

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL EN LAS
COOPERATIVAS DE LA SUBREGIÓN DE URABÁ.**

Ana Mercedes Romana

Juan Fernando García Chavarría

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,

Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría Administración de Organizaciones

Apartadó; agosto de 2018

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL EN LAS
COOPERATIVAS DE LA SUBREGIÓN DE URABÁ.**

Ana Mercedes Romaña

39421785

Juan Fernando García Chavarría

71265013

Monografía, para optar al título de Magister en Administración de las Organizaciones

Directora:

Mg. Sharon Alejandra Marín Reyes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,

Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría Administración de Organizaciones

Apartadó; agosto de 2018

DEDICATORIA

Dedico esta maestría a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, a mi madre Doralba Chavarria por todo su apoyo incondicional, la cual me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar, a mi esposa Viviana Ramos e hijo Juan Martín García quienes son mi motor y mi todo; a mi Padre Hector García por sus aportes cuando los necesite y a mis hermanos Patricia y Diego quienes aportaron desde su rol de hermanos, amigos y confidentes en cada una de las metas que emprendí al iniciar este camino.

Juan Fernando García Chavarría

Esta maestría quiero dedicarla a Dios por acompañarme en cada instante de mi Vida, a mi Esposo y único amor Isaac Moreno Moreno, por ser mi fuerza y apoyo incondicional, a mis hijos, Nelly Shirley Moreno Romaña, Luisa Fernanda Moreno Romaña, Maira Alejandra Moreno Romaña y Juan Diego Moreno Romaña, por ser mi inspiración y los mejores hijos del mundo, los Amo, a mis hermanas Aura y Amparo Romaña, por su apoyo y confianza, a mi prima Elsa Romaña, por ser una madre en todo momento, a mis Amigas, Rosa Rentería y Edelmira Cuesta Romaña, por ser incondicionales y acompañarme en cada proyecto que emprendo, a COOPETRABAN, a su fundador Manuel Mosquera Moreno y en especial al Doctor Manuel Mosquera Osorio, gerente general quien me ha permitido laborar en la mejor cooperativa de ahorro y crédito que hay en Colombia, empresa que me ha permitido crecer en lo personal, laboral y profesional, a mis padres, por el regalo de la vida

Ana Mercedes Romaña

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios por permitirme culminar exitosamente este proceso educativo, a mi familia por apoyarme en cada uno de los momentos que lo necesité, especialmente a mi madre Doralba Chavarría Chavarría quien con mucho esfuerzo hizo de este sueño una realidad, a mi esposa Viviana Ramos y a mi hijo Juan Martín García quienes fueron mi motivación constante; y a todos aquellos que directa o indirectamente aportaron su granito de arena para titularme como Magister en Administración de Organizaciones, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Juan Fernando García Chavarría

Doy gracias a Dios, por haberme permitido llevar a cabo con éxito la Maestría en Administración de Organizaciones, a mi esposo Isaac Moreno Moreno, por acompañarme en todo camino que emprendo, a mis 4 hijos por el amor y la paciencia que siempre me han manifestado, a mis familiares y amigos, Dios les pague por tanto apoyo.

Ana Mercedes Romaña

Resumen

El concepto de ambidestreza organizativa pone de relieve la habilidad que tienen algunas organizaciones para simultanear procesos de exploración y explotación de conocimiento Simsek (2009). La ambidestreza implica considerar una relación ortogonal entre estos dos procesos y no como constructos opuestos, por tanto, que la interacción entre la exploración y la explotación no es un juego de suma cero y que es posible el desarrollo combinado de ambos tipos de aprendizaje

Asimismo, y de acuerdo con Cao (2009), la ambidestreza está formada por dos dimensiones: el nivel y el equilibrio. La primera hace referencia al volumen total de exploración y explotación alcanzado por la empresa; mientras que la segunda indica la simetría en ambas orientaciones. Según los autores citados, es importante el desdoblamiento del concepto porque cada dimensión presenta particularidades desde el punto de vista de sus antecedentes, y cada una influye de forma distinta sobre el desempeño de la empresa. (Dolz, Safón, Iborra y Dasí, 2013)

El desarrollo del taller permitió analizar el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá, dando como resultado poco conocimiento sobre este tema en las empresas encuestadas y detectando una buena oportunidad para aplicar este concepto en las empresas cooperativas de la subregión de Urabá.

Palabras Claves: Paradigma, Ambidestreza, Cooperativismo, Región.

ABSTRACT

The concept of organizational ambidestreza highlights the ability of some organizations to simultanize knowledge exploration and exploitation processes Simsek (2009). The ambidestreza implies considering an orthogonal relation between these two processes and not as opposed constructs, therefore, that the interaction between exploration and exploitation is not a zero-sum game and that the combined development of both types of learning is possible.

Also, and according to Ca, (2009), ambidestreza is formed by two dimensions: level and balance. The first refers to the total volume of exploration and exploitation achieved by the company; while the second indicates the symmetry in both orientations. According to the authors cited, it is important to split the concept because each dimension has particularities from the point of view of its background, and each one has a different influence on the performance of the company. (Dolz, Safón, Iborra, & Dasí, 2013).

The development of the workshop allowed us to measure the impact of the organizational ambidestreza in the cooperatives of the sub-region of Urabá, resulting in little knowledge on this topic in the surveyed companies and detecting a good opportunity to apply this concept in the cooperative enterprises of the subregion of Urabá.

Keywords: Paradigm, Ambidestreza, Cooperativism, Region

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción del Problema	15
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Justificación	16
1.4. Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
2. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1. Marco Teórico.....	18
2.2. Marco de Antecedentes.....	23
2.3. Marco Contextual.....	24
2.4. Marco Conceptual.....	25
Ambidestreza Organizacional.....	25
Ambidestreza Inter-organizacional.....	26
¿Qué es una Cooperativa?.....	26
Ventajas.....	26
Clases de Cooperativas.....	26
Cooperativas de trabajo asociado.....	27
Cooperativas de servicios	27
Cooperativas de transportes	28

Cooperativas agrarias	28
Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra.....	29
Cooperativas de viviendas	29
Cooperativas de consumidores y usuarios	29
Cooperativas de seguros	29
Cooperativas sanitarias	30
Cooperativas de enseñanza	30
Cooperativas de iniciativa social	30
Cooperativas de integración social	30
Cooperativas de crédito.....	31
Cooperativas mixtas.....	31
Cooperativas integrales.....	31
Cooperativas de segundo o ulterior grado	31
Exploración y explotación del conocimiento.....	32
2.5. Marco Legal.....	33
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
3.1. Tipo de Investigación.....	34
3.2. Método de Investigación.....	35
3.3. Identificación de las Técnicas e Instrumentos.	36
3.4. Implementación de métodos para verificar la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán	36
3.5. Alcance Del Proyecto	36

3.6. Diseño de los Instrumentos	37
3.7. Análisis de Resultados	37
3.8. Diseño del Taller.....	49
4. PROPUESTA – DISCUSIÓN	57
CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	61
ANEXOS	63
Anexo 1: Preguntas de la encuesta.....	63
Anexo 2. Registro fotofigura de taller práctico	65

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1: FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	37
TABLA 2: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5	37
TABLA 3: RESULTADO DE LA PREGUNTA 6	39
TABLA 4: RESULTADOS PREGUNTA 7	41
TABLA 5: RESULTADOS PREGUNTA 9	42
TABLA 6: RESULTADO DE LA PREGUNTA 10	43
TABLA 7: RESULTADOS PREGUNTA 11	45
TABLA 8: RESULTADOS PREGUNTA 12	46
TABLA 9: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 13	47
TABLA 10: RESPUESTA A PREGUNTA 9 – RESULTADO DEL TALLER	52
TABLA 11: RESPUESTA A PREGUNTA 10 – RESULTADO DEL TALLER	53
TABLA 12: RESPUESTA A PREGUNTA 11 – RESULTADO DEL TALLER	55

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA SUBREGIÓN DE URABÁ.....	24
FIGURA 2: ORGANIZACIONES AMBIDIESTRAS	33
FIGURA 3: FRECUENCIA DE LA PREGUNTA 5.....	38
FIGURA 4: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 5	38
FIGURA 5: FRECUENCIA DE LA PREGUNTA 6.....	39
FIGURA 6: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 6	40
FIGURA 7: FRECUENCIA PREGUNTA 7.....	41
FIGURA 8: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 7	41
FIGURA 9: FRECUENCIA PREGUNTA 9.....	42
FIGURA 10: PORCENTAJE PREGUNTA 9.....	43
FIGURA 11: FRECUENCIA PREGUNTA 10.....	44
FIGURA 12: PORCENTAJE PREGUNTA 10.....	44
FIGURA 13: FRECUENCIA PREGUNTA 11	45
FIGURA 14: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 11	45
FIGURA 15: FRECUENCIA PREGUNTA 12.....	46
FIGURA 16: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 12	47
FIGURA 17: FRECUENCIA PREGUNTA 13.....	47
FIGURA 18: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 13	48
FIGURA 19: FRECUENCIA PREGUNTA 9 – RESULTADO DEL TALLER.....	52
FIGURA 20: PORCENTAJE DE RESPUESTA PREGUNTA 9 – RESULTADO DEL TALLER	53
FIGURA 21: FRECUENCIA PREGUNTA 10 – RESULTADO DEL TALLER.....	54

PROLOGO

La principal motivación para realizar este trabajo sobre el análisis del impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá, es la inquietud personal en la que se visualizan los colaboradores de las empresas hoy día, la tranquilidad y el sedentarismo en el que viven no les permite ir mas halla, una prueba de ello se visualiza al llevar a cabo la encuesta inicial, en vista que fue necesario realizar varias visitas a los líderes cooperativos.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera importante que los colaboradores sean personas proactivas, que se esmeren en proponer cosas nuevas, que exploten y exploren los conocimientos y que las empresas les brinde las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien su labor y exista una constante motivación para que investiguen y propongan cosas nuevas que sirvan para el crecimiento de la empresa. En el desarrollo del trabajo se puede evidenciar que muchos líderes cooperativos desconocían el concepto de Ambidestreza Organizacional, el cual es muy importante para las empresas dado que su enfoque esta direccionado en simultanear procesos de exploración y explotación del conocimiento.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía busca analizar el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la subregión del Urabá, la cuales es la Subregión costera de Antioquia, sobre el mar Caribe, una región plena de paisajes exóticos y con gran diversidad cultural. Es la región bananera y platanera más importante del país y despensa de esa fruta tropical de varios mercados internacionales.

Para llevar a cabo la investigación se tomaron como muestra 4 cooperativas las cuales fueron objeto de análisis entre las que se encuentran Coopetraban, Coofinep, Microempresas de Antioquia y Confiar, las cuales tienen campo de acción en los municipios de Apartadó, Turbo, Carepa y Chigorodó en la Subregión del Urabá Antioqueño. Este estudio inicia identificando mediante una encuesta cual es el grado de conocimiento que tienen los colaboradores de las empresas sobre el tema mencionado, también es importante establecer si el concepto se ha venido aplicando sin conocimiento. Luego de determinar el conocimiento se procede a realizar actividades de capacitación, buscando que los empleados de dichas empresas asimilen y pongan en práctica los procesos de Explotación y exploración.

Para este trabajo es muy importante la perspectiva del conocimiento permite establecer la relación entre ambidestreza y estrategia corporativa, ya que propone consecuencias diferenciadas para las diversas modalidades de crecimiento corporativo. Así ocurre con el conocimiento obtenido por la empresa en el desarrollo de ciertas opciones estratégicas asociadas normalmente a situaciones de cambio, ruptura e innovación, tales como fusiones, adquisiciones o los acuerdos de cooperación. Estas modalidades de estrategia pueden inyectar flexibilidad y romper con la redundancia del crecimiento interno. En las pequeñas y medianas empresas (Pymes), estas estrategias favorecen la exploración de nuevo conocimiento,

rompiendo la rigidez e inercia de las estrategias más conservadoras, revitalizando la empresa, y consiguiendo la modificación y reemplazo de determinados atributos claves (Dolz, Safón, Iborra, y Dasí, 2013)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Las empresas Cooperativas en la Subregión del Urabá Antioqueño, aún están en pleno descubrimiento del aporte de la ambidestreza organizacional para sus compañías, del mismo modo, la manera como la explotación y la exploración simultánea de las empresas genera avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos.

En este sentido, March (1991). Es el primero que aborda los conceptos de exploración y explotación para referirse a dos tipos de aprendizaje que entran en conflicto. El aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para la organización y se asocia a términos como asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento o innovación. Es el tipo de aprendizaje que permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno.

Por otro lado, el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de los conocimientos que la organización ya posee y se asocia a conceptos como refinamiento, eficiencia, implantación y ejecución. Es un tipo de aprendizaje que permite a la organización rentabilizar el conocimiento que ya posee y mejorar su eficiencia.

La bibliografía tradicional sobre el aprendizaje organizativo suele resaltar la importancia que tiene el aprendizaje de exploración para la transformación organizativa, y asume un enfoque normativo que privilegia éste frente al aprendizaje de explotación. Sin embargo, la organización que se compromete únicamente con el aprendizaje de exploración no logra apropiarse de la rentabilidad de los conocimientos que posee, mientras que la organización que se centra únicamente en el aprendizaje de explotación termina cayendo en la obsolescencia.

