



El empleo  
es de todos

UAEOS

**Codes**  
Corporación para el desarrollo  
empresarial y solidario

Convenio 07 de 2021

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA

Ana Milena Silva V. – Ph.D  
Ricardo Santa F. – Ph.D

1ª Edición





# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA

Ana Milena Silva – Ph.D, Ricardo Santa Ph.D.



Convenio 07 de 2021



## **UAEOS - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias**

Rafael Antonio González Gordillo  
Director Nacional  
Ronald Alfonso Torres Torres  
SubDirector Nacional  
Ehyder Mario Barbosa Pérez  
Director Técnico – Dirección de Desarrollo de las Organizaciones Solidarias /  
Supervisor Convenio 007-2021  
Maribel Reyes Garzón  
Directora Técnica - Dirección de Investigación y Planeación  
Carolina Bonilla Cortés – Coordinadora Grupo de Educación e Investigación



## **CODES - Corporación para el Desarrollo Empresarial y Solidario**

Alba Luz Meza Persia Directora Nacional y Representante legal  
Jonny Anzola Director del Convenio 007 del 2021  
Néstor Augusto Martínez Revisor Fiscal

### **Autores:**

Ana Milena Silva V – Ph.D y Ricardo Santa F Ph.D

### **Equipo de investigadores:**

Magda Estrada  
Mercedes Fajardo  
Martha Lucía Cruz  
Ana María Jaramillo  
Cesar Ibáñez  
Juan Carlos Ortiz  
Daniel Gómez

### **Editorial:**

SyS Corporation – Nit 805.029.995  
[www.silvaysolucionescorporacion.org](http://www.silvaysolucionescorporacion.org)  
Primera Edición: Agosto 2021

Apoyo Editorial: Claudia Medina y Ricardo Silva  
Corrección de Estilo: Daniel Gómez  
Diseño y Diagramación  
William Cruz Corredor – La Imprenta Editores S.A.

### **Proceso Arbitral**

Doble pareo. Recepción Agosto de 2021  
Aprobación Agosto de 2021

### **Nota:**

Acceso abierto y libre consulta, descarga y reproducción siempre que se otorgue el crédito a los autores. No puede utilizarse el material para una finalidad comercial.

### **Como citar:**

Silva, A. & Santa, R. (2021).  
La gestión del conocimiento y su  
relación con el desempeño en las  
organizaciones de la economía  
solidaria en Colombia. Cali, Colombia:  
Editorial SyS Corporation, La  
Imprenta editores S.A.

ISBN Digital : 978-958-53619-0-4

# ÍNDICE

Pág.	
5	<b>PRÓLOGO</b>
7	<b>INTRODUCCIÓN</b>
13	<b>CAPITULO I</b> <b>LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)</b>
15	1. La Transferencia de Conocimiento (TRC)
17	2. La Capacidad de Absorción (CDA)
25	3. El Aprendizaje Organizacional (AOR)
33	<b>CAPITULO II</b> <b>LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>
34	1. Procesos estratégicos de la GC
37	2. La triple cuenta de resultados
41	<b>CAPITULO III</b> <b>MODELO DE ANÁLISIS Y MAPAS DEL CONOCIMIENTO</b>
42	1. Modelo de análisis
43	2. Mapas del conocimiento
48	3. La importancia de un mapa del conocimiento
49	4. Metodología de un mapa de conocimiento
51	<b>CAPITULO IV</b> <b>ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA</b>
52	1. Las organizaciones: un constructo social de la modernidad
54	2. Un debate contemporáneo: el universo solidario
55	3. La economía solidaria: su apuesta organizativa en Colombia

59	<b>CAPITULO V</b> <b>DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>
60	1. Caracterización demográfica
63	2. Perfil organizacional
74	3. La Gestión de Conocimiento y sus componentes
83	<b>CAPITULO VI</b> <b>ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>
85	1. Análisis del Modelo Estructural No.1: Desempeño de la Dimensión Social - DDS
87	2. Análisis del Modelo Estructural No.2: Desempeño de la Dimensión Económica- DDE
90	3. Análisis del Modelo Estructural No. 3: Desempeño de la Dimensión Ambiental - DDA
92	4. Análisis de resultados e hipótesis
99	<b>CAPITULO VII</b> <b>MAPAS DEL CONOCIMIENTO DEL SECTOR SOLIDARIO EN COLOMBIA</b>
101	1. Mapa distribución deográfica de las OES
104	2. Mapa proceso estratégico de la GC
109	3. Mapas GC y su relación con el desempeño
115	<b>CAPITULO VIII</b> <b>INICIATIVAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>
116	1. Proyectos de investigación en las OES
118	2. Investigaciones por regiones
121	<b>CONCLUSIONES</b>
135	<b>REFERENCIAS</b>

# PRÓLOGO

La radiografía o el diagnóstico de los avances o estado actual de un modelo de desarrollo socioeconómico se pueden determinar con el producto de una investigación llevada a cabo de manera sistematizada, con una metodología aprobada por los estándares científicos en Colombia y a nivel internacional. Estos mismos, nos permitirán aplicar de manera oportuna, las medidas o estrategias que sean requeridas con el propósito de crecer o desarrollar el sector solidario en Colombia con las necesidades o metas fijadas para explotar de manera eficiente el conocimiento en beneficio de una comunidad o un sistema organizacional específico.

