=3>
- Cardozo, H. (2016). Auditoría del sector solidario. Normas de aseguramiento de la información (NAI) / Normas Locales (NAGA). Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Auditoria-del-sector-solidario-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

- Carvajal, R. (2005). Estadística para análisis epistemológico. Centro editorial Catorse SCS. Cali, Colombia. ISBN: 958-9481-64-7.
- Castillo, A. (2014). <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2014/04/22/contrastes-entre-cooperativas-microfinancieras-mexico> (abril 22 de 2014).
- Castillo, E. y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Revista Colombia Médica, vol. 34, núm. 3, pp. 164-167, Universidad del Valle Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28334309>.
- Castro-Spila, J., Rocca, L. y Ibarra, A. (2009). Capacidad de absorción y formas de aprendizaje para la innovación: un modelo conceptual. **Éditeur** : De Boeck Supérieur. Páginas 132. **ISBN**: 9782804102999. **DOI** : 10.3917/proj.001.0063. Disponible en: <https://www.cairn.info/revue-projectique-2009-1-page-63.htm>
- CEPAL. (2016a). Disponible en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5191-microfinanzas-instituciones-microfinancieras-colombia>
- CFI - Center for Financial Inclusión. (2016). Inclusión Financiera. Disponible en <http://www.centerforfinancialinclusion.org/>
- Chernobai, A., Jorion, P. y Yu, F. (2011). The Determinants of Operational Risk in U.S. Financial Institutions. <https://doi.org/10.1017/S0022109011000500>
- Chaves, F. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. Colección de revistas Mediterráneo económico 6. Recuperado de: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/6/6-69.pdf>.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393553.pdf?refreqid=excelsior%3Af5b8b93d1a96f020e4bac440e6810112>

- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. México. Editorial Trillas. Primera edición. ISBN 968-24-2522-0.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría - IAPC, (2014). Disponible en, <http://incp.org.co/Site/2013/ifac/EstrategiayprogramadetrabajodelIAASB20122014.pdf>
- Congreso de Colombia. (1988). LEY 79 DE 1988. (diciembre 23). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Congreso de Colombia. (1998). LEY 454 DE 1998 (agosto 4). Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY%20454%20DE%201998.pdf>.
- Consiglio, E., & Belloso, W. H. (2003). New clinical indicators: Health-related quality of life. *Medicina (Buenos Aires)*, 63(2), 172-178. Recuperado en 23 de julio de 2018, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0025-76802003000200014&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802003000200014&lng=es&tlng=en).
- COSO III. (2017). COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary. Disponible en: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO II. (2013). COSO II Internal Control Integrated Framework. Disponible en: [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)
- COSO I. (2004). The Enterprise risk management. Disponible en: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- Cruz, López y Martín. (2009) La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. Cuadernos de Estudios Empresariales. Vol. 19, 105-128. ISSN 1131-6985.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999). Estrategia en tiempos de incertidumbre. La gestión en la incertidumbre. Harvard Business Review. Editorial DEUSTO. Bilbao – España. ISBN: 84-234-1680-1.

Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 44. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>.

DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2012). Censo DANE 1990 y 2005. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION\\_MIPYMES\\_act2012.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION_MIPYMES_act2012.pdf)

Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). Capítulo 1: Organización y teorías organizacionales. Teorías Organizacionales y administración: enfoque crítico. ISBN: 958-41-0160-9.

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/761/76109911/>

De Geus, A. (1999). La planificación como aprendizaje. La gestión en la incertidumbre. Harvard Business Review. Editorial DEUSTO. Bilbao – España. ISBN: 84-234-1680-1.

De la Garza, J., Morales, B., y González, B. (2013). Análisis estadístico multivariante. Un enfoque teórico y práctico. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México. ISBN:978-607-15-0817-1

Delgado-Ballester, M. y Fernández-Sabiote, E. (2013). Primera parte. Elementos básicos de la investigación científica. 5. Definición de marco teórico. Métodos de investigación social y de la empresa. Francisco J. Sarabia Sánchez (Coordinador). Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2013. ISBN: 978-84-368-2853-5.

Dendaluze, I (1997). La validez teórica de las investigaciones empíricas en Ciencias Sociales (The theoretical validity of empirical research in the Social Sciences) Universidad del País Vasco. Fac. Filosofía y CC. de la Educación. Recuperado de: <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/riev/42/42077101.pdf>.

Dessler, G. (1979). Capítulo 2- Evolución de la teoría administrativa y los valores. Organización y Administración. Enfoque situacional. (Jorge Cardenas Nannetti,

- trad.). Primera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. ISBN: 968-880-070-8. Original escrito en inglés. ISBN: 0-13-641365-X.
- Díaz, F. y Jaimez, M. (2009). ¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas? REVESCO N° 97 - Primer Cuatrimestre 2009 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco).
- Dinero on line (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>.
- Domnişoru, S., Ogarcă, R. and Dragomir, I. (2017). *Organizational culture and internal control*, Audit Financiar, vol. XV, no. 4(148) /2017, pp. 628-643, DOI: 10.20869/AUDITF/2017/148/628.
- Dolan, S. y Raich, M. (2010). Nuevas tendencias en Management. Fundamentos y aplicaciones. La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Barcelona. ACCID. Profit Editorial. ISBN: 978-84-92956-07-4. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10, año 2010, pp. 35-52. Disponible en: [http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com\\_split\\_2\\_pp\\_35-52.pdf](http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf)
- Dolado, J. (1999). Validez de las Predicciones en la Estimación de Costes. © [dolado@si.ehu.es](mailto:dolado@si.ehu.es). Trabajo realizado con apoyo de los proyectos CICYT TIC98 1179-E y UPV-EHU 141.226 EA083/98. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/remis/docs/validez/validez.htm>.
- Dosi, G., Levinthal & Marengo, L. (2002). Bridging contested terrain: Linking incentive-based and learning perspectives on organizational evolution. Recuperado de: [https://uah.summon.serialssolutions.com/search?s.q=Toward+a+synthesis+of+the+resource%E2%80%90based+and+dynamic%E2%80%90capability+views+of+rent+creation&s.fvf%5B%5D=ContentType%2CNewspaper+Article%2Ct&keep\\_r=true#!/search/document?ho=t&fvf=ContentType,Newspaper%20Article,t&l=es-ES&q=Dosi,%20G.,%20Levinthal%20%26%20Marengo,%20L.%202002:&id=FE](https://uah.summon.serialssolutions.com/search?s.q=Toward+a+synthesis+of+the+resource%E2%80%90based+and+dynamic%E2%80%90capability+views+of+rent+creation&s.fvf%5B%5D=ContentType%2CNewspaper+Article%2Ct&keep_r=true#!/search/document?ho=t&fvf=ContentType,Newspaper%20Article,t&l=es-ES&q=Dosi,%20G.,%20Levinthal%20%26%20Marengo,%20L.%202002:&id=FE)

[TCHMERGED-LOGICAL-c2051-](#)

[18c6561cd359c1cf083741cca7f6dc6da7f4deb12a757b8519dca6f16e9b1f612.](#)

Dufour, D. (2009). Gobernanza Versus Gobierno. Governance versus government. Cuadernos de administración / Universidad del Valle / no. 41 / ene. - jun. 2009. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n41/n41a3.pdf>.

D'souza, D. y Kulkarni, S. (2015). A framework and model for absorptive capacity in a dynamic multi-firm environment. Science Direct journal. Recuperado de: [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe)

Easterby-Smith, M., Graca, M., Antonacopoulou, E & Ferdinandb, J. (2008). Absorptive Capacity: A Process Perspective. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507608096037>.

Economía Solidaria, (2000). Boletín 1, 2 y 3.

Einhorn, H. y Hogarth, R. (1999). Toma de decisiones. La gestión en la incertidumbre. Harvard Business Review. Editorial DEUSTO. Bilbao – España. ISBN: 84-234-1680-1.

Eisenhardt, K. y Brown, Sh. (1999). Determinación del ritmo en función del tiempo. La gestión en la incertidumbre. Harvard Business Review. Editorial DEUSTO. Bilbao – España. ISBN: 84-234-1680-1.

Eisenhardt, K & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? Strategic management Journal. Disponible en: <http://jpkc.zju.edu.cn/k/439/download/ktsj/03.pdf>

Escobar, A., Velandia, G., y Navarro, E. (2017). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. ISSN: 1885-8031. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59769>.

Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V. Martínez, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados Structural Equation Modeling: Features, Phases, Construction,



- Implementation and Results. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n55/art04.pdf>
- Eslava, E. (2006). Coaching en la gestión del capital humano. *Psicología científica.com*. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/coaching-gestion-capital-humano>.
- Espejo, R. y Reyes, A. (2016). *Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. (Silvia Bonilla, trad.). Primera edición en español. Ediciones Uniandes. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-774-352-4. Original escrito en inglés en 2011.
- Fondo Multilateral de inversiones – FOMIN, (2016). Disponible en: <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2016-10-07/fomin-y-suiza-se-asocian-financiamiento-por-resultado%2C11589.html>.
- Fong, C., Flores, K. & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://dx.doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.
- Fonseca-Zárate, R. (2015). *Competitividad. La clave del éxito empresarial*. Bogotá, Colombia. Editorial Alfaomega, primera edición. ISBN: 978-958-778-017-8.
- Fundación IASC, (2009). Informe anual 2009. Disponible en: <http://www.nicniif.org/home/novedades/la-fundacion-iasc-ha-publicado-el-informe-anual-2009.html>
- Galunic, D. y Eisenhardt, K. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1229-1249  
Recuperado de: URL: <http://www.jstor.org/stable/3069398> Accessed: 30-10-2017 17:19 UTC.
- Gallardo, D., Sánchez, M. y Castilla, F. (2014). Marco teórico y metodológico para la validación cualitativa de un modelo explicativo de la responsabilidad social en sociedades cooperativas. *REVESCO* N° 118 - Segundo Cuatrimestre 2015 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

- García, E y Ruiz, C. (2001). La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la Almazara Cooperativa. *Revesco. Revista de estudios cooperativos*. Número 73.
- García-Villarreal, J. (2010). “Prácticas y Políticas Exitosas para Promover la Mejora Regulatoria y el Emprendimiento a Nivel Subnacional”. Documentos de Trabajo de la OCDE sobre Gobernanza Pública, 2010/18, Publicación de la OCDE.
- Gargallo y Freundlich (2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *REVESCO N° 103 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco*.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131. JEL: L22, L26, M11. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>.
- Garzón, M. (2018). Capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial* 10 (1), 29-47. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege10.1.3009>.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Los clásicos de HBR 1998. Harvard Business School Publishing Corporation. Allrightsreserved. Disponible en: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El\\_Liderazgo\\_que\\_obtiene\\_resultados%5B1%5D.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El_Liderazgo_que_obtiene_resultados%5B1%5D.pdf)
- González-Monteaudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, 227-246. Disponible: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/12862>.
- Grant, R. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation" from *California Management Review* 33 (3) pp.114-135, Berkeley, Calif.: University of California. Disponible en: [http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6\\_SR\\_MOD001074\\_Grant\\_1991.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf)

- Guerra, F., Martínez, J., Monroy, S., Pérez, C. y Torres, L. (2011). Redes de innovación en empresas colombianas. Grupo Complexus. Universidad Nacional de Colombia - Universidad Central. ISBN: 978-958-719-554-4.
- Guinnane, T. (2012). Las primeras cooperativas de crédito alemanas y las actuales organizaciones de microfinanzas. Semejanzas y diferencias. Revista MBS | ISSN 2253-9549 | n° 2 | jul/2012 | [87-109].
- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). Análisis Multivariante. Madrid. Prentice Hall Iberia, 5ª Edición. ISBN: 84-8322-035-0.
- Helfat, C. (1997). Know-How And Asset Complementarity And Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D. Strategic Management Journal (1986-1998) Vol. 18, Iss. 5, (May 1997): 339. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/231175478/abstract/6A09E7F602134946PQ/1?accountid=14475>
- Helfat, C. y Raubitschek, R. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 21: 961-979. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/pdf/3094422.pdf?refreqid=excelsior:b49f5a5fadadf5d88d051108e65a6506>.
- Hamel, G. Doz, Y. y Prahalad, C. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. Harvard Business Review. Recuperado de: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/gest/Hamel%20et%20al.%201989.pdf>
- Henseler, M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015) Using Partial Least Squares Path Modeling in International Advertising Research: Basic Concepts and Recent Issues. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/233408729\\_Using\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Path\\_Modeling\\_in\\_International\\_Advertising\\_Research\\_Basic\\_Concepts\\_and\\_Recent\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/233408729_Using_Partial_Least_Squares_Path_Modeling_in_International_Advertising_Research_Basic_Concepts_and_Recent_Issues)
- Hernández- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Disponible en: [www.freelibros.com](http://www.freelibros.com)

Hernández- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Disponible en: [www.freelibros.com](http://www.freelibros.com)

Hoffman, M.L. (1970): Conscience, personality and socialization techniques. Human development, 13, 90-126. Recuperado de: <http://www.karger.com/Article/Abstract/270884>

Hugh-Russell, G. y Black JR, K. (1979). La conducta humana en los negocios. (Francisco Sánchez Guzmán, trad.) Primera edición en español. Editorial Limusa. México. ISBN: 968-18-0967-X. Original escrito en inglés en 1972.

IFAC. (2017). Federación Internacional de Contadores. Disponible en: <https://www.ifac.org/news-events/2014-05/iaasb-propone-mejoras-los-est-ndares-de-auditor-enfocados-las-revelaciones-de-lo>

Reporting Integrado (2013). Disponible en: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

ISO 9001:2015. (2015). Gestión por procesos en sistemas de gestión. Disponible en: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>.

ISO 19011:2011. (2011). Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión. Disponible en: [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma\\_ISO\\_19011-2011\\_Espanol.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_19011-2011_Espanol.pdf).

ISO 27001:2005. (2005). Sistemas de gestión de Seguridad de la información. Disponible en: [http://www.iso27000.es/download/doc\\_iso27000\\_all.pdf](http://www.iso27000.es/download/doc_iso27000_all.pdf) y <http://www.iso27000.es/iso27000.html>.

ISO 10015:1999. (1999). Gestión de calidad - Directrices para la formación. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:es>

ISO 31000:2009 (2009). Herramienta para evaluar la gestión de riesgos. Disponible en: <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>.

- International Co-operative Alliance – ICA. (2017). Principios Cooperativos. Disponible en: <http://ica.coop/es/node/10584>.
- Jaramillo-Sierra, L.J. (1999). Aprender a investigar. Ciencia, tecnología, sociedad y desarrollo. Serie 1. ISBN: 958-9279-11-2. ICFES. [http://biblioteca.unilatina.edu.co/documentos/ciencia\\_tecnologia\\_y\\_desarrollo.pdf](http://biblioteca.unilatina.edu.co/documentos/ciencia_tecnologia_y_desarrollo.pdf)
- Jerez, A. y Revilla, M. (1998). El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico. Disponible en: <http://www.rsd.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/view/646>
- Jiménez, J. y Martín, J. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del nuevo acuerdo operacional. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/433/43300704/>
- Juriscoop. (2016). Informe de gestión. Suministrado por la misma Entidad.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano Azul. Bogotá, Colombia. Editorial norma. ISBN 978-958-45-0665-8.
- Lane, P., Koka, B., Pathark, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 4, 833–863. Recuperado de: <http://amr.aom.org/content/31/4/833.full.pdf+html>
- Lane, P. & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, No. 5 (May. 1998), pp. 461-477. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3094223.pdf?refreqid=excelsior%3Ad277b48c2e6cb67d09ce8f60a45ffa3d>.
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2004). Sistemas de información gerencial. Administración de la empresa digital. (Antonio Núñez Ramos, trad.) Octava edición en español. Editorial Pearson Educación de México. ISBN: 970-26-0528-8. Original escrito en inglés en 2004.

- Leuro-Carvajal, A. (2014). "Las personas y su relación con los cambios permanentes de las empresas como Organismos Vivos" En: México. 2014. Revista Electrónica Ide@S Concyteg. ISSN: 2007-2716 p.5 - 21 v.113.
- Ley Sarbanes & Oxley – SOX, (2002). Estructura De La Ley Sarbanes Oxley. Disponible en: <https://contablesymas.wordpress.com/2009/09/28/estructura-de-la-ley-sarbanes-oxley/>
- Losada, C. y Maruny, F. (1981: p. 9). Marketing para Cooperativas. Biblioteca CEAC de cooperativismo. Ediciones CEAC. Barcelona-España. ISBN: 84-3299001-9.
- Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The Impact of Knowledge Management on MNC Subsidiary Performance: The Role of Absorptive Capacity. *MIR: Management International Review*, 45(2), 101-119. Retrieved from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/stable/40836135>.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*; Chicago Vol. 22, Iss. 5, (May 2001): 387-401. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/225008504?pq-origsite=summon>
- Malo, M., Vézina, M. y Audebrand, L. (2012). La Escuela de gestión cooperativa de Montreal y el estudio de las tensiones en la evolución de las cooperativas. *Ekonomiaz* N.º 79, 1er cuatrimestre, 2012. Disponible en: [www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-k86aekon/es/.../ekonomiaz/downloadPDF](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-k86aekon/es/.../ekonomiaz/downloadPDF).
- Manucci, M. (2010). Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá. Grupo editorial Norma. ISBN: 978-958-45-2992-3.
- Marbán, V. (2007). Tercer sector, Estado de Bienestar y política social1 Third Sector, Welfare State and Social Policy. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Vicente\\_Gallego/publication/27595736\\_Tercer\\_sector\\_Estado\\_de\\_Bienestar\\_y\\_politica\\_social/links/0deec52527f3202c94000000/Tercer-sector-Estado-de-Bienestar-y-politica-social.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vicente_Gallego/publication/27595736_Tercer_sector_Estado_de_Bienestar_y_politica_social/links/0deec52527f3202c94000000/Tercer-sector-Estado-de-Bienestar-y-politica-social.pdf).