Por consiguiente, mantener un balance entre ambos tipos de aprendizaje se convierte en el factor clave de supervivencia empresarial a largo plazo.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo la ambidestreza organizacional puede lograr el equilibrio y la sincronía entre las actividades de explotación y exploración en las cooperativas de la subregión del Urabá Antioqueño?

1.3. Justificación

La ambidestreza organizativa es una capacidad estratégica de suma importancia en la actualidad tanto para la innovación de productos/servicios como para el éxito empresarial. Este trabajo aborda el análisis de la ambidestreza desde una óptica poco estudiada hasta el momento (El cooperativismo), y en un sector en el que han sido escasas las contribuciones académicas en relación a la ambidestreza organizativa, como es el sector Cooperativo “Economía Solidaria”.

El término ambidestreza organizativa se emplea como metáfora para describir la capacidad de las organizaciones para explotar sus competencias actuales mientras exploran nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades. Este concepto ha atraído la atención de numerosas investigaciones, muchas de ellas relacionadas con la innovación de productos/servicios

La innovación en las empresas cooperativas es un tema que ha sido tratado en la literatura, en este sentido (Sintes, 2009). Señala que a medida que las cooperativas se enfrentan a una mayor presión competitiva de la globalización y la personalización, necesitan satisfacer la demanda de los clientes de experiencias únicas y memorables y proporcionar un servicio eficaz y de alta calidad a los clientes

En respuesta a esta dualidad, las cooperativas deben crear nuevos servicios (aprendizaje exploratorio) y mejorar la calidad en sus productos y los precios de los servicios actuales.

Según (Martínez, 2010) Ciertamente, la respuesta a esta paradoja no es fácil puesto que el desarrollo de la innovación de productos/servicios y las capacidades de mejora requieren perspectivas distintas, métodos de toma de decisiones, procesos y asignación de recursos diferentes a la explotación de las capacidades actuales, por tal motivo analizar el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la Subregión de Urabá se convierte en un reto y la vez en la posibilidad de actualizar la capacidad intelectual de los gerentes cooperativos hacia un concepto que innovador, que invita a la exploración y explotación del conocimiento.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial, para establecer el conocimiento del concepto ambidestreza organizacional en los líderes cooperativos de la Subregión de Urabá.
- Diseñar herramientas que permitan contextualizar la situación actual de las cooperativas en relación al concepto de Ambidestreza Organizacional y su impacto en el desarrollo de las actividades.
- Identificar cómo la ambidestreza organizacional contribuye a mejorar el rendimiento de las empresas cooperativas de alto rendimiento en la subregión de Urabá.
- Presentar recomendaciones a las empresas cooperativas objeto de análisis, con el fin de brindar herramientas para el mejoramiento continuo y de esta manera aumentar los niveles de competitividad y sostenibilidad en el mercado.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

La ambidestreza parte de un paradigma centrado en dos procesos fundamentales que se señalan como explotación y exploración y su enfoque está orientado principalmente hacia procesos organizacionales. Una investigación denominada Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales, los autores reconocen la ambidestreza organizacional como una alternativa crucial para el logro de un desempeño sostenido y por encima del promedio de la industria, también afirman que no es una tarea fácil que desempeñaran las empresas de forma exclusiva, consideran que colaborar con otras organizaciones es el camino correcto para lograrlo. (Solís et al., 2015). Estas afirmaciones aportan mucho a este proyecto, puesto que las buenas relaciones entre las Cooperativas en la Subregión de Urabá permiten tener mayor control e información sobre los clientes y sus preferencias, conceptos que se tienen en cuenta en el aprendizaje de exploración, el cual está orientado hacia el análisis externo de las organizaciones y la relación con su entorno.

El desarrollo del paradigma de la ambidestreza, se remonta a las décadas finales del siglo XX, Williamson (1985), en su obra Tecnología y economía de costos de transacción: una respuesta, planteó que “la tecnología no es ni totalmente determinante, ni es irrelevante para una empresa”, es decir, la incorporación tecnológica per sé no garantiza el éxito empresarial, pero a la vez, considerar que es irrelevante es un grave error gerencial. Hurtado y Montoya (2016). Teniendo en cuenta lo anterior y relacionándolo con el objetivo de esta monografía, se puede considerar la tecnología como una herramienta para generar ventajas competitivas en las cooperativas, sin embargo, no se puede considerar como lo más importante y mucho menos pensar que es irrelevante dentro de los procesos productivos, lo cual se confirma en la también en la asignatura vista durante la maestría Inteligencia Competitiva y Gestión

tecnológica, en donde se aborda la tecnología como el conjunto de conocimientos y actividades capaces de generar valor por medio de un uso tecnológico eficaz, que permitan una producción y administración más efectiva en la ejecución de las tareas y por ende se aumente la competitividad organizacional en el mercado.

Se considera que para la época del siglo XX la tecnología no era determinante, hoy juega un papel importante para las organizaciones que se encuentran en el proceso de desarrollo y expansión, para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de la subregión de Urabá la tecnología ha disminuido las brechas para realizar transacciones, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas para que sus asociados tengan acceso a sus productos de forma oportuna y eficaz

La ambidestreza organizacional está relacionada directamente con el personal, por lo que es importante que las cooperativas de ahorro y crédito implementen procesos de liderazgo efectivo, que influyan sobre el conocimiento de uno mismo. Ser líder es más un arte que una ciencia, algunos líderes son callados y analíticos; otros vociferan sus manifiestos desde las simas de la montañas. Y lo que también es importante, situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo Goleman (2014). Esto tiene mucha relación con las empresas cooperativas objeto de análisis y con este proyecto, puesto que se pudo identificar que en algunas cooperativas se implementan mayores espuezos que otras para simultaneer procesos de exproración y explotación del conocimiento, lo que está determinado también por el tipo de liderazgo de los gerentes cooperativos, tambien se refrenda este concepto en la asignatura vista durante lamaestría, llamada liderazgo orientado a la competitividad y al desarrollo humano, en donde se enfoca el liderazgo como un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo es una actividad permanente y que es determinante para que los equipos fluyan y puedan alcanzar los objetivos conjuntos.

El liderazgo es un concepto ligado a la ambidestreza organizacional por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional. (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002); (Yukl y Van Fleet, 1992). Teniendo en cuenta lo anterior el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás. (Lord y Maher , 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats y Kahn, 1978). (Castro, 2006)

En una empresa el líder juega un papel importante y definitivo, una de las principales diferencias entre las cualidades de un administrador y de un líder se relaciona con la fuente de poder y con el nivel de cumplimiento que éste genera en los seguidores. El poder es la habilidad potencial para influir en el comportamiento de los demás. El poder administrativo proviene de la posición de los individuos dentro de la organización. Toda vez que el poder administrativo proviene de la estructura organizacional, promueve la estabilidad, el orden y la solución de problemas dentro de la estructura. El poder del liderazgo, por otra parte, proviene de fuentes personales que no están tan enmarcados en la organización, tales como los intereses personales, las metas y los valores. El poder del liderazgo promueve la visión, la creatividad y el cambio en la organización.

En la publicación del artículo Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes; se defiende que la ambidestreza tiene un componente estructural que la hace depender de los niveles previos de ambidestreza, pero que también tiene como antecedente las opciones de estrategia corporativa de la empresa. Concretamente, se postula que la utilización por parte de las empresas de las modalidades de crecimiento externo, a través de

las fusiones y adquisiciones, y de los acuerdos de cooperación, puede ayudar a explicar el nivel y equilibrio de ambidestreza de las Pymes. (Dolz et al., 2014). Esta teoría toma mayor fuerza cuando se relaciona con la asignatura de la Maestría Pymes y Corporaciones en contextos Globales, en donde se destaca que en las economías emergentes, el rol de las pequeñas y medianas empresas es fundamental para la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación; elemento que se retoman también en la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá, sobre todo cuando se aborda el aprendizaje de exploración, en donde la innovación y la diversificación se presentan como una estrategia de competitividad la cual debe ser permanente.

Las estrategias educativas con fines laborales se muestran históricamente en tres grandes modelos: el artesanal, donde los oficios eran transmitidos de generación en generación, acompañados de una escala de valores propios del oficio; el modelo industrial, que surgió por el aumento en la demanda de productos como resultado de la revolución industrial; finalmente, el modelo de desarrollo organizacional, que surgió a partir del siglo xix, en el que se da una visión sistémica y se espera que la educación sirva para crear las condiciones deseadas para el futuro. (Carrasco, 2014). Esto se relaciona con la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá, puesto que los procesos de cualificación del personal hacen parte de las estrategias de explotación del conocimiento, lo que genera un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores u asociados, además de posibilitar una mayor libertad para realizar aportes significativos, estas afirmaciones se validan en la asignatura de la maestría gestión de la investigación y el desarrollo educativo, en donde se asegura que todo lo que el ser humano crea, desarrolla y produce está profundamente relacionado con la investigación. De allí que la persona sea un investigador natural: nace con la facultad de preguntar, de indagar, de aprender, de conocer. Sin embargo,

no le basta esta condición natural pues en todo momento y bajo diversas circunstancias debe potenciar la actividad investigativa.

En el libro *Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial*, (Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia, presenta una propuesta que parte de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (Modelo MISEE), el cual surge como una respuesta a los desafíos causados por la turbulencia de los ambientes competitivos actuales. El modelo se ha estructurado alrededor de tres dimensiones que corresponden a: gestión del conocimiento, aprendizaje autónomo y prospectiva estratégica. Los resultados del estudio realizado en empresas del sector cosmético, localizadas en la ciudad de Bogotá, permiten establecer que la gestión del conocimiento y el aprendizaje autónomo son responsables del desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación; mientras que la prospectiva estratégica favorece el despliegue de dichas capacidades. (Nagles, 2013).

Lo anterior está relacionado con la asignatura prospectiva organizacional y estratégica, en donde se aborda la prospectiva como una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro; por consiguiente también se relaciona con el objeto de estudio puesto que el aprendizaje de exploración de las cooperativas en la subregión de Urabá, permite el análisis del entorno que apoyen la toma de decisiones futuras, en aras de prever situaciones que puedan afectar el desarrollo de las empresas.

El modelo de innovación se relaciona directamente con la exploración y la explotación, el cual es el eje central de desarrollo de esta Monografía, considerando que la innovación y la evolución de las cooperativas de ahorro y crédito de la subregión de Urabá, se debe estar

implementando como un proceso continuo y dinámico, acompañado de tecnología y profesionales que aporten al buen desempeño de las cooperativas y del talento humano.

2.2. Marco de Antecedentes

En primer lugar tenemos que en 2015 fue presentada la propuesta de investigación, ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales donde los autores concluyen que las relaciones inter-organizacionales pueden ser una fuente generadora de ambidestreza organizacional y tener un efecto sobre el desempeño de la firma en presencia de otras variables como la capacidad de absorción, el gobierno relacional y la capacidad de alianzas. (Solís et al., 2015); la investigación se orienta en el uso de las relaciones interorganizacionales, por lo cual se considera beneficioso relacionarse con otras organizaciones y explorar nuevas oportunidades que apunten al desarrollo y logro de objetivos trazados.

2.2.1. Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes

Objetivo analizar algunos de los antecedentes de la ambidestreza Organizativa en las pequeñas y medianas empresas Pymes. La Ambidestreza es una capacidad dinámica que permite a las empresas obtener un elevado nivel de desempeño en situaciones que Requieren alinearse con el entorno. En el trabajo se defiende que la ambidestreza tiene un componente estructural que la hace depender de los niveles previos de ambidestreza, pero que también tiene como antecedente las opciones de estrategia corporativa de la empresa. Concretamente, se postula que la utilización por parte de las empresas de las modalidades de crecimiento externo, a través de las fusiones y adquisiciones, y de los acuerdos de cooperación, puede ayudar a explicar el nivel y equilibrio de ambidestreza de las Pymes. Esta hipótesis se confirma en el estudio empírico. (Dolz et al., 2013).

2.2.2. La Ambidestreza organizacional y su incidencia el futuro de las empresas.

En la investigación se explica por qué empresas que fueron exitosas en el pasado, han desaparecido del mercado. La explicación se basa en el Paradigma de la Ambidestreza Organizacional, el cual se desarrolló a partir de la década del 90, en Colombia fue estudiado por el Centro Astin del Sena, la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle. (Hurtado y Montoya, 2016).

2.3. Marco Contextual

La Subregión de Urabá es el nombre de una región geográfica de Colombia, ubicada en un sitio de confluencia entre los departamentos de Antioquia, Córdoba, Chocó y el Tapón del Darién, en la frontera con Panamá. La zona recibe su nombre del golfo de Urabá, en cuyo alrededor se asienta; la región es reconocida por contar con una extraordinaria posición geográfica. Es un cruce de caminos entre el océano Pacífico y el océano Atlántico, los dos mayores océanos de la economía mundial, y entre América del norte y América central con Suramérica.