Este propósito es el que nos ha impulsado a consolidar un mapa y referente conceptual con una medición empírica que nos sirva de benchmarking del conocimiento y la aplicación de este, de manera estandarizada, en las empresas que conforman el modelo de la Economía Solidaria en nuestro país.

Pero ¿cómo hacer que los resultados de este estudio sean difundidos de manera oportuna, adecuada y masiva y así evitar el desgaste de caer en un círculo vicioso del individualismo en un modelo plural? Considero que es un reto a cargo de los actores del sistema solidario iniciando por el equipo de la UAEOS para que las investigaciones no se queden en los anaqueles y puedan ser parte de la gestión del conocimiento de todas las formas asociativas. Vale resaltar que este ejercicio científico que ha sido validado por las mismas organizaciones del sector solidario pueda ser transferidas a otros sectores económicos del país.

El conocimiento es poder, un poder que estará al alcance de la ciudadanía en general y de todos aquellos que lo aplicarán, de manera adecuada, en

sus organizaciones. Por lo tanto, se debe hacer una difusión oportuna para enriquecer los debates con sus opiniones, y, a manera de retroalimentación, contar sus experiencias, que, a su vez, permitan enriquecer los resultados del estudio y mejorar continuamente los procesos del pensamiento estratégico. Este proceso de difusión, además, dará dirección y buena marcha, a las organizaciones de base y al enriquecimiento de las experiencias, que a su vez también deberán ser tabuladas y compiladas por los organismos de agremiación de segundo nivel y, estos a su vez, compartirán con las confederaciones en los diferentes congresos de integración gremial, para su socialización, discusión y direccionamiento del modelo de la Economía Solidaria de nuestro país.

Quiero agradecer al equipo de CODES, a la coordinación de educación de la UAEOS, quienes bajo la dirección de la Doctora Ana Milena Silva, nos entregan una investigación científica que dará las bases para diseñar programas, proyectos y políticas para nuestro sector. Además, esta experiencia investigativa nos permitirá enriquecer nuestro conocimiento acerca del como nos vemos, como nos pensamos y como nos visualizamos como aporte y motor de desarrollo de nuestro modelo socioeconómico, para la reactivación económica del país, beneficiando de manera directa a nuestras organizaciones de la economía solidaria, a sus asociados y sus familias.

Este estudio hace parte y cumple también con los compromisos pactados por la UAEOS – Mintrabajo – Presidencia de la República en cabeza del Señor Presidente de la República, Iván Duque Márquez. Adicionalmente, aparece en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Ley 1955 del 2019 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, donde la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias se compromete con la difusión del Pensamiento de nuestro modelo Socioeconómico, Cultural, Ambiental y Político, con el resultado de la consolidación estadística del sector y con la difusión de la educación de la Economía Solidaria en nuestro territorio.

**Rafael Antonio González Gordillo**

Director Nacional Unidad Administrativa  
Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS-  
Ministerio del Trabajo- Colombia



# INTRODUCCIÓN

En el marco del Convenio entre la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS y la Corporación CODES, uno de los componentes de trabajo es el de investigación, como proceso que busca articular el conocimiento técnico y científico con la gestión socio empresarial de las organizaciones solidarias en Colombia. El presente estudio busca profundizar en el entendimiento del papel de la Gestión del Conocimiento (GC), compuesto por la Transferencia del Conocimiento (TRC), la Capacidad de Absorción (CDA) y el Aprendizaje Organizacional (AOR) y como este conocimiento influye en el desempeño relacionado con la Triple Cuenta de Resultados (TCR) a nivel social, económico y ambiental en las organizaciones de la economía solidaria en Colombia.

Los procesos de gestión del conocimiento orientados a la producción académica de estudios, investigaciones, estadísticas y producción de herramientas son un mecanismo probado (Moral, 2007; Fajardo, 2017; Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008; Nagles, 2007; León Santos et al, 2007), para mejorar el diseño y desarrollo de los programas y proyectos de la UAEOS proyectados hacia las organizaciones, ya que ofrecen la posibilidad de ser pertinentes a las necesidades del sector solidario.

Uno de los ejes de investigación está basado en buscar un mejor entendimiento de cómo las organizaciones del sector solidario en Colombia están abordando la Gestión del Conocimiento. Según Ruesta y Iglesias (2011) en León Santos et al (2007), la gestión del conocimiento es la agrupación de actividades cuyo propósito es utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de las personas que en ella trabajan permitiendo el cumplimiento de objetivos.

Este estudio busca confirmar el rol de las organizaciones de la economía solidaria frente a la gestión del conocimiento que genere también la descripción de algunos proyectos de investigación pertinentes adelantados por las organizaciones como por ejemplo investigaciones de mercado, diagnósticos participativos, articulación de estudios con la academia, caracterización de asociados, estudios sociodemográficos, identificación y análisis de necesidades, entre otros.