- Marcuello, C. y Nachar, P. (2012). La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social. REVESCO N° 110. ISSN: 1885-8031. [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)
- Margalina, VM. (2016). Creación de un modelo PLS-SEM con SmartPLS y análisis de resultados. Unidad Operativa de Desarrollo e Investigación –UODIDE. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato.
- Martínez-Miguélez, M. (2005). El Método Etnográfico de Investigación. Disponible: <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html> Consulta: 12-12-2005.
- Martinkenaite, I., Breunig, KJ. (2016). The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions. Journal of Business Research. Volume 69, Issue 2, February 2016, Pages 700-708 .Recuperado de : <http://lw3ne3md9a.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&auinit=I&aualast=Martinkenaite&atitle=The+emergence+of+absorptive+capacity+through+micro%E2%80%93macro+level+interactions&id=doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.020&title=Journal+of+business+research&volume=69&issue=2&date=2016&spage=700&issn=0148-2963>.
- Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos de la teoría de Governance. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31332957/MayntzGovernance.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533742681&Signature=%2B01YYVOCN1GPaj6C2nuaGC6Vf8c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMayntz\\_Governance.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31332957/MayntzGovernance.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533742681&Signature=%2B01YYVOCN1GPaj6C2nuaGC6Vf8c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMayntz_Governance.pdf).
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva. (Adrià de Gispert Ramis, trad.) Primera edición en español. Ediciones Gestión 2000, S.A. – Barcelona. ISBN: 84-8088-394-4. Original escrito en inglés en 1994.
- McGregor, D. (1969). El aspecto humano de las empresas. Octava impresión, traducida de la primera edición en inglés “The Human side of Enterprise”. México: Editorial Diana, S.A.
- Mendoza, J. (2018). Taxonomía de la naturaleza de las capacidades dinámicas. CIEG, Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales. Venezuela.

ISSN: 2244- 8330. Depósito legal: PPI201002LA3492. N° 33 julio-septiembre 2018, pp. 260- 286. [www.grupocieg.org](http://www.grupocieg.org) Email: [publicaciones@grupocieg.org](mailto:publicaciones@grupocieg.org).

Mendoza, J. (2018). Capacidades dinámicas: un análisis empírico de su naturaleza. *MLS EDUCATIONAL RESEARCH*, 2 (2), 76-93. Doi: 10.29314/mlser. v2i2.80. <http://mlsjournals.com/Educational-Research-Journal>. ISSN: 2603-5820.

Melo, P. y Meira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. Universidad Federal de Sergipe São Cristóvão – Brasil. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/eypt/v21n6/html/v21n6a07.htm>

Miralles Marugán, P. y Villar Lama, A. (2016). La irrupción de la economía colaborativa en el sector turístico: análisis del conflicto en el sector del alojamiento. En *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo*, tomo II, p. 437-462. Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.

Monzón, J. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 44, abril 2003, pp. 9-32. ISSN: 0213-8093.

Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. (1998). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas medianas argentinas y el rol del ambiente. Disponible en: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P1/texto/NT36.PDF>.

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Editorial *Revista EAN* No. 61 septiembre-diciembre de 2007 p. 77-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/206/20611495008/>

Nelson, R. y Winter, S, (1982). The Schumpeterian Trade-off Revisited. *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 1 (Mar. 1982), pp. 114-132 Published by: American Economic Association Stable. Recuperado de: URL: <http://www.jstor.org/stable/1808579> Accessed: 29-10-2017 17:15 UTC

Neves de Almeida, F. (1999). *Psicología para gerentes. Conducta para el éxito en las empresas.* (Lic. María Eugenia Hano Roa, Trad.). Primera edición. Mc GRAW-



- HILL, México. ISBN 970-10-2361-7. Original escrito en portugués en 1995. ISBN: 972-8298-01-3.
- Newell, S. (2003). Creando organizaciones saludables. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo. (Esther Rodríguez González, Trad.). Primera edición. Thomson Editores Spain. España. ISBN84-9732-157-X.
- Nonaka, I y Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research and Practice. Disponible en: [http://huntingmammoths.com/wp-content/uploads/2016/10/0505Nonaka\\_u\\_Toyama-The-knowledge-creating-theory-revisited-1.pdf](http://huntingmammoths.com/wp-content/uploads/2016/10/0505Nonaka_u_Toyama-The-knowledge-creating-theory-revisited-1.pdf).
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. (Martín Hernández Kocka, trad.). Segunda edición. Oxford University Press México. ISBN: 970-613-454-9. Original escrito en inglés, en 1995. ISBN: 0-19-509269-4.
- Nonaka, I. (1998). Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. California Management Review, Vol. 30 No. 3, Spring 1988; (pp. 57-73) DOI: 10.2307/41166514.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, vol. 69, n 6, pp. 96-104.
- IAASB (2013). NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315. NIA-ES 315. Disponible en: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- OECD. (2015). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Frascati Manual 2015 Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Disponible en: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9215001e.pdf?expires=1488934869&id=id&accname=guest&checksum=31CD6A22D89A8D647DBA959BDAF6FC67>
- ONU - Organización De Naciones Unidas. (2005). Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. Disponible en: [http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hrcouncil/docs/gaA.RES.60.1\\_Sp.pdf](http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hrcouncil/docs/gaA.RES.60.1_Sp.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (2017).  
Disponibile en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Palomo, R., Gutiérrez, M., Fernández, Y., (2017). La cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 89, abril, 2017, pp. 136-166 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17450967006.pdf>.

Patterson, W., y Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research-intensive firms. *Technovation*, 36, 77-89. Recuperado de: [https://ac.els-cdn.com/S0166497214001382/1-s2.0-S0166497214001382-main.pdf?\\_tid=0b2ab570-bcea-11e7-a19b-00000aacb35f&acdnat=1509310085\\_1a5095b3cee1a25ee0ae9b848eac1c69](https://ac.els-cdn.com/S0166497214001382/1-s2.0-S0166497214001382-main.pdf?_tid=0b2ab570-bcea-11e7-a19b-00000aacb35f&acdnat=1509310085_1a5095b3cee1a25ee0ae9b848eac1c69)

Palací-Descals, F. (2005). Capítulo I – Las organizaciones y su psicología. *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson educación, S.A. Madrid España; pp. 1-30. ISBN:84-205-4340-3.

Parker-Rossell, H. (2007). Construcción de redes de conocimiento y aprendizaje académico. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, vol. 7, núm. 27, enero-julio, 2007, pp. 93- 119 Universidad La Salle Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202707>.

Pereda-Marín, S. y Berrocal-Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. Universidad Complutense de Madrid. Departamento de psicología diferencial y psicología del trabajo. Facultad de psicología. *Revista complutense de educación*. ISSN: 1130-2496 Vol. 10, n. 1, pp.15-35. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Francisca\\_Berrocal/publication/27585257\\_El\\_entorno\\_empresarial\\_La\\_empresa\\_su\\_organizacion\\_y\\_funcionamiento/links/53d110ab0cf25dc05cfe8ce0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisca_Berrocal/publication/27585257_El_entorno_empresarial_La_empresa_su_organizacion_y_funcionamiento/links/53d110ab0cf25dc05cfe8ce0.pdf)

Pérez, E y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2010, Vol. 2,

Nº1, 58-66. ISSN 1852-4206. Recuperado de:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>.

Pérez-Rodríguez, Y. y Castañeda-Pérez, M. (2009). Redes de conocimiento. Redes de conocimiento Ciencias de la Información, vol. 40, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 3-20 Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573001>.