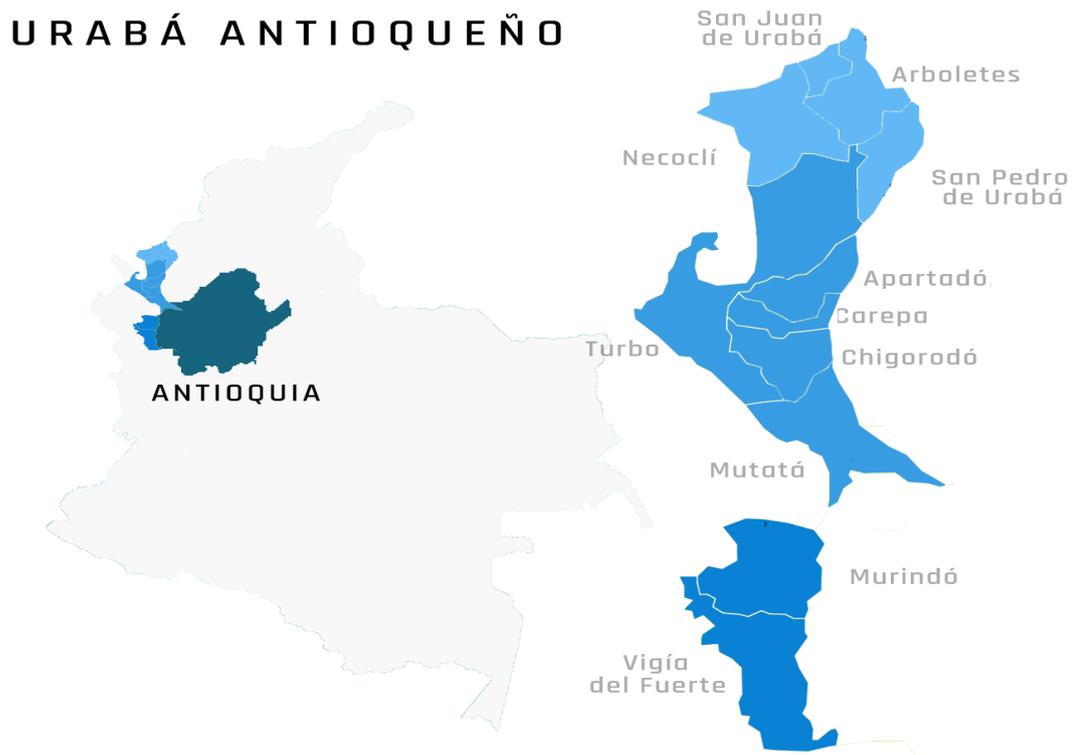


Figura 1: Ubicación Geográfica Subregión de Urabá

Fuente:

Con 11.664 kilómetros cuadrados —425 de costa sobre el océano Atlántico—, es la subregión más extensa de Antioquia. Además, el Golfo de Urabá cuenta con un área de 1.800 kilómetros cuadrados, por lo que allí se promueve la construcción de dos aeropuertos más y tres puertos marítimos: Puerto Antioquia y Pisisí, en Turbo, y Puerto Internacional Darién, en Necoclí, cuya inversión superaría los 1.825 millones de dólares.

Está compuesta por los municipios de Apartadó, Arboletes, Carepa, Chigorodó, Mutatá, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá, Turbo, Vigía del Fuerte y Murindó, siendo estos dos últimos del Urabá Chocoano, por su cercanía al departamento del Chocó. El producto de exportación insignia es el Banano, sin embargo, no se puede perder de vista, la producción de palma, piña, cacao y aguacate, entre otros productos; así, la diversificación es uno de los caminos que se está recorriendo en esta zona del país.

Dentro del portafolio se encuentran también el comercio, la industria, la salud y la inversión inmobiliaria, los cuales son sectores de la economía que favorecen la generación de empleos directos e indirectos, y por ende fortalecen las dinámicas del comercio y la articulación de la economía.

2.4. Marco Conceptual

Ambidestreza Organizacional.

El concepto de ambidestreza organizacional parte con los planteamientos de March (1991), sobre explotación y exploración. De acuerdo a March (1991), la explotación incluye “refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución” (p. 71). Por otra parte, la exploración está descrita por conceptos como “búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación” (p. 71).

Ambidestreza Inter-organizacional

La ambidestreza inter-organizacional supone el desarrollo simultáneo de la explotación y de la exploración apoyándose en relaciones inter-organizacionales Kauppila (2010). Parmigiani y Rivera (2011), en su meta-revisión de literatura sobre relaciones inter-organizacionales, introducen el concepto de coexplotación y de co-exploración para describir dos aspectos constitutivos de una relación inter-organizacional. La coexplotación es el acuerdo cooperativo voluntario para ejecutar el conocimiento, tareas, funciones o actividades, donde el énfasis es la utilización y expansión del conocimiento existente. Por otro lado, la co-exploración consiste en el acuerdo cooperativo voluntario para crear nuevo conocimiento, tareas, funciones o actividades. (Solís et al., 2015)

¿Qué es una Cooperativa?

La cooperativa es una sociedad de capital variable, con estructura y gestión democrática, constituida por personas físicas o jurídicas, para prestar servicios y satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, y en interés por la comunidad, mediante una empresa conjunta. (Castilla, 2017)

Ventajas

Las cooperativas tienen importantes incentivos fiscales. En el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados están exentas en la mayoría de los casos; en los Impuestos de Actividades Económicas y de Sociedades disfrutan de importantes bonificaciones fiscales. Además pueden obtener importantes subvenciones para su promoción, el empleo y su desarrollo (para la promoción y el empleo, la inversión, la mejora de la competitividad y el fomento de la comercialización e internacionalización).

Clases de Cooperativas.

En una primera clasificación podemos distinguir entre cooperativas de primer grado y de

segundo o ulterior grado.

Cooperativas de primer grado: Se incluyen en esta categoría las siguientes:

Cooperativas de trabajo asociado

Definición: Integran principalmente a personas físicas que, mediante su trabajo en común, realizan cualquier actividad económica o social de producción de bienes o servicios destinados a terceros.

Particularidades: La organización del trabajo, la jornada, el descanso semanal, las fiestas, vacaciones y permisos, la clasificación profesional, la movilidad funcional y geográfica, las excedencias o cualquier otra causa de suspensión o extinción de la relación laboral en régimen cooperativo, y en general cualquier otra materia relacionada con los derechos y obligaciones del socio como trabajador, serán regulados por los Estatutos o, en su defecto, por acuerdo de la Asamblea General, respetando las disposiciones de la Ley de Cooperativas de Castilla-La Mancha y, subsidiariamente, los derechos y garantías legalmente establecidos en el derecho laboral común. Sólo podrán ser socios quienes tengan capacidad para contratar de acuerdo con la legislación laboral vigente. Los extranjeros podrán ser socios trabajadores de acuerdo con lo previsto en la legislación específica sobre la prestación de su trabajo en España. Los trabajadores no socios no podrán realizar más del 30% del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores. Los socios podrán optar por el Régimen de la Seguridad Social al que se acogen. (Castilla la Mancha, s.f)

A continuación se definen los tipos de cooperativas según Castilla la Mancha (s.f):

Cooperativas de servicios

Definición: Asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones industriales o

de servicios y a profesionales o artistas que ejerzan su actividad por cuenta propia. Tienen por objeto la prestación de suministros y servicios, o la producción de bienes y la realización de operaciones encaminadas a la mejora económica y técnica de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios.

Particularidades: En cada ejercicio económico, la cooperativa podrá desarrollar actividades con terceros hasta un cincuenta por ciento del volumen total de la actividad cooperativizada realizada con sus socios.

Cooperativas de transportes

Existen tres modalidades de cooperativas de transportes: - Las que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de empresas del transporte o profesionales que puedan ejercer en cualquier ámbito territorial la actividad del transporte y tengan por objeto la prestación de servicios y suministros y la realización de operaciones, encaminadas a la mejora económica y técnica de las explotaciones de sus socios. Les es de aplicación la regulación de las cooperativas de servicios. - Las formadas por personas naturales con capacidad legal y física para prestar a la cooperativa su trabajo personal, realizando la actividad del transporte y/o complementarias. Les es de aplicación lo establecido para las cooperativas de trabajo asociado. - Las que incluyan socios de servicio y otros que, no disponiendo de título de transportista, puedan ejercer la actividad con vehículos propios de la cooperativa o aportados por el socio.

Cooperativas agrarias

Asocian, principalmente, a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o mixtas, de forma exclusiva o compartida. Tienen por objeto la producción, transformación y comercialización de los productos obtenidos de las

explotaciones de los socios, la prestación de servicios y suministros a los mismos, y, en general, cualesquiera operaciones y servicios tendentes a la mejora, tanto económica, social y técnica, de las explotaciones de los socios o de la propia cooperativa, así como la prestación de servicios y fomento de actividades encaminadas a la fijación, promoción, desarrollo y mejora de la población agraria y el medio rural.

Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra

Asocian a titulares de derechos de uso y aprovechamiento de tierras u otros bienes inmuebles, susceptibles de explotación agraria, que ceden dichos derechos a la cooperativa y que prestan o no su trabajo en la misma, así como a quienes, sin ceder a la cooperativa derechos de disfrute sobre bienes, prestan su trabajo en la misma, para la explotación en común de los bienes cedidos por los socios y de aquellos que, por cualquier título, posea la cooperativa.

Cooperativas de viviendas

Tienen por objeto procurar exclusivamente a sus socios viviendas o locales, edificaciones e instalaciones complementarias; mejorar, conservar y administrar dichos inmuebles y los elementos comunes; crear y prestar los servicios correspondientes, así como la rehabilitación de viviendas, locales y otras edificaciones e instalaciones destinadas a ellos.

Cooperativas de consumidores y usuarios

Tienen por objeto el suministro de bienes y servicios adquiridos a terceros o producidos por sí mismas, para el uso y consumo de los socios y de quienes conviven con ellos.

Cooperativas de seguros

Tienen por objeto el ejercicio de la actividad aseguradora y de producción de seguros.

Cooperativas sanitarias

La actividad sanitaria podrá ser objeto de una cooperativa de trabajo asociado, de consumo directo de la asistencia sanitaria, o bien de una cooperativa de seguros.

Cooperativas de enseñanza

Desarrollan actividades docentes, en sus distintos niveles y modalidades, en cualquier rama del saber o de la formación técnica, artística, deportiva u otras. Podrán realizar también actividades conexas o que faciliten las actividades docentes, como complementarias de la principal. Pueden ser: - Cooperativas de enseñanza de trabajo asociado. Las integradas por profesores y personal no docente, así como por el personal de administración y servicios. - Cooperativas de enseñanza de consumidores y usuarios. Las que asocien a los padres de los alumnos, los alumnos o sus representantes legales. - Cooperativas integrales. Cuando la cooperativa de enseñanza esté integrada por quienes imparten la enseñanza y el personal no docente y por quienes reciben las prestaciones docentes o los representantes de los alumnos, podrá tener el carácter de cooperativa integral, si así lo prevén los Estatutos.

Cooperativas de iniciativa social

Aquellas que, sin ánimo de lucro, tienen por objeto la prestación de todo tipo de servicios sociales, públicos o privados, mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social. Les es de aplicación a estas cooperativas la regulación de las cooperativas de trabajo asociado.

Cooperativas de integración social

Aquellas que, sin ánimo de lucro, están constituidas mayoritariamente por personas con discapacidad física, psíquica, sensorial o cualquier otro colectivo con dificultades de

integración social, así como por sus tutores o personal de atención, y tendrán como finalidad promover la integración social de sus socios. Podrán adoptar la forma de cooperativas de consumidores cuando tengan por objeto proporcionar a sus socios bienes y servicios de consumo general o específico, para su subsistencia, desarrollo, asistencia o integración social. Cuando tengan por objeto organizar, canalizar, promover y comercializar la producción de los productos o servicios del trabajo de los socios, adoptarán la forma de cooperativas de trabajo asociado.

Cooperativas de crédito

Son cooperativas de crédito aquellas que tienen por objeto servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros, mediante el ejercicio de las actividades y los servicios propios de las entidades de crédito de conformidad con la legislación estatal aplicable.

Cooperativas mixtas

Aquellas en las que existen socios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado en las condiciones establecidas estatutariamente, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores.

Cooperativas integrales

Aquellas cuyas actividades cooperativizadas cumplen finalidades propias de varias clases de cooperativas.

Cooperativas de segundo o ulterior grado

Las cooperativas de segundo o de ulterior grado tienen por objeto completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros (cooperativas

de grado inferior y, en su caso, otros socios de carácter no cooperativa) y del grupo resultante. (Castilla la Mancha)

Exploración y explotación del conocimiento

Las empresas de países industrializados están experimentando cambios constantes en el contexto competitivo que les llevan a reforzar determinados factores, principalmente los centrados en la innovación. Una de las principales acciones consiste en invertir en la construcción de capacidades que les ofrezcan los conocimientos y las habilidades necesarios para poder implementar y utilizar diferentes recursos y conocimientos técnicos. Así, estas capacidades, que resultan esenciales para la adaptación y la supervivencia de la empresa, pueden derivar, por un lado, en la búsqueda de nuevas oportunidades (estrategias de exploración) y, por otro lado, en la búsqueda de ventajas de carácter más inmediato (estrategias de explotación). En otras palabras, el desarrollo de habilidades permite aumentar la capacidad de absorción al fomentar la habilidad de explorar e incrementar la capacidad de organización en un área en particular, e impulsar las habilidades de explotación en dicha área (Levinthal, 1993)

Procesos de Exploración: La exploración implica comportamientos de las organizaciones caracterizados por búsqueda, descubrimiento, experimentación, riesgos e innovación.

Proceso de Explotación: La explotación implica comportamiento de las organizaciones, caracterizados por refinamiento, implementación, eficiencia, producción y selección.