Los hallazgos del presente estudio, permitirán en un futuro la innovación, el diseño y la implementación de nuevos productos y servicios, mejoramiento del portafolio, sostenibilidad, tendencias de la innovación social puesto que permite generar sinergias o co-construir procesos de manera colectiva persiguiendo siempre el desempeño integral de la organización de economía solidaria y partiendo del conocimiento de las necesidades reales y sentidas de los diferentes grupos de interés.

El estudio previo del convenio 007 de 2021 entre la UAEOS y CODES y el perfil del anteproyecto sobre gestión del conocimiento elaborado por el grupo de educación e investigación de la UAEOS, señala que una forma de reconocer la GC es identificar las iniciativas de proyectos de investigación adelantados por las organizaciones del sector solidario como también configurar un Mapa de GC del sector. Asimismo, el problema central es el desconocimiento de cómo está siendo abordada la gestión del conocimiento por parte de las organizaciones solidarias, pues no existen evidencias concretas de estudios de corte cuantitativo, ni tampoco literatura científica y de gestión.

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, las organizaciones de la economía solidaria son capaces de aprender y adaptarse al entorno. Parten de la premisa que las personas son el activo organizacional más importante, pues son ellas las depositarias de las capacidades y competencias con las que la organización cuenta.

De acuerdo con Trujillo, M. L., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011), la gestión del conocimiento es cuando:

“se pone a disposición del conjunto de miembros de una organización, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conoci-

mientos explícitos, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de ésta, y que pueden ser útiles para el mejor funcionamiento, máximo desarrollo y crecimiento de dicha organización” (p. 136).

Con la GC se fundamentan decisiones, se garantiza la permanencia del conocimiento en la organización, y se facilitan procesos de transparencia y rendición de cuentas. Un reto de este proceso de investigación fue justamente encontrar a través de la construcción de la metodología de mapas de conocimiento, los elementos para delimitar la gestión del conocimiento soportando en la gestión solidaria desde la Triple Cuenta de Resultados (TCR) de las organizaciones.

Con esta exploración se abre la configuración de un proceso de mapeo del sector solidario colombiano para estimular el reconocimiento de los ejercicios de conocimiento que se dan al interior de las organizaciones y su orientación a fortalecer un movimiento social o modelo de gestión socio-empresarial. La variedad de propuestas de elaboración de mapas de conocimiento permite también identificar los elementos estructurantes para considerar las particularidades de las organizaciones del sector.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, más la incipiente evidencia sobre cómo se está abordando la *Gestión del Conocimiento* (GC) en las organizaciones de economía solidarias (OES) y su relación con el desempeño organizacional, se analiza la necesidad de abordar esta temática con el fin de establecer un nuevo modelo que dé cuenta de posibles inconsistencias reportadas en la literatura especializada, aportar hallazgos en el sector solidario que generen insumos para contribuir en el diseño y la gestión de políticas públicas, que permitan fortalecer el sector solidario y tomar adecuadas decisiones desde el proceso estratégico de las organizaciones para lograr su desempeño ambiental, social y económica.

Existen algunos estudios empíricos en Colombia, entre los cuales se encuentra el de Escobar Castillo et al. (2018), que tiene como objetivo principal, analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. Para ello, los autores se basaron en un enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experi-

mental transversal, y realizaron una encuesta a través de un cuestionario aplicado a los gerentes de 30 cooperativas de ahorro y crédito. La muestra fue seleccionada de manera aleatoria simple, y los datos fueron analizados mediante herramientas estadísticas. Los resultados demarcan la presencia de lineamientos que propenden por la creación, identificación, adquisición, clasificación, almacenamiento, aplicación, actualización y transferencia del conocimiento; sin embargo, no se presentan relaciones considerables entre estos procesos y el desarrollo de estrategias para la determinación de los factores clave de éxito.

Otro estudio empírico en Colombia es el desarrollado por Ariza et al. (2004) quien analiza y sintetiza los principales exponentes de la Gestión del Conocimiento, de las mejores prácticas encontradas y el modelo de capital. Este estudio se desarrolló bajo una metodología que permitió determinar seis variables claves para diagnosticar el estado de la Gestión del Conocimiento en la empresa: Identificación del conocimiento, Proceso de transmisión del conocimiento, Medios y tecnologías, Toma de decisiones, Cultura organizacional y Competitividad.

El estudio de caso planteado en una organización social del llamado *tercer sector* por Aguilera Castro y Asprilla Castillo (2019) tiene por objetivo verificar las prácticas de la Gestión del Conocimiento en una fundación que se dedica a apoyar a los niños con enfermedades de cáncer y a sus familias, mediante la aplicación del enfoque de investigación cualitativa. Estudios doctorales más avanzados como es el caso de Fajardo (2017), quien propone un modelo de análisis con tres constructos que miden la relación de la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional con el desempeño. Este estudio se aplicó a organizaciones en varios sectores.