Petit, F., (1984). Capítulo primero - La organización y sus niveles. Psicología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. (Joan Llopis, trad.). Primera edición en español. Editorial Herder S.A., Barcelona. ISBN: 84-254-1356-7. Biblioteca de psicología #13. Original escrito en Francés en 1979.

Ponti, F. (2010). Los siete movimientos de la innovación. Bogotá. Grupo editorial Norma. ISBN: 978-958-45-2430-0.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategic. Recuperado de: <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Razeto, L. (2006). ¿Qué es la economía solidaria? Recuperado de: <http://www.luisrazeto.net>. Fecha de consulta febrero 22 de 2018.

Real Academia de la lengua - RAE (2018). Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>.

Reporte Global de Competitividad (2018). Reporte Global de Competitividad (RGC) 2017 - 2018. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe\\_FEM\\_2017.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf).

Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125. Recuperado en 08 de agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es).

- Rodríguez, A. y Gutiérrez, J. (1999). Ciencia y Método. En: Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Francisco José Sarabia Sánchez.
- Rodríguez, M., Ruiz, C. y Martín, E. (2012). Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, ISSN-e 1989-1725, Vol. 1, N° 4, 2012, págs. 49-67.
- Rodríguez, R., Kobila, M, Morbelli, C. y Parolin, M. (2014). Culturas cooperativas y emprendedoras: una fusión inteligente. Disponible en: Dialnet.
- Rodgers, W. y Guiral, A. (2011). Potential model misspecification bias: Formative indicators enhancing theory for accounting researchers. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/259175048>.
- Roncancio, P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad – empresa. Revistas ciencias estratégicas: Journal of strategic studies. Medellín. Vol. 19 (26). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/1513/151322415011/>
- Rosanas Martí, J. (2010). Nuevas tendencias en Management. Fundamentos y aplicaciones. Organización y management. Barcelona. ACCID. Profit Editorial. ISBN: 978-84-92956-07-4.
- Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. Papeles del Psicólogo, 2010. Vol. 31(1), pp. 34-45. <http://www.cop.es/papeles>. Facultad de psicología. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/354957850/Modelos-Ecuaciones-Estructurales-Ruiz-Pardo-San-Martin>.
- Salanova, M., Martínez I. y Llorens, S. (2005). Capítulo XIV-Psicología Organizacional Positiva. Psicología de la Organización. Editorial Pearson educación, S.A. Madrid España; pp. 1-30. ISBN:84-205-4340-3.
- Sanchis, J., Herrera, J. y Soriano, J. (2000). Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito. CIRIEC-España, Revista de

- Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 36, diciembre 2000, pp. 147-178. ISSN: 0213-8093.
- Sanchis, J. y Rodríguez, S. (2018). Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. ISSN: 1885-8031. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59771>.
- Sarango, M. (2015). Gestión de riesgo operativo: diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa. Tesis de maestría Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/4398>.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. ISBN 987-1183-32-1 Buenos Aires: CLACSO, 2005. Disponible en: <https://scholar.google.es>
- Scheel-Mayenberger, C. (2010). Las TICs: un nuevo modelo de negocios. Inserción de la empresa en las economías de red. México. Trias. ISBN: 978-607-17-0662-1.
- Schvarstein, L. (1995). Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes. Editorial Paidós. 2ª reimpresión. Buenos Aires-Barcelona-México. ISBN: 950-12-3245-X.
- Seguí-Mas, E. y Server, R. (2010). Caracterización del business capital de las cooperativas de crédito a través del análisis Delphi. REVESCO Nº 103 - Tercer Cuatrimestre 2010 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco).
- Seo, Y. W., Chae, S. W., y Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ad43/634af78461873de3b7f8745ed9cf315006d4.pdf>
- Sen, A. (2002). Capacidad de bienestar. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20021126002540/http://www.geocities.com:80/pjabad/artya3.htm>

- Senge, P. (2011). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (Carlos Gardini, Trad). Segunda edición. 13ª reimpresión. Buenos Aires. Granica. ISBN: 978-950-641-430-6. Edición original en inglés, Peter M. Senge 1990.
- Serrano, C. y Gutiérrez, B (2017). Oportunidades y riesgos de las plataformas de financiación en internet. Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales.: CIANI 2017 / coord. por Julio César Ramírez Montañez, 2017, págs. 692-703. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6290948>.
- Smart PLS-SEM 3.0. (2015). The use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Sosa, S. (2006). Tesis doctoral "La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el *momentum* organizativo". Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/2e.htm>.
- Soler, F. (2002). La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 215-242. ISSN: 0213-8093.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colección Contus. Editorial Universidad de Antioquia Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Sage Publications, Inc. ISBN: 958-655-624-7 (volumen) ISBN: 958- 655-623-9 (obra completa). Título original: Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory Segunda edición (en inglés): Sage Publications, Inc. (United States, London, New Delhi), 1998 Primera edición (en español): Editorial Universidad de Antioquia, diciembre de 2002 Publicado por acuerdo con Sage Publications, Inc.
- Superintendencia Financiera de Colombia - SFC. (2017). Concepto 2014056513-007 del 13 de abril de 2015. Disponible en: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10084639&reAncha=1>

- Superintendencia Financiera de Colombia - SFC. (2006). Circular externa 048 de 2006 - Rige a partir del primero de julio de 2007, adiciona al Capítulo XXIII reglas relativas a la administración del riesgo operativo, Circular Externa 100 de 1995. Disponible en: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/normativa/normativa-general/circular-basica-contable-y-financiera-circular-externa--de---15466>.
- Superintendencia Solidaria de Colombia – SSC. (2017). Preguntas frecuentes. Disponible en: <https://www.supersolidaria.gov.co/preguntas-frecuentes>.
- Superintendencia Solidaria de Colombia. (2016). Reseña Histórica. Disponible en: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>.
- Superintendencia Solidaria de Colombia. (2015). Circular Externa 15 de 2015. Instrucciones para la implementación del sistema Integral de administración de riesgos – SIAR. Disponible en: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/circulares-externas-2015>.
- Superintendencia Solidaria de Colombia (2013). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia de la economía solidaria. Disponible en: [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/guia\\_buen\\_gobierno\\_marzo\\_2013.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf).
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). 2 La investigación. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. Serie Aprender a Investigar. ISBN: 958-9279-13-9 Módulo 2.
- Tzokas, N., Kim, Y, Akbar, H. y Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115000681>.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 28: 1319–1350 (2007) Published online 7 August 2007 in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/smj.640. Received 16 February 2004; Final revision received 20 June 2007.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug. 1997), pp. 509-533.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)

Thomas, D. (1997). El sentido de los negocios: la práctica de las 5 libertades de la administración. México: Grupo Editorial Continental, S.A. de C.V.

Tord, M. y Amat, J. (1981). Finanzas para cooperativas. Biblioteca de Cooperativismo. Ediciones CEAC. Barcelona – España. ISBN: 84-329-9004-3.

Torras, L. (2013) - Escuela de Alta Dirección y Administración. (2013). Economía Informal. Lectura preparada por el profesor Lluís Torras de EADA. Barcelona. Disponible en <http://www.eada.edu/pdf/articulos/economia-informal-lluis-torras-64694.pdf>.

Universidad EAN. (2017). Lineamientos para la investigación y la gestión del conocimiento en la universidad EAN. Disponible en: <http://universidadean.edu.co/es/investigacion/introduccion-grupos-de-investigacion>.

Universidad EAN. (2016). Disponible en: [www.universidadean.edu.co/investigación](http://www.universidadean.edu.co/investigación).

Universidad de Alcalá de Henares, UAH. (2017) Disponible en <http://www.uah.es/es/estudios/estudios-oficiales/doctorados/Economia-y-Gestion-Empresarial-D432/>.

Uribe, C. (2002). Bases del Cooperativismo. Fondo Nacional Universitario. Editorial Guadalupe Ltda., quinta edición. Bogotá D. C. ISBN 958-9251-43-9.