El balance se alcanza cuando se realizan actividades para la búsqueda de nuevas oportunidades y actividades para el desarrollo de las capacidades que la organización posee

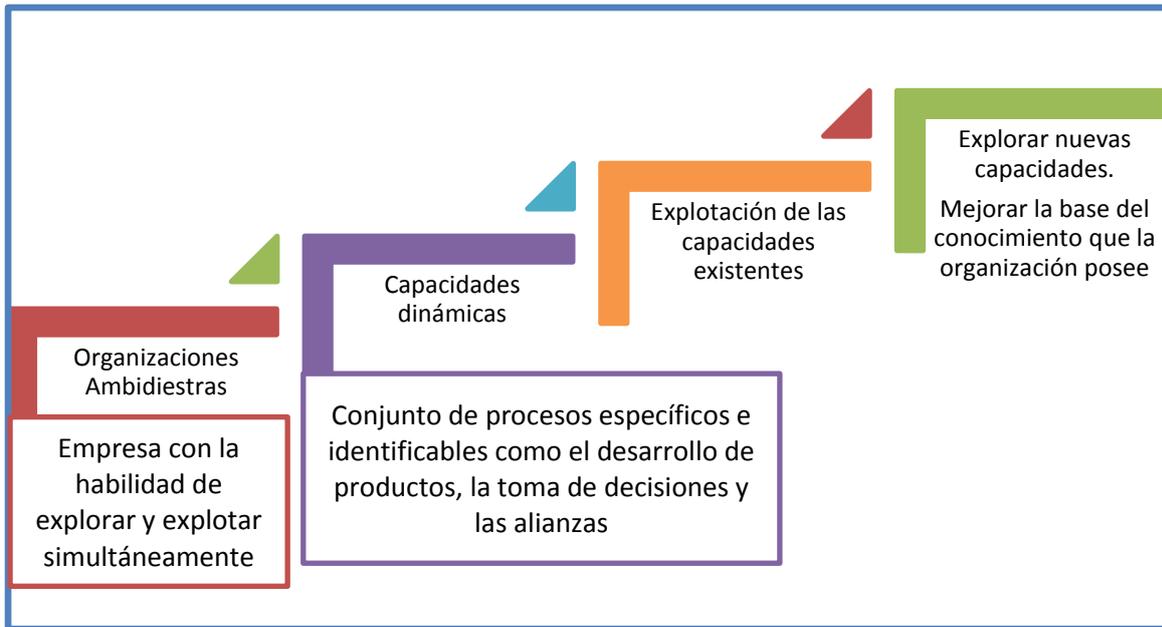


Figura 2: Organizaciones Ambidiestras

Fuente: Elaboración Propia

2.5. Marco Legal

Teniendo en cuenta que el campo de acción de la monografía está orientado al sector cooperativo, a continuación se describe la normatividad que rige las cooperativas en Colombia

- Ley 79 de diciembre 23 de 1988 Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.
- Ley 454 de agosto 4 de 1998 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- Ley 1233 de julio 22 de 2008 Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF,

y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1391 de junio 18 de 2010 Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006 Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
- Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008 Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008
- Decreto 1333 de junio 21 de 1989 Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.
- Decreto 1481 de julio 7 de 1989 Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados Para ampliar la normatividad lo invitamos a visitar la página de la Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop, en su sección Legislación. (ascoop, 2015)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva – explicativa la cual permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Sampieri, 1998)

También permite observar y explicar el conocimiento de los líderes cooperativos sobre el concepto de ambidestreza organizacional, este tipo de investigación también servirá para comprobar y analizar la disposición que tienen la población para el aprendizaje

organizacional, el cual está enfocado en la exploración y explotación del conocimiento como estrategia de fortalecimiento empresarial.

3.2. Método de Investigación.

El método de investigación utilizado fue el inductivo, el cual es un método que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular; el método inductivo suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir, en este proceso se comienza por los datos y finaliza llegando a una teoría, por lo tanto, se puede decir que asciende de lo particular a lo general. En el método inductivo se exponen leyes generales acerca del comportamiento o la conducta del objeto partiendo específicamente de la observación de casos particulares que se producen durante el experimento.

La metodología utilizada para la realización de este proceso puede resumirse en cuatro pasos, los cuales comprenden la observación de los hechos o acciones y registro de ellos, la indagación científica da inicio siempre partiendo de un fenómeno en particular, que no posee una explicación propia dentro de los posibles conocimientos científicos existentes en dado momento; luego viene la elaboración de una hipótesis o el análisis de lo observado anteriormente, aquí se forma una posible explicación y posible definición de lo observado; a continuación en la tercera parte del proceso se presenta la deducción de predicciones o la clasificación de los fundamentos anteriormente obtenidos, estas predicciones se formulan a partir de la hipótesis; y finalmente el cuarto paso se pone en marcha el experimento, y encontramos la representación de los enunciado universales derivados del proceso de investigación que se realizó.

3.3. Identificación de las Técnicas e Instrumentos.

Para recolectar la información necesaria y poder determinar el conocimiento de los líderes cooperativos sobre el concepto de Ambidestreza Organizacional se utilizó como instrumento de medición la encuesta, (Ver Anexo 1) la cual “es una investigación no experimental transversal o transeccional descriptiva o correlacional” según (Sampieri, et al., 2010) lo cual se refiere en el libro Metodología de la Investigación en su quinta edición.

3.4. Implementación de métodos para verificar la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán

El método utilizado para la verificación y validación de la información fue la encuesta, la cual fue diseñada utilizando un formulario de Google Drive; esta herramienta fue compartida en línea con los diferentes líderes cooperativos, en aras de ser diligenciado en el tiempo que el funcionario considere pertinente, sin presiones y con la mayor sinceridad que requiere el ejercicio.

La encuesta se encuentra alojada en el siguiente enlace web:

<https://goo.gl/forms/uZTS5JVVPtIV0QFv2>

3.5. Alcance Del Proyecto

Este proyecto se centró en analizar el impacto de la Ambidestreza Organizacional en las cooperativas de la Subregión de Urabá, para esto se utilizó la encuesta como herramienta de recolección de información y la metodología del taller para determinar el grado de conocimiento de los líderes cooperativos, sobre el concepto de Ambidestreza organizacional; después de implementar el taller, se procederá a realizar unas recomendaciones a líderes cooperativos, que les permita hacer ajustes en sus procesos y procedimientos organizacionales y con el recurso humano disponible.

3.6. Diseño de los Instrumentos

El instrumento que se diseñó para recolectar la información necesaria y poder realizar un análisis sobre el impacto de la ambidestreza organizacional en la Cooperativas de la Subregión de Urabá, fue la encuesta, la cual consta de 14 preguntas orientadas a líderes cooperativos y fue diligenciada por 27 personas distribuidos en 4 cooperativas de la Subregión de Urabá.

3.7. Análisis de Resultados

Tabla 1
Ficha Técnica de la encuesta

Población	Cooperativas de la Subregión de Urabá
Muestra	27 personas pertenecientes a 4 Cooperativas
Descripción de la variable	Conocimiento del concepto de Ambidestreza Organizacional por líderes de cooperativas en la Subregión de Urabá
Tipo de Variable	Cualitativa
Técnica	Encuesta en línea
Cubrimiento	Subregión de Urabá

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Tabla 2
Resultados de la pregunta 5

5. ¿Ha escuchado y tiene claridad sobre el significado del concepto ambidestreza organizacional?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
SI	4	0,15	15%
NO	23	0,85	85%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 3: Frecuencia de la pregunta 5



Figura 4: Porcentaje de respuesta pregunta 5

Como podemos observar en la figura 2 y 3, El 85% de las personas encuestadas no tienen claridad sobre el concepto de Ambidestreza organizacional representados en 23 personas encuestadas, por lo tanto, desconocen su aplicabilidad en los procesos organizacionales; solamente un 15% manifiesta conocer el concepto de Ambidestreza organizacional. Este indicador refleja un panorama apto para trabajar sobre el concepto y sobre el impacto que genera en las cooperativas de la Subregión de Urabá.

Tabla 3

Resultado de la pregunta 6

6. Considera que en la empresa donde trabaja se desarrollan esfuerzos para desarrollar habilidades de:			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
Explorar competencias actuales	4	0,15	15%
Explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional	12	0,44	44%
Innovación	6	0,22	22%
Innovación, Explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional	4	0,15	15%
Ninguna de las anteriores	1	0,04	4%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 5: Frecuencia de la pregunta 6

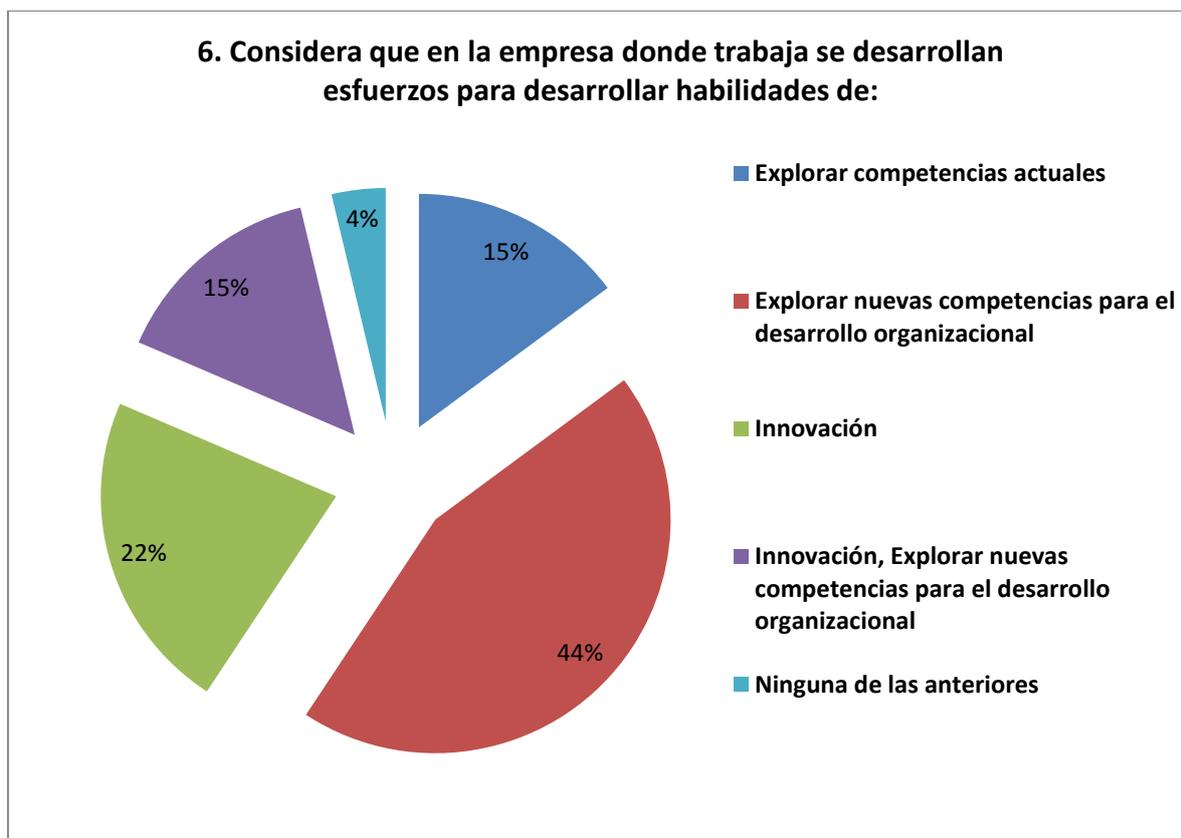


Figura 6: Porcentaje de respuesta pregunta 6

De las gráficas 4 y 5 podemos interpretar que el 44% de las personas encuestadas manifiestan que en la empresa donde trabaja se desarrollan esfuerzos para desarrollar habilidades en explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional, representado en 12 personas que coinciden en este concepto, seguido de la innovación con un 22%; por otro lado explorar competencias actuales tiene un porcentaje del 15% de igual manera innovación, explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional. Es importante tener en cuenta que una persona de los encuestados manifiesta que en su cooperativa no se desarrolla ningún tipo de esfuerzo para desarrollar habilidades según las opciones, lo que puede estar generando estancamiento en relación a los competidores.

Tabla 4
Resultados pregunta 7

7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que genera mayor impacto en las cooperativas de la subregión de Urabá?