Dado lo anterior se quiso explorar en Cómo está siendo abordada la gestión del conocimiento por parte de las organizaciones de la economía solidaria en Colombia, y su relación con el desempeño organizacional, pues se presenta un desconocimiento en este abordaje que ha sido multicausal y se puede determinar que parte de las causas obedecen a la ausencia de modelos de medición que determinen o identifiquen datos empíricos. La mayoría de los estudios basados en la Gestión del Conocimiento reportados en la literatura son de casos, con metodologías cualitativas, según lo manifiesta Fajardo (2017). Por lo tanto, es evidente la escasez de trabajos empíricos en el área de gestión del

conocimiento en el contexto empresarial colombiano que puedan contribuir a una primera aproximación científica al estudio de la relación entre transferencia del conocimiento, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional y desempeño. Cuando se revisan los sistemas de información de gobierno y en especial del sector solidario tales como los reportados en la Supersolidaria y otros repositorios, no existen datos compilados que evidencien cómo se está abordando la Gestión del Conocimiento (GC).

Otras posibles causas que identifica el equipo de investigación, es que los grupos de interés de las Organizaciones de la Economía Solidarias (OES), desconocen los componentes o cómo se gestiona o administra el conocimiento tanto tácito como explícito. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento organizacional es la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y en todos sus sistemas. Otra de las causas que se presenta, es la falta de metodologías y estrategias que identifique el capital social y los diferentes intangibles que posee la organización.

Si no se aborda la GC como debe ser, esto puede generar efectos en la organización entre otros: altos costos, ausencia de efectividad, baja cultura e identidad solidaria, indiferencia hacia los procesos sociales y de aprendizaje y desconocimiento del ser humano como capital social que dinamiza a la economía y a las organizaciones.

Para resolver el interrogante, este estudio tuvo como finalidad: Explorar la forma como se ha abordado la Gestión del Conocimiento (GC) en las Organizaciones de la Economía Solidaria en Colombia (OES) y su relación con el desempeño organizacional, para lograr esto se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico descriptivo de las organizaciones y su abordaje en el manejo de la gestión del conocimiento.
- Analizar las relaciones de los componentes: Transferencia del Conocimiento (TRC), Aprendizaje Organizacional (AOR) y Capacidad de Adsorción (CDA) de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Economía Solidaria y su relación con el des-

- empeño en las dimensiones sociales, económicas y ambientales.
- Diseñar el Mapa de Conocimiento del sector solidario en Colombia, basado en el modelo de análisis planteado, con el fin de ubicar los procesos estratégicos de la GC.
  - Identificar iniciativas de proyectos de investigación adelantados por las organizaciones del sector solidario

El enfoque escogido para esta investigación fue de corte deductivo y cuantitativo pues partió de la interpretación de la teoría para verificar la realidad. Uno de los instrumentos de recolección fue un cuestionario on line que fue aplicado a directivos, asociados, empleados de las OES, obteniendo un total de 164 observaciones. Los datos recolectados además fueron analizados utilizando el paquete de software estadístico (SPSS inc and IBM Company, Chicago USA) y el Analysis of Moment Structures (AMOS Development Corporation Spring House, Penn USA), además del análisis Factorial Confirmatorio (CFA) para analizar las relaciones entre las variables latentes y observadas, a fin de determinar el ajuste general del modelo teórico evaluado y poder inferir sobre la población total. Con la información primaria y secundaria sistematizada y consolidada, se procedió a elaborar los mapas del conocimiento con el análisis y estructuración del *inventario del conocimiento* general, categorizando la información en su relación con los tópicos centrales de la investigación.

Este libro se ha estructurado en ocho capítulos: el primero desarrolla el concepto de la GC y sus componentes como la transferencia del conocimiento, la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional. El segundo capítulo presenta la relación de la GC con el performance o desempeño haciendo énfasis en la Triple Cuenta de Resultados (TCR) en lo social, económico y ambiental de las organizaciones. El tercer capítulo plantea el modelo de análisis que sale de la revisión de la literatura y la conceptualización de lo que es un mapa de conocimiento. El capítulo cinco: describe el perfil estadístico y las percepciones de los miembros de las organizaciones que aportaron al estudio, el capítulo seis a través de un análisis estructural se plantean los componentes de la GC y su impacto con el desempeño. El capítulo siete presenta diversos mapas del conocimiento que ilustran de forma dinámica y sencilla hallazgos y sus relaciones con las categorías de análisis y por último el capítulo ocho que da a conocer las iniciativas de proyectos del sector solidario

The background consists of a dark blue vertical band on the left and a lighter blue area on the right. A faint, stylized profile of a human head is visible, facing right. Inside the head, there are two interlocking gears. Above the head, there are two speech bubbles, one larger than the other, containing horizontal lines representing text.