- Valdano, J. (2013). Los 11 poderes del líder. Disponible en: <http://juegointerior.blogspot.com/2013/12/los-11-poderes-del-lider-jorge-valdano.html>.
- Valls, A. (1998). Las 12 habilidades directivas clave. Primera edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. ISBN: 84-8088299-9.
- Vargas, C. (2014). Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero. REVESCO N° 117 – Monográfico: las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor. ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco).
- Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Fuente Universidad de Alcalá Library Catalogue. Editor: Paraninfo. ISBN: 8497323025, 9788497323024.
- Voguel, R. y Güttel, W. (2013) The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 426–446. DOI: 10.1111/ijmr.12000. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41444778/The\\_Dynamic\\_Capability\\_View\\_in\\_Strategic20160122-30907-1qv51vz.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509383113&Signature=C%2BCUQxsf%2BQICS4a2JwyO2o2%2F9U4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_Dynamic\\_Capability\\_View\\_in\\_Strategic.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41444778/The_Dynamic_Capability_View_in_Strategic20160122-30907-1qv51vz.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509383113&Signature=C%2BCUQxsf%2BQICS4a2JwyO2o2%2F9U4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Dynamic_Capability_View_in_Strategic.pdf).
- Wang, T. y Hsu, C. (2013). Board composition and operational risk events of financial institutions. *Journal of Banking & Finance*. Volume 37, Issue 6, June 2013, Pages 2042-2051. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jbf](http://www.elsevier.com/locate/jbf).
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* (2007) doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201. x. Recuperado de: [http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528154038\\_7292.pdf](http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528154038_7292.pdf).

- Welch & Comer, (1988). Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Recuperado de: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. Recuperado de: <http://1w3ne3md9a.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&auunit=SG&aulast=Winter&atitle=Understanding+dynamic+capabilities&id=doi:10.1002/smj.318&title=Strategic+management+journal&volume=24&issue=10&date=2003&spage=991&issn=0143-2095>.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von-Glinow, M. (2000). Las capacidades de aprendizaje en la organización (Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) Oxford University Press México S.A. de C.V. ISBN: 970-613-509-X. Obra original publicada en 1999.
- Zahra, Shaker A. and Sapienza, Harry J. and Davidsson, Per (2006) Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43(4): pp. 917-955. Recuperado de: <https://eprints.qut.edu.au/5850/1/5850a.pdf>.
- Zahra, A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*. Vol. 27, No. 2 (Apr. 2002), pp. 185-203. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/4134351>.
- Zapata-Cantú, L., Manrique-Cadena, L., Carrillo-Gamboa, F., Flores-Leal, P., Ramírez-Flores, P., Martínez-Sánchez, A., Treviño-González, A. y Urueña, G. (2010). *Aprendizaje organizacional*. Segunda edición. Mc Graw Hill. México. ISBN – 13: 978-607-15-0630-6 / ISBN – 10: 00000-340-MX.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Department of Strategy and Management, INSEAD, 77305 Fontainebleau, France The Wharton School, Department of Management, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania 19104 maurizio.zollo@insead.fr • winter@wharton.upenn.edu. Disponible en: <https://scholar.google.es>

Bibliografía - Sitios en internet

- Alianza Internacional de Cooperativas. (2017). Disponible en [www.ica.coop](http://www.ica.coop)
- Arango Sarmiento Santiago (enero 30 de 2018). Economía colaborativa: 10 ejemplos de modelo de negocio. ¿Cómo crear un modelo de negocio alrededor de su patio trasero? La economía colaborativa dio paso a una nueva era en donde la manera en la que consumimos ha cambiado Compartimos 10 de los mejores ejemplos de esta nueva generación de emprendedores. Disponible en: <http://www.youngmarketing.co/10-ejemplos-de-economia-colaborativa/#ixzz5Ihu8mluN>.
- Baquero, M. (2006). Estándares de supervisión bancaria. Basilea, 1974. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/mbh/1b.htm>.
- Confederación colombiana de cooperativas (Confecoop). (Publicación del 14 de marzo de 2018) <https://www.orgsolidarias.gov.co/Informe-Confecoop>. Recuperada el 2 de enero de 2019.
- Comunalidades. (Consulta agosto 16 de 2018). Definición recuperada de: <https://www.uv.es/ceaces/multivari/factorial/comunalidad.htm>
- Corporate Compliance (Consulta, enero 2 de 2019). Recuperado de: <http://www.worldcomplianceassociation.com/marco-normativo-internacional.php>.
- Facultación. (Consulta octubre 16 de 2018). Definición recuperada de: <http://www.wordreference.com/definicion/facultar>
- Jöreskog y Wold. (1982). PLS-SEM Compared With CB-SEM. Disponible en: <https://www.smartpls.com/documentation/learn-pls-sem-and-smartpls/pls-sem-compared-with-cbsem>.

# Capacidades dinámicas de absorción y su relación con los riesgos operativos en cooperativas de actividad financiera

El cuestionario que a continuación se presenta, es un instrumento para recoger información que permita diagnosticar la existencia de capacidades dinámicas de absorción, partiendo del aprendizaje individual, que se convierte en aprendizaje colectivo y pasa a ser conocimiento organizacional y su relación con los riesgos operativos en las cooperativas de actividad financiera.

El cuestionario está compuesto por dos partes: la primera corresponde a los datos generales; la segunda presenta preguntas organizadas en 5 categorías de análisis con 6 sub-dimensiones relacionadas y 4 estadios organizacionales de referencia.

Le solicitamos muy comedidamente, que responda cada pregunta con objetividad y evite ser mecánico. En cada hoja, encontrará una lista de preguntas que le invito a contestar con objetividad, tenga en cuenta que las preguntas que requieren explicación necesitan notas cortas y muy puntuales.

\*Obligatorio

1. **Dirección de correo electrónico \***

---

## Propósito de la investigación

---

Recoger información para identificar elementos que permitan reconocer la relación, entre el desarrollo de capacidades dinámicas de absorción y el riesgo operativo generado por las prácticas de las cooperativas de actividad financiera. Vale aclarar que las capacidades dinámicas se originan en la habilidad que tiene la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997 y Teece, 2010). Permiten a la firma crear nuevos productos, servicios y procesos, y responder a circunstancias cambiantes del mercado (Helfat, 1997).

## Tipo de investigación y selección de los participantes

---

La investigación incluye la participación de grupos de interés, tales como: asociados, trabajadores, clientes y proveedores de las Cooperativas de Ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia Solidaria en Bogotá Colombia. Teniendo claro que, cada organización ha decidido participar de manera libre y voluntaria.

## Procedimiento

---

De antemano agradecemos su disposición para diligenciar el cuestionario adjunto. La información registrada será completamente confidencial y requiere de su objetividad e imparcialidad a la hora de contestar. El tiempo estimado para diligenciar el cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.

## Contacto

---

Si tiene alguna pregunta por favor póngase en contacto con: [aleuroca1117@universidadean.edu.co](mailto:aleuroca1117@universidadean.edu.co)

## DATOS PERSONALES

2. **¿Rol o roles que ocupa en la organización? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Asociado
- Consejero
- Delegado
- Trabajador

3. **¿Género? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Mujer
- Hombre

4. **Edad en Años \***

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 20 y 30
- Entre 30 y 40
- Entre 40 y 50
- Más de 50

5. **¿Años de trabajo en la organización? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 5
- Entre 5 y 10
- Entre 10 y 15
- Entre 15 y 20
- Mas de 20

6. **¿Grado académico? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Bachillerato
- Técnico / Tecnológico
- Profesional
- Especialización
- MBA / Magister/PhD

## DATOS DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

De las cuatro opciones siguientes, indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

**7. LAS COOPERATIVAS DE ACTIVIDAD FINANCIERA PUEDEN UBICARSE EN DISTINTOS ESTADIOS DE DESARROLLO DE ACUERDO CON EL ROL Y EL PAPEL EN LAS TAREAS DE AHORRO Y CRÉDITO, EN TAL SENTIDO, CONSIDERA USTED QUE SU INSTITUCIÓN: \***

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Es un organismo que aprende y proporciona espacios de aprendizaje a sus funcionarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El aprendizaje se incorpora acumulativamente en las políticas de la organización como una estrategia de sostenibilidad en el tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa apoya el aprendizaje de sus grupos de interés y los incluye en la planeación de capacitaciones que permitan el cumplimiento de los lineamientos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestión y la administración de riesgos hace parte integral del modelo de negocio de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Estructura organizacional

Solicita información sobre gobernanza, organigrama de roles empresariales, niveles jerárquicos, estructura de recursos humanos y su capacitación, formas de agrupamiento organizacional, formas de control y aseguramiento, áreas de Investigación y desarrollo. ESTADIO: La organización como estructura que puede absorber y transformar conocimiento.