Dato	F	FR	PORCENTAJE
Explorar competencias actuales	2	0,07	7%
Explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional	5	0,19	19%
Innovación	10	0,37	37%
Simultanear procesos de exploración y explotación de conocimiento.	10	0,37	37%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

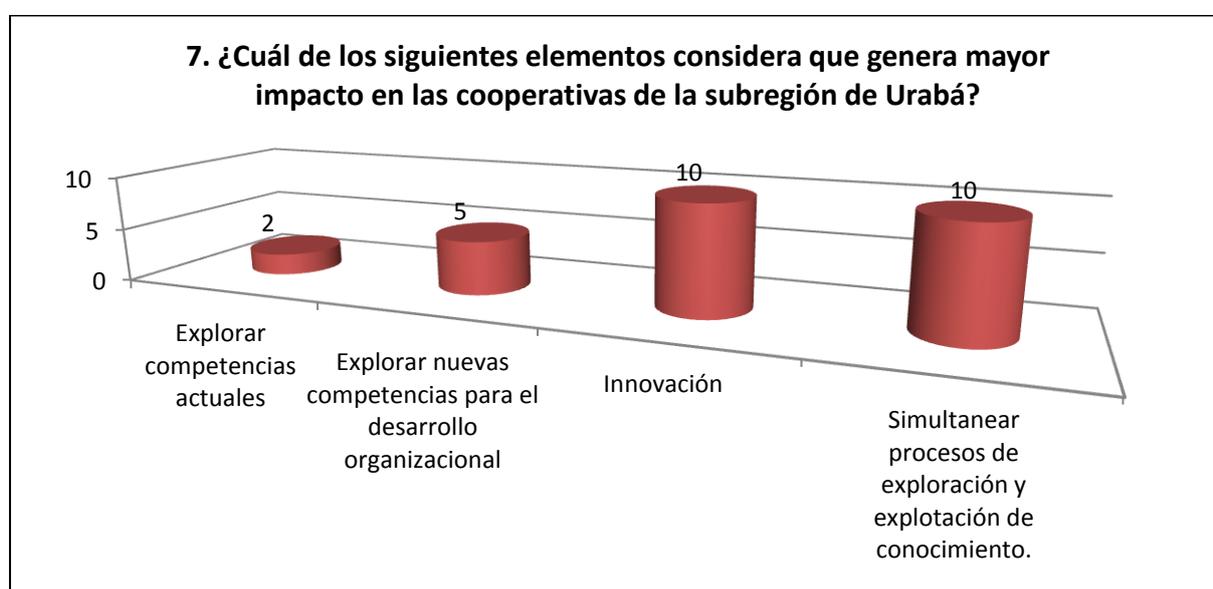


Figura 7: Frecuencia pregunta 7

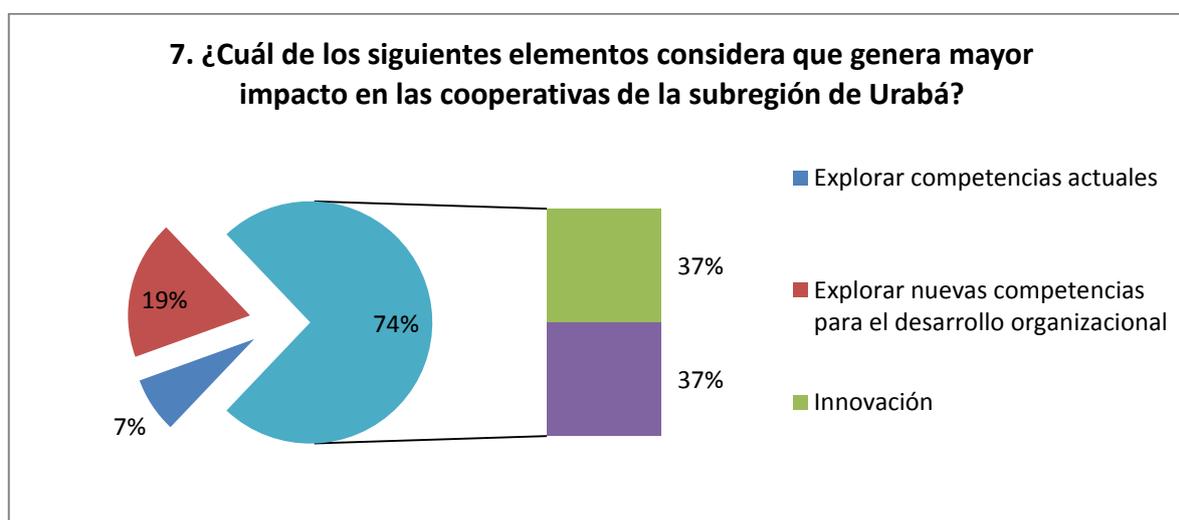


Figura 8: Porcentaje de respuesta pregunta 7

Los figuras 6 y 7 nos indican que el 37% de los encuestados manifiesta que la innovación es un elemento que genera mayor impacto en las cooperativas de la subregión de Urabá; representados en 10 personas, otro 37% considera que simultanear procesos de exploración y explotación de conocimiento genera mayor impacto, lo que indica que los proceso de exploración, explotación e innovación son los más reconocidos por los funcionarios de las cooperativas para impactar en los mercados competitivos, sumando entre los dos elementos un 74%; restando importancia a la explotación de competencias actuales y a explorar nuevas competencias.

Tabla 5
Resultados pregunta 9

9. ¿Piensa que la explotación y la exploración simultánea de conocimiento generan avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos en las organizaciones?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
NO	1	0,04	4%
SI	26	0,96	96%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 9: ¿Piensa que la explotación y la exploración simultánea de conocimiento generan avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos en las organizaciones?

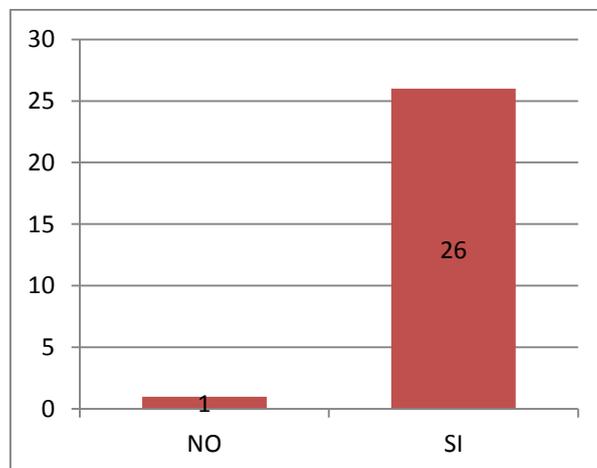


Figura 9: Frecuencia pregunta 9

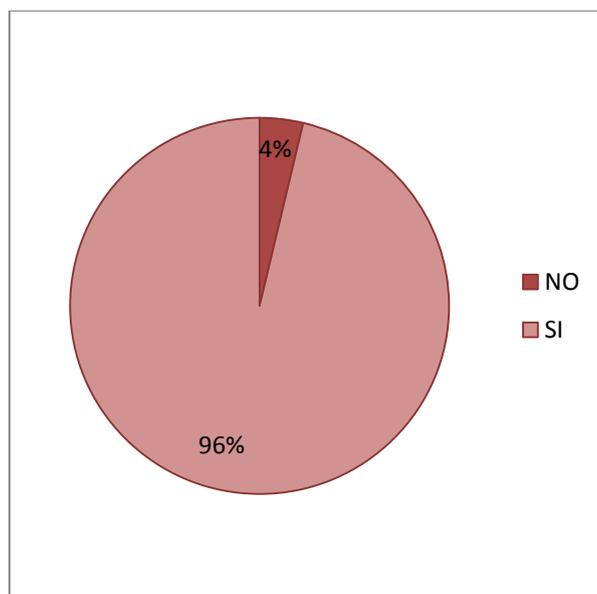


Figura 10: Porcentaje pregunta 9

Según la gráfica 8 y 9, solamente una persona de las encuestadas equivalente a un 4%, considera que la explotación y exploración simultánea de conocimiento, no genera avances significativos en los procesos y procedimiento de las organizaciones, por otro lado el 96% está de acuerdo que simultanear procesos de exploración y explotación generan avances significativos, por lo que se debe trabajar a la par, con el fin de alcanzar los resultados esperados.

Tabla 6
Resultado de la pregunta 10

10. ¿Cree usted que el aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
Descubrimiento e innovación	12	0,44	44%
Experimentación	1	0,04	4%
Flexibilidad	0	0,00	0%
Asunción de riesgos	0	0,00	0%
Todas las anteriores	14	0,52	52%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

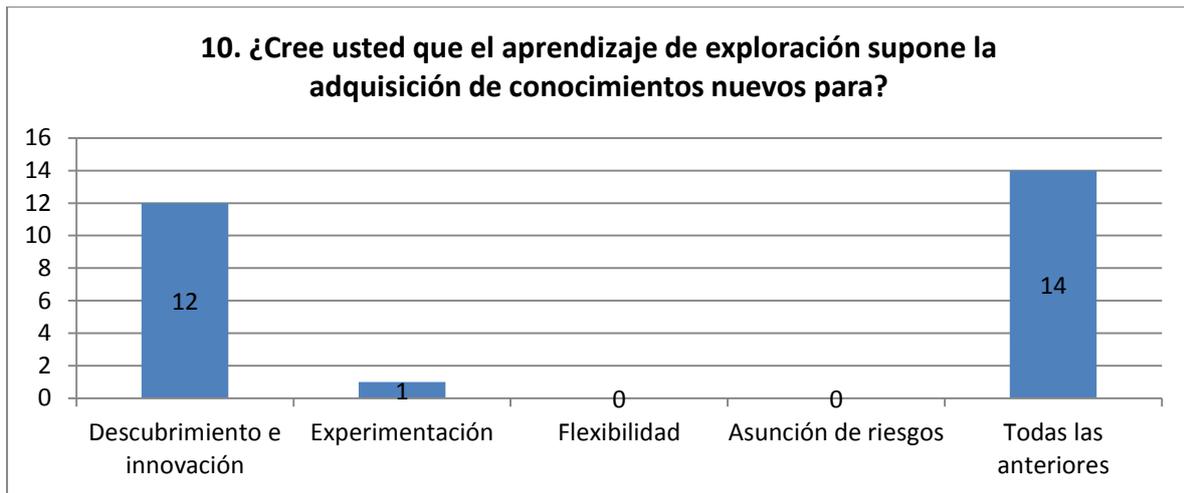


Figura 11: Frecuencia pregunta 10

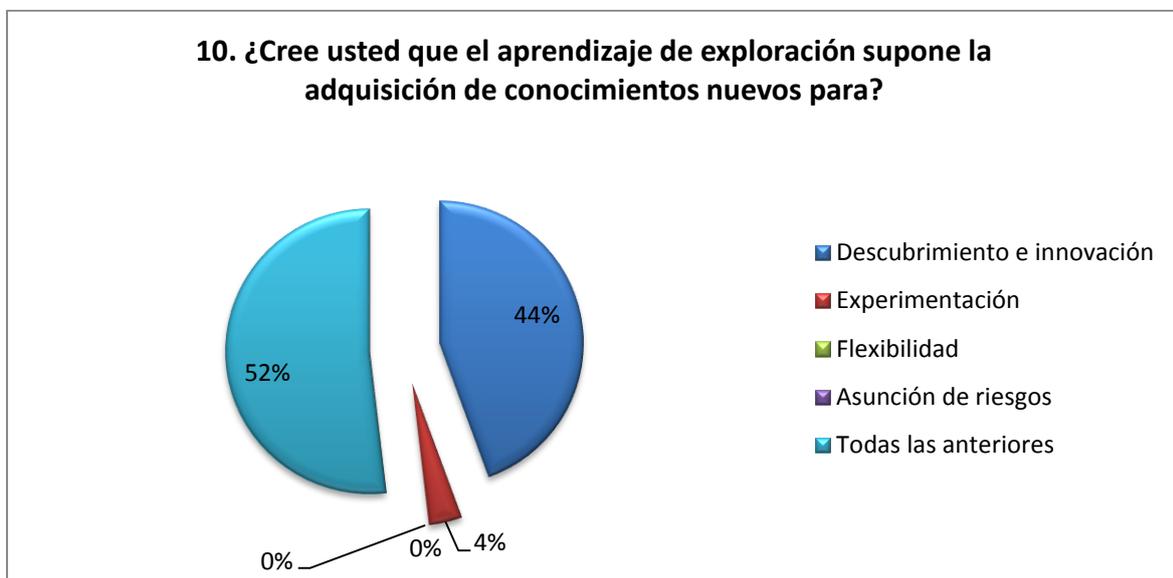


Figura 12: Porcentaje pregunta 10

Según la figura 10 y 11, el 52% de las personas encuestadas manifiestan que el aprendizaje de exploración requiere de una integralidad entre el descubrimiento y la innovación, sumándole la experimentación, la flexibilidad y la asunción de riesgos, para un total de 14 personas, mientras que un 44% manifiesta que el aprendizaje de exploración supone la adquisición de nuevos conocimientos para el descubrimiento y la innovación.