# CAPITULO I

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

El concepto de Gestión del Conocimiento se deriva de las transformaciones que vienen gestándose con el uso de la información. Dicho término según Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) se entiende como el diseño y la implementación de sistemas cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización. Esta disciplina ha tenido un incremento en su planeación, elaboración e implementación en las diferentes unidades de información que gestionan recursos y desarrollan procesos encaminados a la conservación de documentos promoviendo el acceso y uso de la información (García Reyes, 2007). Dichas unidades como las bibliotecas, museos, centros de archivo y documentación se han favorecido con la sistematización, como lo mencionaba Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), de instrumentos para la organización de la información y posterior a eso su gestión. No obstante, la gestión del conocimiento ha traspasado las fronteras de una unidad de información convirtiéndose en un pilar fundamental en los procesos internos en las organizaciones sociales, públicas y privadas. Debido a su gran cambio exponencial del término y su aplicabilidad, varios autores se han propuesto definir la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Según Ruesta y Iglesias (2011), la Gestión del Conocimiento en organizaciones es una agrupación de actividades cuyo propósito es utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de las personas que en ella trabajan permitiendo el cumplimiento de objetivos. Siguiendo los planteamientos de Nagles (2007), quien indica que la Gestión del Conocimiento permite ejecutar acciones innovadoras para planear y diseñar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que administren los recursos y demás aspectos de la empresa. De igual manera, la gestión del conocimiento tiene un rol prominente en la obtención y desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones (León Santos et al., 2007).

La gestión conocimiento es un factor clave para fomentar las ventajas competitivas sostenibles de cualquier organización a partir del ordenamiento y uso de la información (Argote & Ingram, 2000; Tallman et al., 2004). En consecuencia, la búsqueda de conocimiento de fuentes externas es una herramienta sumamente poderosa para identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado que permitan a las empresas mejorar sus procesos internos; aprovechar las oportunidades del mercado; fortalecer sus habilidades y rapidez en



la innovación de bienes y servicios; mejorar sus tasas de retención de clientes; y, por tanto, mejorar sus indicadores de desempeño financiero, entre otros.

También la gestión del conocimiento se expresa como un proceso que fortalece habilidades relacionadas con el conocimiento que son la base para generar ideas innovadoras, según lo expresado por Nonaka y Takeuchi (1995). Además, plantean que esto se cumple a través de cuatro fases: la sociabilización, externalización, combinación e internacionalización. De otra parte, Sveiby (1997), Gates (1999), Steib (1999), Davenport y Prusak (1998) proyectan la Gestión del Conocimiento como un proceso estratégico, ya que el ser humano al interior de las organizaciones adquiere las capacidades para el desarrollo de sus funciones en coherencia con los objetivos de la organización. También se resalta que la gestión del conocimiento genera en las áreas o unidades de la organización habilidades institucionales para ofrecer valor a partir de activos inmateriales.

La Gestión del Conocimiento (GC) no puede darse de forma efectiva, si la organización no genera estrategias que faciliten transferir ese conocimiento, absorberlo y por consiguiente aprenderlo. Así este estudio identifica los siguientes constructos o componentes como base fundamental de la gestión del conocimiento:

## **1. La Transferencia de Conocimiento (TRC)**

El concepto de transferencia de conocimiento se considera un mecanismo mediante el cual las partes interesadas en las organizaciones, equipos y unidades de negocio reciben, intercambian y se benefician de la experiencia, el conocimiento y el saber hacer de otros (Van Wijk et al., 2008). Esta transferencia se hace en dos, una transferencia directa ocurre cuando el conocimiento se transfiere a través de la interacción directa entre personas (Dyer & Nobeoka, 2000; Grant, 1996) y, se considera una transferencia indirecta cuando el conocimiento especializado se transforma en información que puede ser entendida por otros (Grant, 1996).

De igual forma, este término de transferencia de conocimiento se puede aplicar de manera interna o intraorganizacional teniendo en cuenta que dicho conocimiento se transfiere entre diferentes áreas funcionales dentro de una organización, fomentando la creación de nuevo conocimiento y mejorando las habilidades de innovación de una empresa (Máynez Guaderrama et al., 2012; Tsai, 2001). De manera similar, la transferencia de conocimiento aplicada de forma externa puede darse a partir de la relación entre dos organizaciones diferentes; una persona, institución o empresa con experiencia que posea conocimientos especializados; o una universidad o centro de investigación, entre otros. Por lo tanto, esta definición se aplica tanto a un entorno empresarial interno como a un nivel de relación interorganizacional (Rodríguez Orejuela, 2005).

Dentro de la transferencia de tipo intra e interorganizacional existen mecanismos para transferir conocimientos. Bensaou y Venkatraman (1995) proponen tres diferentes mecanismos de coordinación interorganizacional, mecanismos estructurales, de procesos y de tecnología de la información (TIC). Por su parte, Rodríguez Orejuela (2005) sugiere diversos mecanismos de transferencia de conocimiento que se pueden utilizar entre dos empresas cuando se realiza una transferencia de conocimiento externa. Posteriormente, una vez que una organización recibe la información relevante, se inicia el proceso de transferencia de conocimiento interno que facilita el aprendizaje por parte de la organización que recibe la información. En ambos casos, los mecanismos de transferencia se pueden clasificar como pautas y rutinas explícitas para el conocimiento explícito o como rutinas implícitas para la transferencia de conocimiento implícito.