**8. LA COOPERATIVA HA DISEÑADO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE INCLUYE POLITICAS DE GOBERNANZA, LO CUAL HA SIGNIFICADO PARA LA INSTITUCIÓN QUE: \***

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.  
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿Los grupos de interés - asociados, empleados, clientes y proveedores - comparten la visión de la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización recoge las ideas de los grupos de interés para incluirlas en la visión y misión de la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los asociados, clientes y proveedores participan en la creación y la utilización del conocimiento organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La cooperativa tiene manual de gobierno corporativo.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa aplica principios internacionales sugeridos por la Alianza Cooperativa Internacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa aplica principios internacionales de gobernabilidad corporativa sugeridos por la OCDE?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Gobierno Corporativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Identificación clara de los Derechos de Asociados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Tratamiento Equitativo a Asociados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Determinación de roles de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Revelación de Datos y Transparencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con Políticas de Las Responsabilidades del Consejo.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa fortalece la coordinación del gobierno corporativo, en cabeza de los Consejeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa fortalece la coordinación del gobierno corporativo para mejorar el planeamiento estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa fortalece la coordinación del gobierno corporativo para Implementar nuevas estrategias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
¿La Cooperativa fortalece la coordinación del gobierno corporativo para Hacer seguimiento al desempeño de la Organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye el principio de: Educación, formación e información de la Alianza Cooperativa Internacional, que establece que, las cooperativas educan y capacitan a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 9. LA COOPERATIVA HA DISEÑADO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON EL SIGUIENTE SIGNIFICADO PARA LA INSTITUCIÓN \*

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿La Cooperativa prefiere una estructura organizacional de dos o tres niveles jerárquicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa considera que los niveles jerárquicos de la organización deben ser más de tres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización cuenta con un área de investigación y desarrollo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa se asegura que su estructura y sus procesos de comunicación fomentan el aprendizaje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han designado áreas o comités para aprobar operaciones de captación o ahorro con límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han designado áreas o comités para aprobar operaciones de crédito o colocación con límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han designado áreas o comités para aprobar operaciones de inversión con límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han establecido y divulgado los perfiles de los roles de la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han establecido y divulgado las competencias de los roles de la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han establecido y divulgado la descripción de cargos de los roles de la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa aprueba el conocimiento que debe aplicar cada rol de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa comunica a los asociados el conocimiento que aplica cada rol de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa supervisa el conocimiento que debe aplicar cada rol de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa ha definido y comunicado los niveles de autoridad al interior de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usted conoce la descripción de su role en la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. LA COOPERATIVA HA DISEÑADO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE INCLUYE E INTERPRETA FUNCIONES ORGANIZACIONALES, LO QUE SIGNIFICA QUE: \*

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿La Cooperativa tiene límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa actualiza y comunica a sus trabajadores los límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa actualiza y comunica a sus asociados los límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa supervisa el cumplimiento de los límites de autoridad y responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa tiene por política identificar ideas que le aportan beneficios a la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa identifica ideas que le aportan beneficios a la organización para crear nuevo conocimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cree que el conocimiento debe venir de los cargos operativos de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa prefiere que el conocimiento venga de los directivos y de los Consejeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El conocimiento, la capacidad de crear y la utilización del conocimiento, hacen parte de la cultura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Todos los trabajadores participan en la creación de conocimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La política de aprendizaje organizacional permite que la empresa absorba, asimile y aplique conocimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Gestión del Conocimiento está relacionada con la política de recursos humanos de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa ha diseñado controles en los procesos estratégicos, misionales y operativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lineamientos Institucionales

Se requiere información sobre la empresa que aprende, mecanismos que respaldan el aprendizaje, cómo aprende de su entorno, cómo se incluye ese aprendizaje en el plan estratégico, en el modelo de negocio y en la toma de decisiones, sistemas de incentivos, necesidades de aprendizaje para los niveles de la organización, procesos de capacitación. ESTADIO: La organización que aprende.

## 11. EN TEMAS ESTRATÉGICOS LA COOPERATIVA PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS \*

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿Se puede decir que la Cooperativa es una organización que aprende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene mecanismos que respaldan el aprendizaje organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El aprendizaje organizacional se aplica al plan estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa cuenta con un modelo de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El conocimiento organizacional hace parte del modelo de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El aprendizaje organizacional se toma como base para tomar decisiones en la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incorpora el aprendizaje en la toma de decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En el aprendizaje de la organización se incluye información de cambios en el entorno de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización recoge información del entorno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incorpora la información del entorno en la toma de decisiones de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El aprendizaje colectivo es un valor organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Empresa recoge ideas de los funcionarios para crear nuevos servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización incluye nuevas ideas de funcionarios en los procesos de aprendizaje de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los individuos crean conocimiento para la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización identifica las ideas que le aportan, las divulga y las aplica para crear conocimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene por política crear conocimiento e incluirlo en la toma de decisiones estratégicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa sabe que no tiene problemas de aprendizaje al interior de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La creación de conocimiento interno es un proceso organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
¿La Cooperativa incluye en su proceso de aprendizaje, el Liderazgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye en su proceso de aprendizaje, la Cultura organizacional.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye en su proceso de aprendizaje, la Tecnología ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye en su proceso de aprendizaje, un Sistema de monitoreo y controles que disminuyen o evitan el riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye en su proceso de aprendizaje una Política de Recursos Humanos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. EN TEMAS DE RECURSO HUMANO LA COOPERATIVA PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿La organización tiene sistemas de incentivos para funcionarios? Ej: bonificaciones económicas, bonos de educación, bienestar, salud, ¿otros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización cuenta con sistemas de incentivos emocionales? Ej: programas de bienestar para sus familias, reconocimiento por compromisos cumplidos, ¿otros, cuáles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los funcionarios aplican el aprendizaje colectivo ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización incentiva a sus funcionarios y asociados a aportar ideas, para crear servicios nuevos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización no tiene problemas de aprendizaje, porque capacita a sus funcionarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización ha identificado barreras de aprendizaje? Ej: funcionarios que actúan mecánicamente; Sólo se cree en lo que ha funcionado en el entorno; gerencia sin planeación; ojos cerrados frente a amenazas del mercado; Sólo es importante la experiencia; Sólo por consenso de comités se logran soluciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La visión organizacional está redactada de forma que cada individuo se inspire y motive a lograrla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La sumatoria de las visiones individuales cumplidas, construye una visión organizacional compartida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa sabe que los funcionarios y asociados conocen la visión, misión y los valores centrales de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa proporciona el entorno adecuado para que los individuos generen conocimiento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización motiva a los individuos para que generen conocimiento o intraemprendimiento? Cómo lo hace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa ofrece espacios ó apoyos para generar conocimiento o intraemprendimiento? Cómo cuales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
¿Existen bonificaciones por innovaciones creadas con base en ideas de los trabajadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen evaluaciones de desempeño que permitan la promoción de los trabajadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen planes de carrera que permitan a los funcionarios crecer al interior de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa motiva y facilita la transferencia de conocimiento, el aprendizaje colectivo y el aprendizaje continuo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa motiva y facilita la transferencia de conocimiento, el aprendizaje colectivo y el aprendizaje continuo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Formas de relacionamiento

Se quiere obtener información respecto de las comunicaciones entre trabajadores y alta gerencia, formas de comunicación interna y externa, comunicación de grupos formales e informales, formas y canales de relacionamiento con grupos de interés con la organización, maneras en que los grupos de interés participan en la toma de decisiones. ESTADIO: La organización como un organismo vivo en constante transformación.

## LAS ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA USUALMENTE PRESENTAN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS

Tenga en cuenta que las preguntas que requieren explicación necesitan notas cortas y muy puntuales.

13. **¿El aprendizaje colectivo o de los grupos de trabajo, se traslada a la planeación empresarial?**  
 Marca solo un óvalo.

Sí

No sabe / No responde

Otro: \_\_\_\_\_

14. **¿La organización tiene por política identificar las ideas que le aportan a la organización, divulgarlas y aplicarlas para crear conocimiento?**  
 Marca solo un óvalo.

Sí

No

No sabe / No responde

## 15. ¿Cómo se divulgan las decisiones de la alta gerencia a los funcionarios de la cooperativa?

---



---



---



---



---

16. **EN ASUNTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, LA ORGANIZACIÓN SE CARACTERIZA POR \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿Los trabajadores se comunican con la alta gerencia por presencia directa o personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los trabajadores se comunican con la alta gerencia por escrito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los trabajadores se comunican con la alta gerencia por la intranet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los trabajadores se comunican con la alta gerencia por intermedio de sus jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los trabajadores se comunican con la alta gerencia por otros canales no mencionados antes aquí?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la organización existen buzones de sugerencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las sugerencias de los individuos se trasladan a grupos de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización promueve el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La creación de conocimiento interno de la Cooperativa, incluye redes formales e informales de conocimiento? Ej: Talentos de funcionarios motivan concursos formales de bienestar social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **LAS COMUNICACIONES DE LA COOPERATIVA USUALMENTE PRESENTAN LA SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS**

---

Tenga en cuenta que las preguntas que requieren explicación necesitan notas cortas y muy puntuales.