Tabla 7
Resultados pregunta 11

11. ¿Considera que el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
Conocimiento que la organización posee	2	0,07	7%
Eficiencia	2	0,07	7%
Eficiencia, Implantación y ejecución	1	0,04	4%
Implantación y ejecución	7	0,26	26%
Refinamiento	2	0,07	7%
Todas las anteriores	13	0,48	48%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

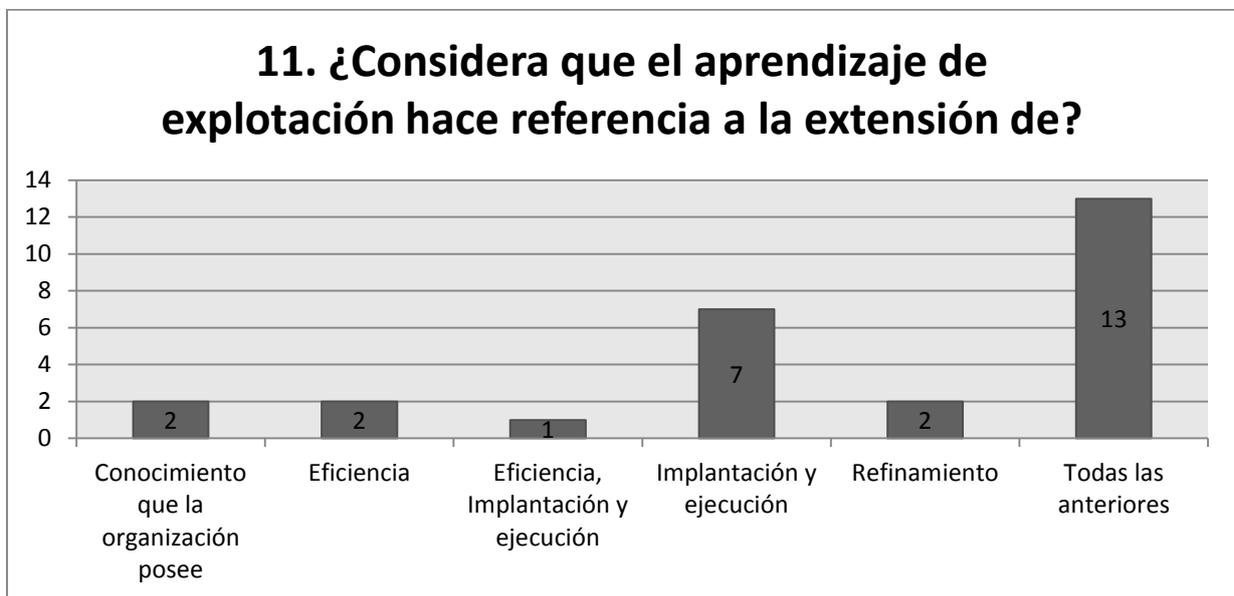


Figura 13: Frecuencia pregunta 11



Figura 14: Porcentaje de respuesta pregunta 11

Teniendo en cuenta los resultados de la figura 12 y 13, El 48% de las pernas encuestadas considera que todas las opciones de respuestas hacen referencia a la explotación del conocimiento, representados en 13 personas de las 27 encuestadas, por lo que se puede considerar como una integralidad de conceptos, que favorecen el aprendizaje continuo en torno a las cooperativas de la subregión de Urabá; trabajadas independientemente los porcentajes varían entre 4 y 26 por ciento.

Tabla 8
Resultados pregunta 12

12. ¿Estaría interesado en recibir mayor información sobre ambidestreza organizacional?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
NO	2	0,07	7%
SI	25	0,93	93%
TOTAL	27	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

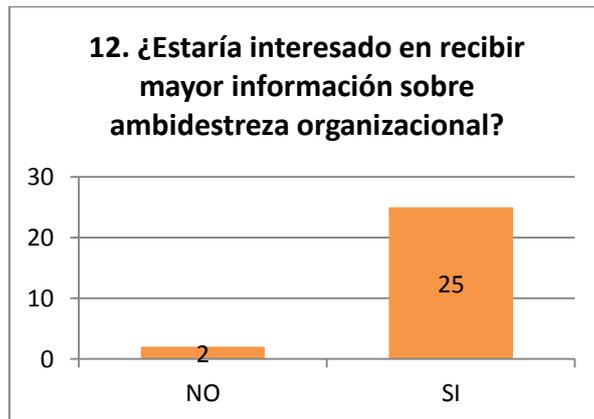


Figura 15: Frecuencia pregunta 12

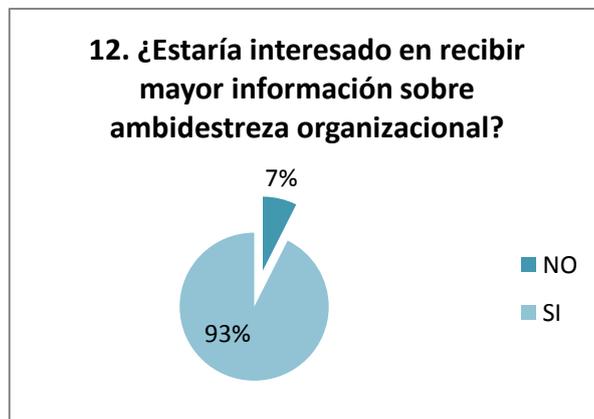


Figura 16: Porcentaje de respuesta pregunta 12

Analizando el resultado de los figuras 14 y 15, se puede observar que el 93% de las personas encuestadas están interesados en recibir mayor información sobre Ambidestreza Organizacional, representados en 25 personas, lo que indica que se podría implementar una metodología de divulgación de información, que permita abordar el tema de Ambidestreza organizacional y analizar el impacto en las organizaciones cooperativas de la subregión de Urabá.

Tabla 9
Resultados de la pregunta 13

13. ¿De qué forma estaría interesado en recibir mayor información?			
Dato	F	FR	PORCENTAJE
Capacitación	5	0,19	19%
Capacitación y documentos de lectura	17	0,63	63%
Documentos de lectura	3	0,11	11%
No estoy interesado en recibir mayor información sobre ambidestreza organizacional.	2	0,07	7%
TOTAL	27	1	100%

Fuente Elaboración Propia

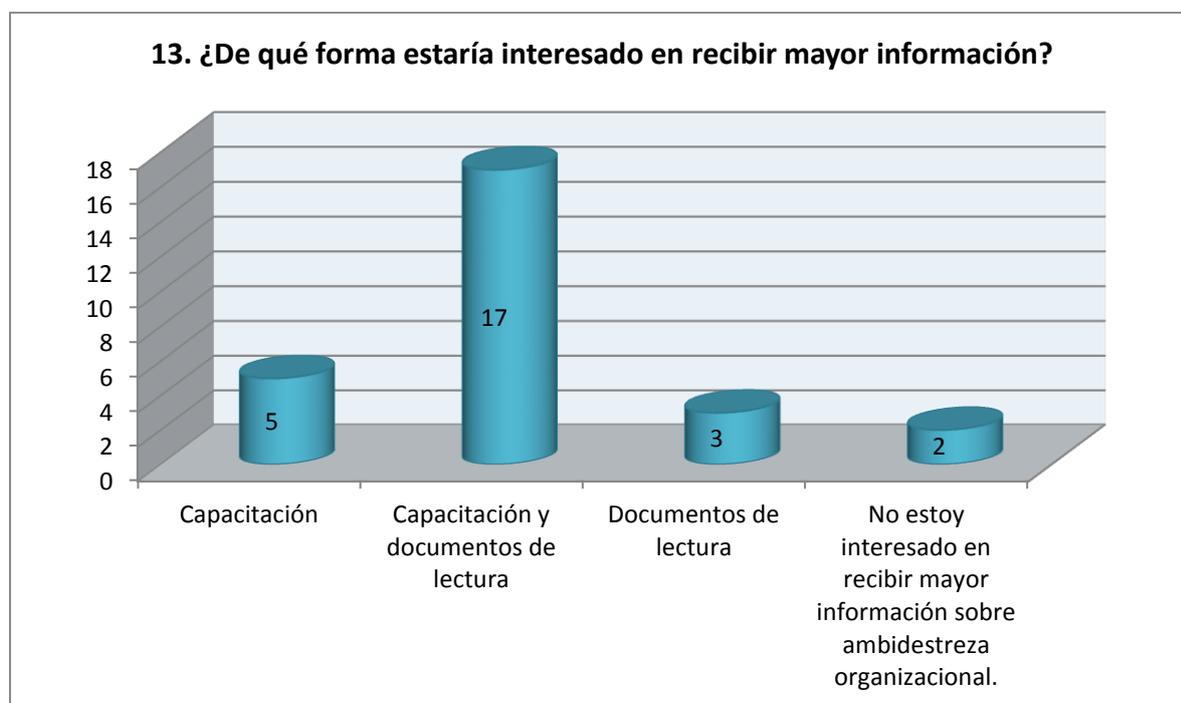


Figura 17: Frecuencia pregunta 13

13. ¿De qué forma estaría interesado en recibir mayor información?

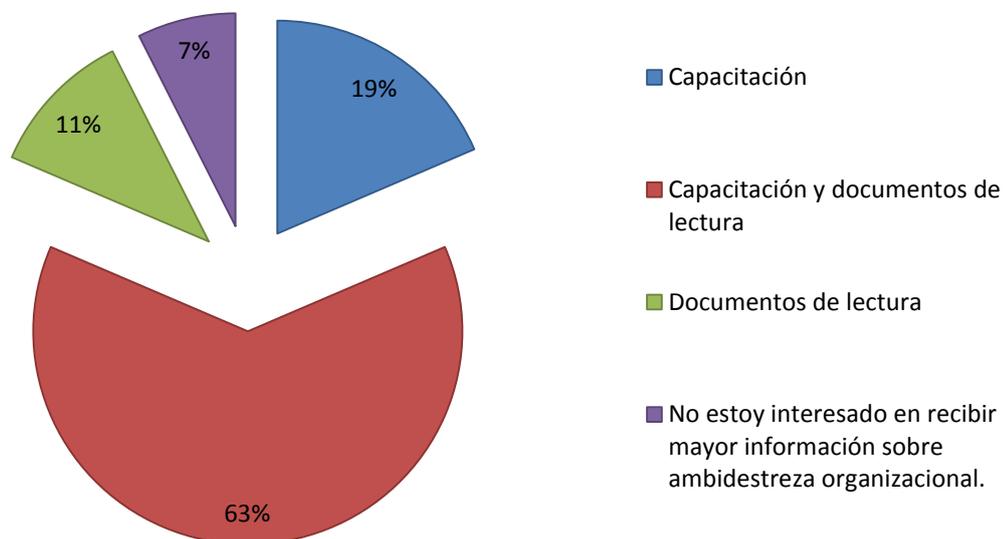


Figura 18: Porcentaje de respuesta pregunta 13

Según la figura 16 y 17, el 63% de las personas encuestadas están interesados en recibir capacitación y documentos de lectura como estrategia de aprendizaje sobre ambidestreza organizacional, representados en 17 personas, si a esto le suma el 19%) que están interesados en recibir sólo capacitación, se pueden considerar un taller pedagógico en donde se aborde el tema, su importancia para el sector cooperativo y el impacto que genera con su implementación en las cooperativas de la subregión de Urabá

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la encuesta y destacando los indicadores de la gráfica 2 donde el 85% de la muestra desconoce el concepto de ambidestreza organizacional, la gráfica 13 en donde el 93% de la muestra estaría interesados en recibir mayor información sobre el tema y finalizando con la gráfica 15 en donde el 82% estaría interesados en recibir capacitación sobre ambidestreza organizacional, se recomienda implementar unos talleres de transferencia metodológica en donde se aborde el tema de

manera teórica – practica, con el objetivo de analizar el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá.

3.8. Diseño del Taller

3.8.1. Objetivo del taller: Contextualizarlos a los líderes cooperativos sobre el concepto de Ambidestreza organizacional y su impacto en el desarrollo de actividades.

3.8.2. Población: Lideres cooperativos de la subregión de Urabá.

3.8.3. Metodología: Se realizaran talleres pedagógicos como estrategia didáctica con el fin de buscar la construcción del conocimiento desde una perspectiva horizontal, permitiendo que las personas aporten una cantidad de información de gran valor como insumos para la interpretación y el análisis, utilizando la metodología de (Candelo, Ortiz, & Unger, 2003) los cuales manifiestan que “El término taller de capacitación se utiliza hoy para eventos de capacitación que integran las experiencias y las necesidades de los participantes con los objetivos de la capacitación y lo que ofrecen los capacitadores”

Momento cero: Presentación

Duración: 15 minutos

Los facilitadores hacen una presentación general de los asistentes al taller, destacando objetivos, duración, metodología y compromisos.

Momento 1: Resultados de encuesta inicial

Duración: 30 minutos

Se socializa los resultados de la encuesta inicial, con el propósito de identificar resultados comunes y porcentajes de respuesta, este ejercicio se plantea como estrategia para ir contextualizando a los asistentes sobre el concepto de ambidestreza organizacional.

Momento 2: Aprendizaje de exploración y explotación

Duración: 40 minutos

Por intermedio de una presentación en power point se socializa a los participantes, el concepto de ambidestreza organizacional y aspectos relevantes sobre el aprendizaje de exploración y explotación, posteriormente los participantes se dividen en 4 grupos y por intermedio de un papel periódico identifican aspectos relacionados con la temática socializada, para posteriormente ser socializados.

Momento 3: La creatividad

Duración: 30 minutos.

Se proyecta a los participantes el video el valor de la creatividad, el cual se encuentra en el siguiente enlace <https://www.youtube.com/watch?v=cBEIW36ILY>, posteriormente por intermedio de una plenaria se solicita a los participantes que den una opinión sobre el video, en donde se destaque aspectos relevantes. Luego se dividen los participantes en 4 a los cuales se les entregaran materiales como: pin pong, plastilina, hojas de papel, cartulina, marcadores, entre otros materiales seleccionados, con el propósito que se diseñe un producto innovador; puede ser algo nuevo en el mercado o algo que exista pero con un valor agregado, luego se elige un representante de cada grupo para que comparta el ejercicio, destacando los siguientes aspectos: Nombre del producto, mercado objetivo, ventaja competitiva, canal de distribución y problema que resuelve.

Momento 4: La observación.

Duración: 30 minutos.

Por intermedio de una plenaria se indaga en los participantes, por qué es importante la observación dentro de sus actividades empresariales, posteriormente se dividen los participantes en 4 grupos, utilizando una dinámica para la conformación de grupo; luego se pide que intenten replicar una figura, la cual se encuentra diseñada encima de una mesa y sin poder tocarla, se solicita a una personas del grupo que sea el observador, para esta actividad se entrega a los participantes una hoja de papel y tijeras. La tarea del observador será contar posteriormente a los asistentes si hubo trabajo en equipo, quien tomo la iniciativa, si hubo planeación, quien fue el líder y si se logró el objetivo.