Las rutinas explícitas son mecanismos que no implican interacción personal ni contacto directo. Así, el conocimiento se transfiere al capturar información en documentos que los individuos pueden utilizar tantas veces como sea necesario (Grant, 1996; Rodríguez Orejuela, 2005). Estos incluyen, entre otros, documentos tales como manuales, programas y programas de producción y distribución, pronósticos de ventas, estudios de mercado y tendencias, diseño asistido por computadora y software de fabricación, y procedimientos y estándares de aseguramiento de la calidad (Dawson, 2012; Grant, 1996). Las rutinas implícitas, por el contrario, son la única forma de transferir el co-

nocimiento implícito. Se refieren a características de las empresas que van desde prácticas y técnicas debidamente especificadas que definen políticas y procedimientos hasta estrategias dentro de una organización. Son evidentes a través de interacciones directas y contacto personal frecuente e intenso en forma de modelos mentales, creencias y perspectivas, entre otros. También se manifiestan a través de cursos de capacitación, talleres prácticos, asistencia técnica, equipos de mejora e incluso a través de transferencias de empleados (Dawson, 2012; Dyer & Nobeoka, 2000; Inkpen & Dinur, 1998).

## 2. La Capacidad de Absorción (CDA)

Aunque el término capacidad de absorción se utiliza en una diversidad de entornos, su definición y la operacionalización, sigue sin estar clara (Lane et al., 2001). Cohen y Levinthal (1990) definen la capacidad de absorción como el nivel de superposición de conocimientos entre los socios o miembros de una organización; incluyendo la capacidad de una empresa para valorar, asimilar y utilizar comercialmente nuevos conocimientos. Las competencias innovadoras de una empresa u organización en general están relacionadas con su capacidad para identificar y valorar la nueva información externa incorporando y aplicando conocimientos para la ventaja comercial de la empresa. Por tanto, la capacidad de absorción de una empresa está relacionada en gran medida con el nivel de conocimiento previo de la empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

De igual manera, la capacidad de absorción se puede entender como un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento externo (Zahra & George, 2002). Para que tenga lugar un aprendizaje eficaz, las empresas asociadas deben tener una *superposición de conocimiento medio* (Schoenmakers et al., 2006) porque la superposición de conocimientos que es demasiado alta o baja puede dificultar el aprendizaje exitoso en colaboraciones. Esto está en consonancia con otros estudios sobre el nivel de capacidad de absorción de socios para garantizar un aprendizaje organizacional exitoso, la capacidad de adoptar nuevas tecnologías o prácticas comerciales (Cohen & Levinthal, 1990; Szulanski, 1996).

La Capacidad de Absorción de conocimiento puede verse como una capacidad dinámica que no solo participa en la generación de otras capacidades, sino que también puede proporcionar a las empresas múltiples fuentes de ventaja competitiva o coopectiva (Silva & Vinasco, 2014), todo lo cual redundaría en beneficio de la mejora del desempeño organizacional (Barney, 1991; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Penrose & Penrose, 2009; Peteraf, 1993).

Cohen y Levinthal (1990) inicialmente definen la capacidad de absorción como la estrategia de reconocer, asimilar y explotar nuevos conocimientos en un entorno, identificándola como una capacidad fundamental para cualquier organización que busca lograr un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenible. Cohen y Levinthal (1990) también sugieren que la capacidad de absorción depende en gran medida el nivel de conocimientos previos que ya posee la empresa. Los autores establecen tres dimensiones para este constructo. En primer lugar, está la capacidad para identificar conocimientos externos que podrían ser valiosos para la organización. En segundo lugar, consideran la habilidad para asimilar este nuevo conocimiento externo ya que una vez que la empresa ha reconocido un conocimiento externo que puede ser valioso, el siguiente paso es interiorizarlo. Finalmente, en tercer lugar, identifican la capacidad de la organización para comercializar o aprovechar su valor diferencial con este nuevo conocimiento externo recientemente asimilado.

La revisión de la literatura muestra una evolución del concepto de este constructo a lo largo del tiempo, siendo la capacidad de absorción reconocida como una capacidad dinámica crítica que impulsa la generación de crecimiento en las empresas u organizaciones (Kane, 2010). En este sentido, Lane y Lubatkin (1998) basándose en los aportes de Cohen y Levinthal (1990) establecen las mismas tres dimensiones identificando que una empresa que posee capacidad de absorción sabe identificar y seleccionar qué información puede ser valiosa (*Know-What*), cómo diseminarla por toda la organización (*Know-How*) y cómo aprovecharla con fines comerciales para lograr las metas de un desempeño superior (*Know-Why*). Aunque existe mucha evidencia empírica sobre capacidad de absorción, este tema sólo despierta gran interés entre la comunidad académica a la luz de la reconceptualización del constructo realizada por Zahra y George (2002).

Zahra y George (2002) relacionan la capacidad de absorción con una serie de procesos y rutinas a través de las cuales las organizaciones adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para fortalecer su posición en el mercado y su ventaja competitiva. Estos autores proponen un modelo de cuatro dimensiones que son: adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento. Así mismo estas dimensiones se agrupan en dos diferentes componentes que son en primer lugar la capacidad de absorción potencial y en segundo lugar la capacidad de absorción realizada. Las raíces de esta reconceptualización de Zahra y George (2002) se encuentran en la distinción entre estas dos capacidades de absorción potencial y realizada. Según esta teoría la capacidad de absorción potencial y realizada abarcan capacidades diferentes pero complementarias. La capacidad de absorción potencial incluye la consideración de las capacidades de adquisición y asimilación. La capacidad de absorción realizada incluye las capacidades de transformación y explotación.