17. **¿La organización tiene publicaciones internas virtuales o físicas? \***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

18. **¿La Cooperativa tiene publicaciones externas virtuales o físicas? \***

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

19. **¿La Cooperativa se comunica con sus asociados? ¿Cómo lo hace? \***

---

---

---

---

---

20. **¿La Cooperativa se comunica con las entidades gremiales? Cómo lo hace? \***

---

---

---

---

---

21. **¿La Cooperativa se comunica con sus clientes (libranzas)? Cómo lo hace? \***

---

---

---

---

---

22. **¿La Cooperativa se comunica sus proveedores? ¿Cómo lo hace?**

---

---

---

---

---



23. **¿La Cooperativa se comunica con clientes potenciales? ¿Cómo lo hace? \***

---

---

---

---

---

24. **¿La Cooperativa se comunica con entidades de Gobierno? ¿Cómo lo hace? \***

---

---

---

---

---

25. **¿La Cooperativa tiene canales de comunicación para recibir PQRS (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias) de sus asociados? ¿De Entidades gremiales? ¿Sus clientes (Libranzas)? ¿Sus Proveedores? ¿Clientes potenciales? ¿Entidades de Gobierno? \***

---

---

---

---

---

### Capacidades Organizacionales

Refiere obtener información de gestión estratégica y manejo de conflictos. Planes de desarrollo para trabajadores, identificación de barreras de aprendizaje, cultura organizacional, evaluaciones de desempeño, redes de conocimiento, alineación del conocimiento con el plan estratégico, con su visión, misión y objetivos, indicadores gerenciales (como Balance Score Car), Liderazgo, consciencia de sus recursos y capacidades, formas de innovación, formalización del conocimiento informal o instintivo de los trabajadores (ej. Buzón de sugerencias, concursos de nuevos productos y/o servicios, bonificaciones por aportes efectivos, y otros).

ESTADIO: La organización que se expone a riesgos y los controla.

## 26. EN ASUNTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, LA ORGANIZACIÓN SE CARACTERIZA POR \*

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
¿El Consejo de administración y la gerencia le dan prioridad a los programas de capacitación y entrenamiento del personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene por política identificar las ideas que le aportan beneficios para aplicarlas en la creación de conocimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene un plan de negocio a corto plazo (un año)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene un plan de negocio a mediano plazo (uno a tres años)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización tiene un plan de negocio a largo plazo (de cuatro a diez años)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El plan de negocio de la organización incluye el conocimiento y el aprendizaje como un pilar estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización se asegura que sus líderes están comprometidos con el aprendizaje organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El estilo de liderazgo de La Cooperativa se orienta a las personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El estilo de liderazgo de la Cooperativa tiene incentivos financieros asociados a la tarea?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa gestiona y analiza sus planes y proyectos con indicadores gerenciales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización aplica los resultados y análisis de estos indicadores gerenciales para proyectar la cooperativa a futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa tiene sistemas para medir el desempeño organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa usa los resultados de la medición del desempeño, para fomentar el aprendizaje organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La organización supervisa que los sistemas de administración del desempeño fomentan el aprendizaje de las personas, los equipos de trabajo y los procesos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa ha adoptado mecanismos para garantizar la gestión integral del conocimiento organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
¿Las PQRS (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias) son tomadas por la gerencia para realizar mejora continua a los procesos de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa se asegura, que los empleados tengan el conocimiento y las habilidades apropiadas para el cumplimiento de sus responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa gestiona la actualización de sus funcionarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa incluye en su planeación asuntos de capacitación para que los trabajadores logren habilidades nuevas que requiere su perfil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Cooperativa enfatiza la gestión del conocimiento en el recurso humano para fortalecer el plan estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **CONFLICTO DE INTERESES**

---

## 27. Atendiendo los principios de la Alianza Internacional de Cooperativas, la Cooperativa atiende los siguientes parámetros \*

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La Cooperativa cuenta con protocolos para el manejo de conflictos de sus grupos de interés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Organización proporciona espacios donde los grupos de interés intercambian opiniones para identificar buenas prácticas y coordinar políticas que beneficien a la Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa participa en reuniones del gremio donde se revisan problemáticas similares y se proponen soluciones para atender o evitar las crisis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa incluye en sus protocolos principios de la Alianza Cooperativa Internacional como: Membresía Voluntaria y Abierta de asociados.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa tiene en cuenta en sus políticas principios de la Alianza Cooperativa Internacional como: Control democrático de Miembros.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa se apoya en principios de la Alianza Cooperativa Internacional como: Participación Económica de los Miembros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa analiza y concilia conflictos en principios de la Alianza Cooperativa Internacional como: Autonomía e independencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Cooperativa fortalece sus políticas estratégicas con base en principios de la Alianza Cooperativa Internacional como: Educación, formación e información?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## RIESGOS

Refiere Administración de Riesgos Institucionales y Operativos.

ESTADIO: La organización que se expone a riesgos y los controla.

28.

**¿La Cooperativa cuenta con un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que le permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos? \***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sabe / No responde

29. **En qué nivel de avance siendo el 1=20%, 2=40%, 3=60%, 4=80% y el 5=100%, cree usted que está implementado el SIAR en su organización? \***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100

30. **El SIAR de la Cooperativa incluye estrategias, políticas, y mecanismos de medición y control para los riesgos de: \***

Las siguientes preguntas se encuentran en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el más bajo y 5 el más alto. Indique la opinión que mejor representa lo que se hace en su institución.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavado de activos y financiación del terrorismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **¿La Cooperativa tiene identificados sus riesgos Estratégicos, Misionales y De apoyo? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sabe / No responde

32. **La Cooperativa aplica controles Estratégicos a los procesos misionales y de apoyo? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sabe / No responde

33. **¿La Cooperativa tiene matriz de riesgos y controles? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sabe / No responde

**34. ¿Identifica la Cooperativa sus riesgos institucionales? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

**35. Dentro de sus actividades laborales, ¿aplica usted actividades de control? \***

---

---

---

---

---

**36. ¿Como mide la cooperativa los riesgos institucionales? \***

---

---

---

---

---

**37. ¿Está de acuerdo con la forma como la Cooperativa administra sus aportes?**

---

---

---

---

---

**38. ¿La cooperativa cuenta con indicadores de resultados por persona?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

**39. Usted paga sus aportes en la fecha establecida? (auto-gestiona)**

---

40. **¿Identifica la Cooperativa los riesgos de crédito? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- No sabe / No responde

41.

**¿Es normal que las personas paguen sus obligaciones de acuerdo a lo establecido? (Auto-regula) \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe /No responde

42.

**¿Siente usted que su sueldo le alcanza para cubrir sus necesidades? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

43.

**¿Identifica la Cooperativa sus riesgos de liquidez? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- No sabe / No responde

44.

**¿Usted recibe su sueldo en las fechas que la Cooperativa ha programado pagar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- No sabe / No responde

45.

**¿Siempre hay agua, luz y teléfono en la oficina? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

46. **¿Cómo identifica la Cooperativa los riesgos de mercado? \***

---

---

---

---

---

47. **¿La Cooperativa tiene más clientes y asociados hoy, que hace 2 años? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

48. **¿Cómo identifica la Cooperativa sus riesgos operativos? \***

---

---

---

---

---

49. **¿Sabe usted que para ingresar a las instalaciones de la Cooperativa debe tener un carnet que lo identifique? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

50. **¿Las personas que se contratan en la empresa llegan por referidos o por conocidos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

51. **¿Cree usted que la Cooperativa sabe qué persona falta a trabajar y conoce la razón de su ausencia? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde



52. **¿Las personas seleccionadas en la Cooperativa, pasan por entrevistas y antes de ser contratadas les preguntan sobre los bienes que tienen? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No sabe / No responde

53. **¿La Cooperativa contrata familiares de los funcionarios o asociados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 No  
 No sabe / No responde

54. **¿Usted sabe a qué proceso de la organización le está aportando su trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

55. **¿Los funcionarios creen que aplicar controles es bueno para su trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No responde

56. **¿Cuando los funcionarios aplican controles a su trabajo hay menos riesgo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No responde

57. **¿Lo que aprende en la empresa le sirve para su trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No responde

58. **¿Usted siente que su trabajo es rutinario y que aprende poco con lo que hace? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No sabe / No responde

59.

**¿Usted sabe si la Cooperativa tiene políticas y procedimientos que le permitan auto-capacitarse? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No sabe, / floresponde

60.