Los facilitadores hacen la reflexión de la actividad, relacionándola con el aprendizaje de exploración y explotación, analizado la relación de estos dos conceptos en el desarrollo empresarial de la actualidad

Momento 5: Impacto de la ambidestreza organizacional

Duración: 20 minutos.

Por intermedio de una presentación en Power Point los se presentan a los asistentes un esquema sobre la ambidestreza organizacional, el cual permitirá analizar el impacto en las organizaciones actuales y del futuro, teniendo como base las organizaciones que representan. Con este ejercicio se evalúa los niveles de flexibilidad, eficiencia, eficacia y productividad, además de la relación con la creatividad y la innovación.

3.9. Resultado del taller

Al taller asistieron 15 personas entre directivos y personal operativo, el taller se realizó en el auditorio de Coopetraban y se desarrolló teniendo en cuenta el guión metodológico propuesto, utilizando material didáctico de exploración, con el objetivo de recolectar la información necesaria que dé respuesta al objetivo general y objetivos específicos del proceso

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta final, después de haber realizado el taller presencial con los líderes cooperativos.

9. ¿Piensa que la explotación y la exploración simultánea de conocimiento generan avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos en las organizaciones?

Tabla 10
Respuesta a pregunta 9 – Resultado del taller

Dato	F	FR	PORCENTAJE
NO	0	0	0%
SI	15	1	100%
TOTAL	15	1	100%

Fuente: elaboración propia

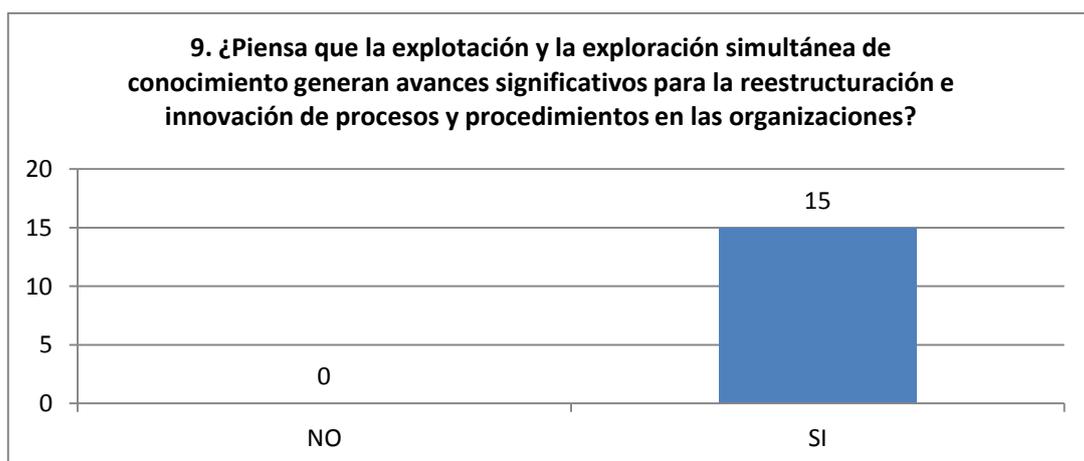


Figura 19: Frecuencia pregunta 9 – Resultado del taller

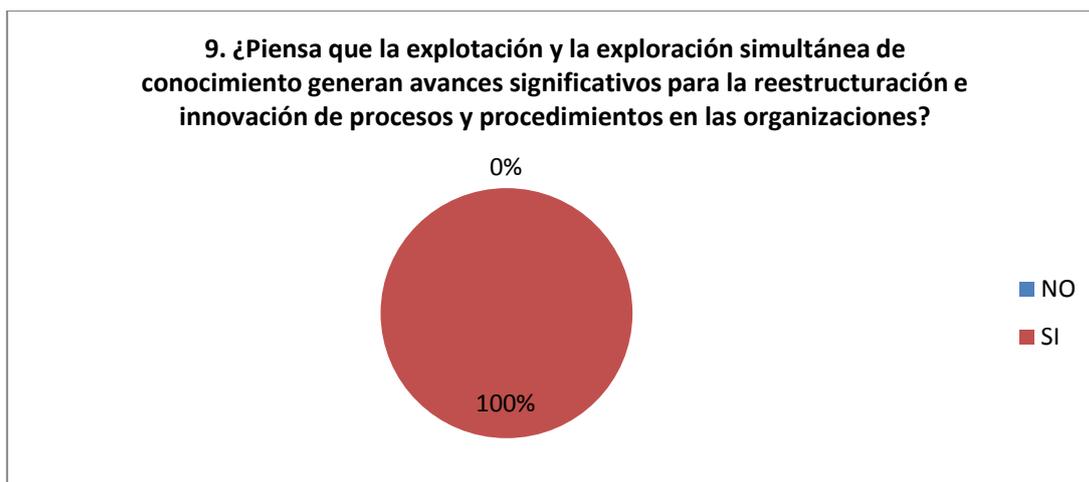


Figura 20: Porcentaje de respuesta pregunta 9 – Resultado del taller

Según la figura 18 y 19, las 15 personas encuestadas piensan que la explotación y la exploración simultánea de conocimiento generan avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos en las organizaciones, equivalente a un 100% de las opciones de respuesta, esto indica que se valora el trabajo realizado la relación con los objetivos organizacionales.

10. ¿Cree usted que el aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para?

Tabla 11
Respuesta a pregunta 10 – Resultado del taller

Dato	F	FR	PORCENTAJE
Descubrimiento e innovación	1	0,07	7%
Experimentación	0	0,00	0%
Flexibilidad	0	0,00	0%
Asunción de riesgos	0	0,00	0%
Todas las anteriores	14	0,93	93%
TOTAL	15	1,00	100%

Fuente: Elaboración Propia

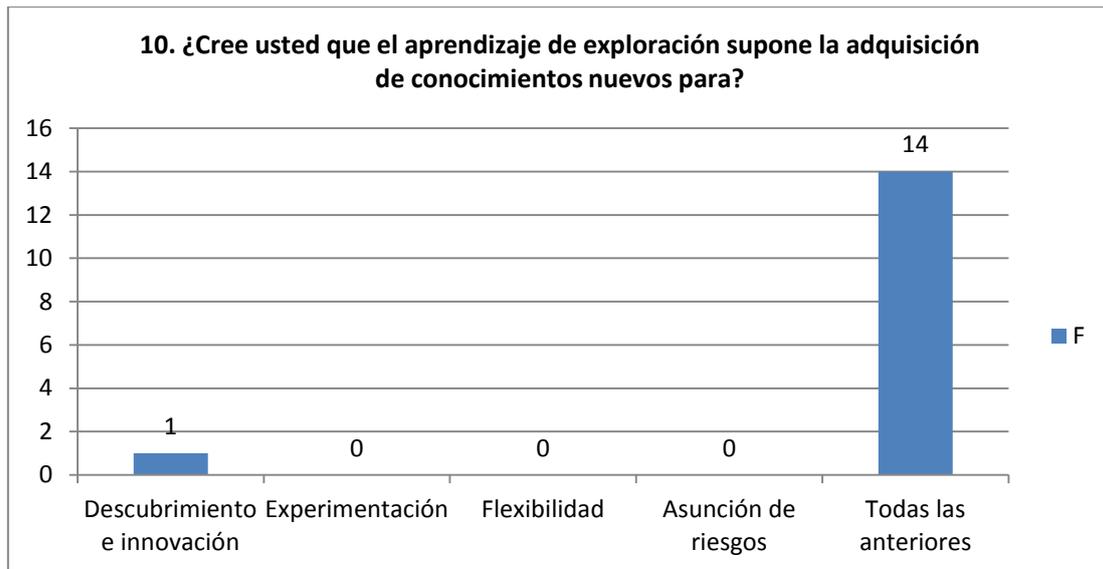


Figura 21: Frecuencia pregunta 10 – Resultado del taller

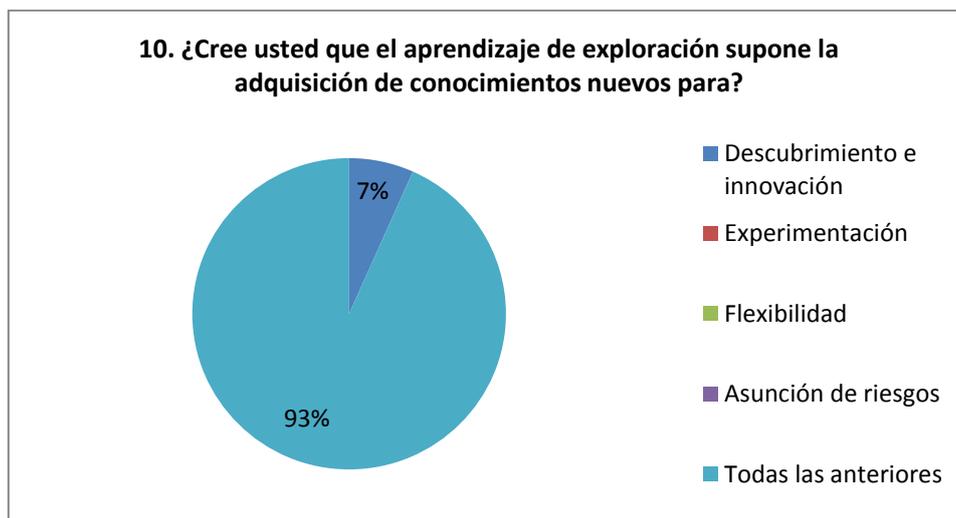


Figura 1: Porcentaje de respuesta pregunta 10 – Resultado de la encuesta

Teniendo en cuenta la figura 20 y 21, 14 personas de las 15 encuestadas, manifiestan que todas las opciones de respuestas suponen la adquisición de conocimientos para el aprendizaje de exploración, equivalente al 93%, quiere decir, que la integralidad de las opciones de respuestas tiene relación con el aprendizaje de exploración, queda claro entonces que hay claridad sobre el concepto y la implementación en las organizaciones.

11. ¿Considera que el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de?

Tabla 12

Respuesta a pregunta 11 – Resultado del taller

Dato	F	FR	PORCENTAJE
Conocimiento que la organización posee	1	0,07	7%
Eficiencia	0	0,00	0%
Eficiencia, Implantación y ejecución	0	0,00	0%
Implantación y ejecución	0	0,00	0%
Refinamiento	0	0,00	0%
Todas las anteriores	14	0,93	93%
TOTAL	15	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

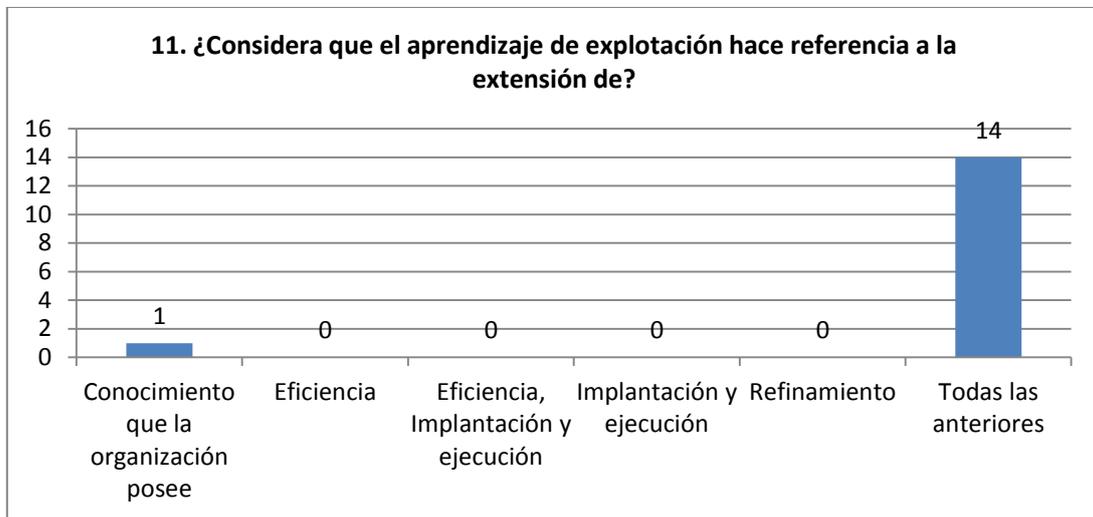


Figura 2: Frecuencia de respuesta pregunta 11 – Resultado del taller

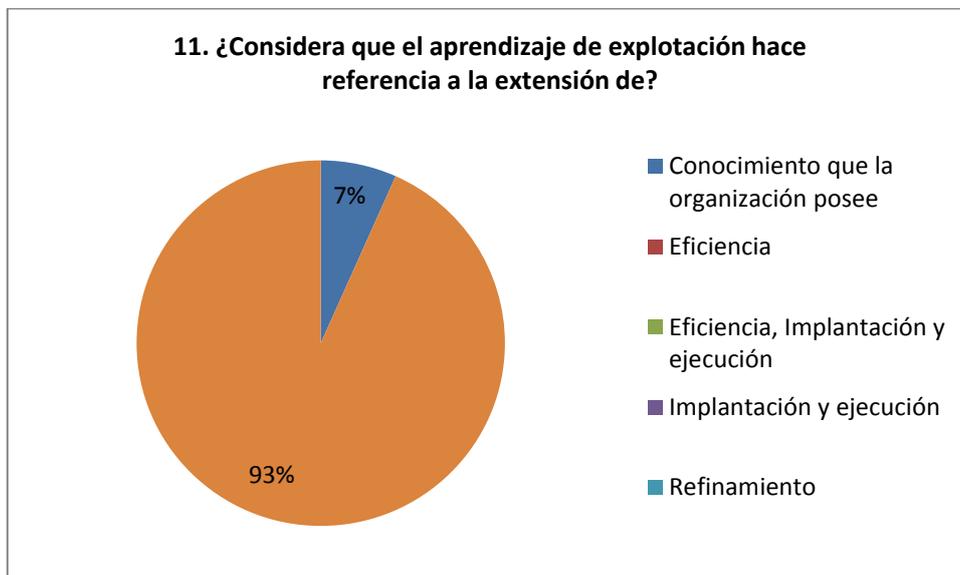


Figura 3: Porcentaje de respuesta pregunta 11 – Resultado de la encuesta

Teniendo en cuenta la figura 22 y 23, 14 personas de las 15 encuestadas, manifiestan que todas las opciones de respuestas hacen referencia a la extensión del aprendizaje de explotación, equivalente al 93%, sol una persona de los encuestada respondió “conocimiento que la organización posee” representando un 7% y aunque es de las más representativas del aprendizaje de explotación, la integralidad de las opciones de respuesta es lo que puede marcar la diferencia a la hora de tomar decisiones.