A continuación, se profundiza sobre la conceptualización que aportaron Zahra y George (2002) sobre estas 4 dimensiones de la capacidad de absorción:

- **La adquisición.** Con relación a lo definido inicialmente por Cohen y Levinthal (1990), estos autores van más allá del “reconocimiento de valor” del conocimiento externo, poniendo énfasis no solo en la identificación del valor del nuevo conocimiento sino también en la transferencia de éste de una empresa a otra.
- **La asimilación.** Esta habilidad se considera crítica porque el objetivo clave para la empresa es lograr “entender” el conocimiento externo a través de ciertas rutinas establecidas. Por lo tanto, los empleados de la empresa tendrán que interpretar, comprender y aprender este nuevo conocimiento adquirido para poder posteriormente obtener ventajas de este.
- **La transformación.** Esta habilidad no había sido tenida en cuenta anteriormente dentro del constructo de la capacidad de absorción y su importancia radica en que permite enlazar las

dimensiones de asimilación y de explotación. La capacidad de transformación hace referencia a la capacidad de la organización de interiorizar y transformar el nuevo conocimiento adquirido y asimilado. Esta capacidad de transformación permite combinar el conocimiento nuevo con el conocimiento existente logrando crear nuevo conocimiento y por lo tanto constituye el puente que facilita el logro de resultados superiores a partir del conocimiento asimilado.

- **La explotación.** Esta dimensión de explotación o aplicación es probablemente la más importante porque es la que impulsa el logro de resultados concretos a partir de todos los procesos de adquirir, asimilar y transformar el conocimiento. La creación de rutinas para la aplicación del conocimiento genera para la organización, desarrollo de nuevos bienes y servicios, procesos, nuevas formas organizativas y la mejora de capacidades existentes o creación de nuevas competencias.

Cada dimensión tiene un rol diferenciado y complementario que explica cómo la capacidad de absorción del conocimiento puede influir significativamente en los resultados y la ventaja competitiva de las organizaciones. Como se mencionaba anteriormente, estas cuatro capacidades son agrupadas en dos dimensiones para la creación de valor, que son la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada.

En términos generales podemos interpretar que la capacidad de absorción potencial hace que la empresa se abra a la adquisición y asimilación de conocimiento externo (Lane & Lubatkin, 1998). Por lo tanto, esta capacidad de absorción potencial captura la capacidad de una organización para identificar, evaluar y adquirir conocimientos externos valiosos para su operación.

La capacidad de absorción potencial, que incluye las actividades de adquisición y asimilación, actúa como un puente entre la organización y el entorno (Fosfuri & Tribó, 2008) y agrupa procesos individuales de búsqueda de información, formación, reflexión e interpretación (Cepeda Carrión et al., 2012). Un buen nivel de desarrollo de la capacidad de absorción potencial

permite a las empresas ser más receptivas al conocimiento externo (Lane & Lubatkin, 1998), aunque necesariamente un alto nivel de capacidad de absorción potencial no implica un mejor rendimiento. Es decir, que, aunque esta capacidad de absorción realizada es considerada clave para la absorción de conocimiento no siempre conduce a la explotación con fines comerciales de este conocimiento adquirido.

Por lo tanto, las empresas no solo requieren una capacidad de absorción potencial en la que se adquiere y asimila el conocimiento externo, sino que requieren otras capacidades de absorción distintas y complementarias para lograr convertir este conocimiento externo adquirido en acciones y estrategias que impacten sus resultados y su ventaja competitiva. Por lo anterior, es claro que el simple conocimiento proveniente de fuentes externas por sí mismo no sería suficiente para influir de forma significativa en los resultados de las empresas.

Por lo tanto, se hace necesario considerar también dentro de la capacidad de absorción, la capacidad de absorción realizada a través de la cual las empresas logran mediante la transformación y explotación enfocar el conocimiento nuevo adquirido en el logro específico de fines comerciales o mejora de los resultados empresariales. En resumen, podemos decir que a través de la capacidad de absorción potencial (que incluye la adquisición y la asimilación del conocimiento) las empresas logran identificar y ser receptivas a la adquisición de conocimiento externo valioso y que a través de la capacidad de absorción realizada (que incluye la transformación y la explotación del conocimiento) éstas logran desarrollar y transformar el conocimiento adquirido por ejemplo en forma de innovación en nuevos bienes, servicios o procesos.

Estas dos capacidades son complementarias y por tanto no se puede explotar un conocimiento si previamente no ha sido adquirido. De la misma manera, es posible que las organizaciones adquieran conocimiento externo valioso, pero no tengan la capacidad de asimilarlo, transformarlo y explotarlo para mejorar su desempeño empresarial (Camisón & Forés, 2010). Por lo anterior es necesario que las empresas promuevan el desarrollo integral de su capacidad de absorción para lograr a partir del conocimiento nuevo un incremento real en su desempeño y ventaja competitiva (Jansen et al., 2005).