**¿La Cooperativa tiene procesos de auditoria? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No sabe / No responde

61.

**¿Siente usted que las auditorias ayudan a disminuir los riesgos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No responde

62.

**¿La Cooperativa recibe peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de: por ejemplo: los asociados, las entidades gremiales, los clientes (Libranzas), los proveedores, las entidades del Gobierno? \***

---

---

---

---

---

63.

**¿Sabe usted para que le sirven las peticiones, quejas y reclamos a la Cooperativa? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No responde

64. **¿Con respecto a su rol en la Cooperativa, usted sabe qué es la mejora continua? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

65. **¿Usted puede identificar amenazas en la empresa? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

66. **En relación con su trabajo, ¿sabe usted qué significan las siguientes palabras: autogestión, autocontrol y autoregulación? Explique. \***

---

---

---

---

---

67. **¿La Cooperativa aplica encuestas a los funcionarios para conocer sus intereses personales? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

68. **¿Siente usted que su rol de trabajo en la empresa lo expone a algún riesgo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- No
- No sabe / No responde

69. **Con respecto a su rol en la Cooperativa, ¿siente usted que los riesgos que tiene en sus actividades diarias se pueden controlar? \***

---

---

---

---

70.

**¿La Cooperativa tiene en cuenta las sugerencias de los empleados? \****Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

71.

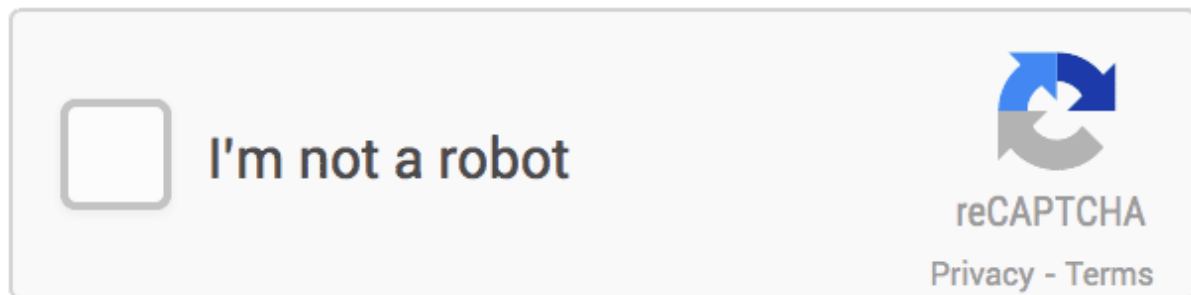
**¿La Cooperativa tiene en cuenta las sugerencias de los asociados, o de los delegados, o de los consejeros, para mejorar sus resultados de la organización? \****Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe / No responde

## Ha concluido el Formulario

---

**Gracias por contestar. Coloque clic sobre el siguiente recuadro para poder enviar sus respuestas y luego oprima enviar.**



Recibir una copia de mis respuestas

Con la tecnología de  
 Google Forms



Información actualizada el 16 de noviembre de 2016

[lpena@supersolidaria.gov.co](mailto:lpena@supersolidaria.gov.co) TEL 7560557 EXT 10229

Nro.	COD ENTIDAD	FECHA ULTIMO REPORTE	NOMBRE ENTIDAD
24	970	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
30	374	2016/09/30	PROGRESSA ENTIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
46	991	2016/09/30	COOPERATIVA TEXAS LTDA
52	715	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE SURAMERICA
64	1190	2016/09/30	COOPERATIVA MULTIACTIVA EMPRESARIAL COOVITEL
70	902	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIFLORES
90	11085	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE DROGUISTAS DETALLISTAS
141	330	2016/09/30	COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE DOW COLOMBIA
179	90	2016/09/30	COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE CAFAM
180	13024	2016/09/30	COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO CANAPRO
186	424	2016/09/30	COOPERATIVA AVP
201	997	2016/09/30	COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LOS SEGUROS SOCIALES
255	446	2016/09/30	FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA
276	197	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL BIENESTAR SOCIAL
330	1100	2016/09/30	COOPERATIVA NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LAS GASEOSAS Y BEBIDAS
334	246	2016/09/30	COOPERATIVA PARA EL BIENESTAR SOCIAL
405	978	2016/09/30	CAJA COOPERATIVA PETROLERA
446	969	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INEM KENNEDY LTDA.
448	752	2016/09/30	FINANCIERA COOPERATIVA COLOMBIANA DE INGENIEROS
489	127	2016/09/30	COOPERATIVA DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD COASMEDAS
517	8480	2016/09/30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINCOMERCIO LTDA
538	821	2016/09/30	COOPERATIVA ALIANZA LTDA

# Capacidades dinámicas de absorción y su relación con los riesgos operativos.

Por favor diligencie los siguientes datos

**\*Obligatorio**

1. **Dirección de correo electrónico \***

---

## Dirigida a

---

Esta encuesta va dirigida a asociados, delegados y trabajadores de Cooperativas de Ahorro y crédito con sede en Bogotá Colombia, que han decidido participar de manera libre y voluntaria.

## Agradecemos su tiempo

---

De antemano agradecemos su disposición para diligenciar el siguiente cuestionario. La información registrada será confidencial y requiere de su objetividad e imparcialidad a la hora de contestar. El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos.

## Contacto

---

Si tiene alguna pregunta por favor póngase en contacto con: [aleuroca1117@universidadean.edu.co](mailto:aleuroca1117@universidadean.edu.co)

## DATOS PERSONALES

2. **¿Rol o roles que ocupa en la organización?. Si tiene varios roles, por favor indique los que le correspondan. \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Asociado  
 Delegado  
 Trabajador

3. **¿Género? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Mujer  
 Hombre

4. **Edad en Años \****Marca solo un óvalo.*

- Entre 20 y 30
- Entre 30 y 40
- Entre 40 y 50
- Más de 50

5.

**¿Años de trabajo en la organización? \****Marca solo un óvalo.*

- Menos de 5
- Entre 5 y 10
- Entre 10 y 15
- Mas de 15
- En la actualidad no trabajo en la organización.

6.

**¿Grado académico? \****Marca solo un óvalo.*

- Bachillerato
- Técnico / Tecnológico
- Profesional
- Especialización/Postgrado/MBA/Magister
- Otros temas relacionados con el sector solidario.

## A continuación, le presentamos una serie de enunciados sobre la organización.

Por favor indique su opinión, eligiendo una sola respuesta en cada caso. En una escala de 1 a 5, en la que el 1 representa "estoy totalmente en desacuerdo", el 3 "Me es indiferente" y el 5 "Estoy totalmente de acuerdo". Con ¿qué número identificaría usted cada una de las siguientes afirmaciones?

7.

**Yo hago parte de esta organización porque puedo obtener más beneficios económicos que sociales. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

**Las personas que representan a los asociados tienen buen nivel de conocimiento con respecto al sector solidario. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Los procesos de contratación de funcionarios, cumplen con las leyes vigentes. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Creo que la contratación con proveedores cumple con las normas vigentes. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **En mi opinión, los servicios ofrecidos por la cooperativa cumplen con las leyes vigentes. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Conozco y me identifico con los valores corporativos de la organización. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Entiendo la misión de la organización y siento satisfacción por hacer parte de ella. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Me siento satisfecho porque la Cooperativa incorpora la experiencia de las personas en las políticas y procedimientos de la organización. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15. **Pienso que los canales de comunicación que tiene la organización son suficientes para sus asociados. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Creo que la organización tiene canales de comunicación que facilitan la buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **La Cooperativa desarrolla actividades de formación y capacitación para sus grupos de interés. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Estoy de acuerdo con el trato que la cooperativa da a todos sus asociados. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Me gusta que la cooperativa le permita a los funcionarios participar en la toma de decisiones. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Creo que las actividades de control que me exige la organización en mi trabajo, me evitan problemas. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Creo que la Cooperativa administra e invierte bien mis aportes. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Me gustan los análisis que hace la cooperativa para contratar a los funcionarios. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Me parece que la cooperativa hace buenos análisis para conocer la capacidad de pago de sus clientes. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Creo que cuando se asumen diferentes roles al mismo tiempo en la organización, se podría configurar conflicto de interés. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Pienso que cuando la cooperativa conoce de personas que tienen conflictos de interés para tomar decisiones, aplica los controles pertinentes para evitar fraudes. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


**26. Yo hago parte de esta organización porque me siento identificado con los valores cooperativos. \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Muchas gracias por sus respuestas.**

Para terminar la encuesta pulse en el botón de envío, para que sus respuestas queden registradas con seguridad.

---

Con la tecnología de  
 Google Forms