4. PROPUESTA – DISCUSIÓN

La ambidestreza organizacional es un concepto que apenas se viene implementando por parte de las cooperativas en la subregión de Urabá, por lo que abordar herramientas de análisis sobre este tema, brinda a las empresas información novedosa; la cual si se utiliza adecuadamente puede generar transformaciones en el desempeño organizacional. Después de realizar la encuesta a través de un muestreo por conveniencia, se pudo detectar que las 4 cooperativas intervenidas no realizan procesos de exploración y explotación del conocimiento simultáneamente, además de esto el 85% de la muestra desconoce el concepto de ambidestreza organizacional, lo que genero un escenario ideal para iniciar un proceso de contextualización, orientación y análisis, en busca de aportar nuevas estrategias que conlleven hacia el desarrollo organizacional.

Las empresas cooperativas intervenidas se dieron cuenta de las ventajas de las organizaciones ambidiestras, capaces, al mismo tiempo, de explotar con éxito su actual negocio y desarrollar nuevos productos y capacidades para adaptarse a los cambios que suceden en su entorno, o para anticiparlos.

Se entiende la preocupación en un mundo que cambia tan rápido y todo se queda obsoleto enseguida. Pero, ¿hasta qué punto esta cuestión de la ambidestreza organizativa es un tema habitual en las agendas de las cooperativas de ahorro y crédito?

Teniendo en cuenta la pregunta anterior y el análisis realizado, la ambidestreza de una empresa depende, en gran medida, de cuestiones directamente relacionadas con sus prácticas de gestión de personas, las cualidades de sus empleados, las cualidades de sus gerentes y líderes cooperativos, sus prácticas de RR.HH, su estructura organizativa y su cultura.

El análisis del impacto de la ambidestreza organizacional en relación a las cuatro cooperativas objetos de estudio nos hizo descubrir aspectos muy interesantes; como que cuanto más tiempo llevan las personas en las cooperativas, menos ambidestreza tiende a ser y en el dialogo nos dimos esto tiene relación con lo que cada persona ha experimentado en ese tiempo. En concreto, con cómo esa experiencia ha afectado a ciertas cualidades de la persona que sabemos influyen en la ambidestreza de su organización, como su grado de pensamiento crítico, su orientación a objetivos de aprendizaje, su tolerancia a la incertidumbre y su resiliencia; unos atributos que pueden disminuir con el paso del tiempo, pero cuya decadencia es, sobre todo, consecuencia de unas prácticas de gestión de personas inadecuadas.

Otro hallazgo importante de resaltar es y es que los empleados de más alto rendimiento a menudo no son los que más favorecen la ambidestreza de la organización, ya que explorar nuevos territorios puede alejarlos de la seguridad de unos ámbitos laborales donde se saben capaces de alcanzar buenos resultados.

Durante el desarrollo de la Monografía se ha descrito una serie de características que deben cumplir las organizaciones ambidestras y en el párrafo anterior se describen una serie de situaciones que amenazan la transformación de las compañías en relación al concepto.

4.1. Recomendaciones

En la explotación, es importante que las cooperativas de ahorro y crédito, empiecen a identificar oportunidades susceptibles de mejora o modernización. Para ello, pueden realizar un ejercicio sencillo con el equipo de trabajo. Con base en la información actual, evaluar qué iniciativas pueden generar aumento clientes u asociados y qué proyectos pueden contribuir en la reducción de costos y gastos. Lo ideal es priorizar aquellos que tengan mayor impacto en ambas variables.

Una vez se han identificado y priorizado las oportunidades, lo que sigue es un proceso de ideación y materialización que podría gestionarse a través de metodologías en la que se establecen criterios para evaluar y filtrar las ideas antes de pasar a la siguiente fase.

En cuanto a la exploración, la sugerencia inicial es replantear la estrategia. Es común que muchas Cooperativas en la Subregión de Urabá, durante la planeación estratégica, resulten interpretando el futuro a partir de una extrapolación del presente. La invitación es a analizar el futuro haciendo un ejercicio de prospectiva, para luego regresar al presente y tomar decisiones. Lo anterior se puede realizar a través de la vigilancia e inteligencia estratégica.

Además de lo anterior, es necesario identificar áreas de oportunidad, entendiendo éstas como espacios o entornos que ofrecen diferentes posibilidades, y no como iniciativas o proyectos específicos. Una vez se tiene claro lo anterior, lo que viene es definir la oportunidad en sí, configurar la estrategia e iniciar el proceso de escalamiento.

Ese planteamiento para el desarrollo de las cooperativas en la subregión de Urabá debe estar acompañado por un proceso de gestión del cambio para el crecimiento, pues la exploración necesita una nueva mentalidad, estas actitudes de cambio, que se deben ver reflejadas en la estructura organizacional y la manera de hacer las cosas, permitirá establecer un portafolio de proyectos.

CONCLUSIONES

- El ambidestramiento requiere un cambio de mentalidad en el que los líderes de las Cooperativas en la Subregión de Urabá empiecen a pensar como emprendedores. En ese orden de ideas, los directivos Cooperativos deben permitir que sus empleados aprendan haciendo y aporten al desarrollo organizacional
- Si bien la explotación de los recursos actuales es importante, las organizaciones cooperativas o del sector de la economía solidaria, deben ser capaces de explorar opciones futuras que les permita crecer de manera mucho más significativa.
- Las cooperativas de la Subregión de Urabá pueden generar innovación disruptiva al hacer ajustes a su modelo de negocio que permitan atraer mercados que antes estaban por fuera de su alcance, sin embargo, la innovación disruptiva no necesariamente está ligada al desarrollo de nuevas tecnologías; esta no puede ser determinante y mucho menos irrelevante.
- Es necesario ver el fracaso como una fuente importante de aprendizajes; castigarlo sólo ayudará a reprimir la creatividad de los funcionarios en las empresas cooperativas de la Subregión de Urabá.
- Los horizontes no necesariamente se refieren al tiempo en el que los proyectos serán llevados a cabo, sino a la distancia que tienen con respecto al core de las cooperativas, el cual es el ahorro y crédito.
- El concepto de ambidestramiento organizacional supone la adquisición de aprendizaje de exploración y explotación del conocimiento, por lo que se debe identificar las potencialidades a nivel interno y externo en las cooperativas de la subregión de Urabá, empezando por el recurso humano, procesos y procedimientos que se pueda potencializar, pero a su vez se debe avanzar en temas de innovación, estudios del mercado y asunción de riesgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alfaro Valverde, A., & Badilla Vargas, M. (02 de Junio de 2016). *El taller pedagógico, una herramienta didáctica*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de [file:///C:/Users/Juanfer/Downloads/6751-16184-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Juanfer/Downloads/6751-16184-1-PB%20(2).pdf)
- Ascoop. (09 de Junio de 2015). Obtenido de Asociación Colombiana de Cooperativas: <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/normatividad-colombiana>
- Candelo, C., Ortiz, G. A., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres: una guía practica para capacitadores*. Cali.
- Cao, S. (2009). *Dimensiones de la ambidestreza*.
- Carrasco Diaz, E. (2014). *NOVA RUA*. Obtenido de REVISTAS ELECTRONICAS: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/352>
- Castilla la Mancha*. (s.f.). Obtenido de Consejería de Trabajo y Empleo: <http://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/20120511/que20es20una20cooperativa.pdf>
- Dolz, Safón, Iborra, y Dasí. (01 de 06 de 2013). *www.unal.edu.co*. Obtenido de Portal de Revistas UN, Bdigital: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/43941/45203>
- Hernández Sampieri, C. R. (1998). *Metodología de la Investigación*.
- Hurtado, y Montoya. (a de a de 2016). La ambidestreza organizacional y su incidencia en el futuro de las empresas. *Artículo Investigativo: La ambidestreza organizacional y su*

incidencia en el futuro de las empresas. Palmira, Valle del Cauca, Colombia:

Documentos Universidad de la UNAD.

Levinthal. (1993). *El conocimiento*.

March, W. (1991). *Descubrimiento e innovación*.

Martinez, R. (2010). *Aprendizaje Explorador*.

Nagles, G. N. (09 de ENERO de 2013). *UNIVERSIDAD EAN*. Obtenido de UNIVERSIDAD

EAN: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/9003>

Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Simsek. (2009). *Relación de los resultados y la supervivencia de la empresa* .

Sintes, O. (2009). *El impacto de la globalización*.

Solís, Hernández, y Rodríguez. (09 de 04 de 2015). www.sena.edu.co. Obtenido de Sistema

de Bibliotecas, Portal de Revistas SENA:

http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/138/372

Vickers, S. (2006). *Interacción entre la exploración y la explotación*.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 1: Preguntas de la encuesta

1. Nombres y Apellidos
2. Número de Documento
3. Nombre de la empresa para la cual labora
4. Cargo que desempeña
5. ¿Ha escuchado y tiene claridad sobre el significado del concepto ambidestreza organizacional?
 - SI
 - NO
6. Considera que en la empresa donde trabaja se desarrollan esfuerzos para desarrollar habilidades de:
 - Innovación
 - Explorar competencias actuales
 - Explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional
 - Ninguna de las anteriores
7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que genera mayor impacto en las cooperativas de la subregión de Urabá?
 - Innovación
 - Explorar competencias actuales
 - Explorar nuevas competencias para el desarrollo organizacional
 - Simultanear procesos de exploración y explotación de conocimiento.
8. ¿Por qué considera que el elemento anterior genera mayor impacto en las cooperativas de la Subregión de Urabá?

9. ¿Piensa que la explotación y la exploración simultánea de conocimiento generan avances significativos para la reestructuración e innovación de procesos y procedimientos en las organizaciones?

SI

NO

10. ¿Cree usted que el aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para?

- Asunción de riesgos
- Experimentación
- Flexibilidad
- Descubrimiento e innovación
- Todas las anteriores

11. ¿Considera que el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de?

- Conocimiento que la organización posee
- Refinamiento
- Eficiencia
- Implantación y ejecución
- Todas las anteriores

12. ¿Estaría interesado en recibir mayor información sobre ambidestreza organizacional?

SI

NO

13. ¿De qué forma estaría interesado en recibir mayor información?

- Capacitación
- Documentos de lectura
- Capacitación y documentos de lectura

- No estoy interesado en recibir mayor información sobre ambidestreza organizacional.

14. Observación y/o comentario que considere necesario.

Anexo 2. Registro foto figura de taller práctico



Desarrollo del taller ambidestreza organizacional





Desarrollo del taller ambidestreza organizacional

Anexo 1. Listado de Asistencia taller ambidestreza organizacional

#	NOMBRE	TELEFONO	CORREO	FIRMA
1	Gerard Moreno Moreno	311 717 3192		
2	Roldan G. Hernandez Renteria	3225225643	geraldm293@hotmail.com	
3	Rosa E Renteria	3013722229	yrenteria2009@gmail.com	
4	Samuel Camilo Cavada Garcia			
5	Adolfo Pedroza Moreno	315 566 3428	elpedro26@hotmail.com	
6	Leonardo F. Araya Pizar	3204576269	leo411orleon@yahoo.es	
7	Luz Elena Martinez	3073669588		
8	Hector Gasco	3023831209		
9	Ester Sanchez	311 609 6796	ester.sanchez42@hotmail.com	
10	Juliana Murillo J.	3206173362	cbalagardes@hotmail.com	
11	Viviana Parro S. Sanchez	3206059672	Viviana9398@hotmail.com	
12	Juliano Carvajal	3215239802	RobertoRojas@hotmail.com	
13	Andrés Alvarez Fuentes	3135895117	alvarezjuli77@gmail.com	
14	Diego Alejandro Garcia Ch.	3016651340	djonadro_10@hotmail.com	
15	JEFERSON SUJANA	3701493147	jfe.sujana@gmail.com	
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Digitalización de listado de asistencia