Varios estudios plantean que la habilidad para explotar conocimiento externo eficazmente constituye un factor crítico para las empresas con interés en mejorar los resultados de innovación dado que la capacidad de absorción de una empresa actúa como un activador que permite a ésta convertir el conocimiento nuevo adquirido en nuevos productos, servicios o procesos apoyando así las iniciativas de innovación (Cepeda-Carrión et al., 2012).

Tomando en cuenta los aportes al desarrollo conceptual de la capacidad de absorción se podría resumir que fueron entendidas inicialmente como la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y aplicar el conocimiento externo valioso (Cohen & Levinthal, 1990), luego identificadas como capacidades (Kim, 1998; Lane et al., 2001; Lane & Lubatkin, 1998; Szulanski, 1996) que permiten valorar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos para fines comerciales, llegando en el año 2002 a ser reconceptualizadas por Zahra y George (2002) como un conjunto de procesos y rutinas organizativas a través de las cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para generar así una capacidad dinámica organizacional.

Otros autores destacados como Jansen et al. (2005) obtienen resultados que están muy alineados con las cuatro dimensiones propuestas por Zahra y George (2002), confirmando que la capacidad de absorción potencial es la que permite a la organización adquirir, analizar, interpretar y comprender el conocimiento externo incluyendo por tanto las dimensiones de adquisición y asimilación del conocimiento. Así mismo, que la capacidad realizada permite a la empresa transformar y explotar el conocimiento nuevo junto con el ya existente para incorporarlo a sus rutinas y procesos y por tanto incluye las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento. Todorova y Durisin (2007) proponen reconceptualizar el término capacidad de absorción introduciendo algunos ajustes a la definición de Zahra y George (2002).

En primer lugar, proponen retomar nuevamente dentro del constructo de la capacidad de absorción, la habilidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento externo como lo habían conceptualizado inicialmente Cohen y Levinthal (1990). Esta dimensión enfatiza este reconocimiento como el primer paso crítico a la hora de adquirir nuevo conocimiento externo especificando que, si no existe conocimiento previo, las organizaciones no serán capaces de



identificar adecuadamente el nuevo conocimiento valioso y por lo tanto tampoco podrán absorberlo. Es decir, que el reconocimiento del valor de conocimiento nuevo no es algo simple, sino que requiere un esfuerzo por parte de la organización que absorbe esta información. La adquisición de conocimiento es, por tanto, una habilidad posterior a este reconocimiento del valor de la información.

En segundo lugar, consideran que la transformación representa una alternativa para la asimilación y no una fase posterior. Este argumento se basa en que las organizaciones que adquieren conocimiento muy compatible y afín con su stock de conocimiento ya están en condiciones de explotarlo, mientras que una organización que adquiere conocimiento incompatible y completamente diferente a su base de conocimientos sí tiene que cumplir la etapa de transformar este conocimiento como paso previo a su uso o explotación. Por lo anterior, las cuatro dimensiones identificadas por Todorova y Durisin (2007) son reconocer el valor, adquirir, asimilar o transformar y explotar el nuevo conocimiento externo.

Resumiendo, sobre la evolución de este constructo podemos decir que la capacidad de absorción hace referencia a la habilidad que una organización tiene para reconocer información nueva y valiosa, asimilarla con la base previa de conocimiento y poder aplicarla para generar capacidades nuevas o incrementar el rendimiento (Cohen & Levinthal, 1990; Máynez Guaderrama et al., 2012; Szulanski, 1996; Van Wijk et al., 2008).

Con relación a los factores que pueden influir en el desarrollo de la capacidad de absorción de conocimiento de una organización, Camisón y Forés (2010) consideran que para que la capacidad de absorción se desarrolle debe existir una combinación y articulación entre el autoaprendizaje, el conocimiento interno y el externo. Otras variables que influyen en la capacidad de absorción son los modelos y sistemas que la empresa ha diseñado e implementado dentro de su estructura organizacional (Van Den Bosch et al., 1999).

Zahra y George (2002) destacan como factores importantes que influyen en la capacidad de absorción, el papel de la participación en acuerdos de cooperación (licencias de tecnología, joint ventures, alianzas empresariales) o

adquisiciones de empresas, entre otras. La adquisición de nuevo conocimiento como resultado de estas situaciones puede generar ventajas competitivas para las empresas (Barrionuevo et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 1995; Van Den Bosch et al., 1999). Otros factores que también pueden influir sobre la capacidad de absorción son el conocimiento previo y la intensidad en el esfuerzo (Cohen & Levinthal, 1990; Kim, 1998); la inversión en I+D (Cohen & Levinthal, 1990; Mowery & Oxley, 1995; Tsai, 2001); las capacidades combinatorias de sistemas, coordinación y socialización (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002), la configuración estructural (Lane & Lubatkin, 1998; Van Den Bosch et al., 1999); la confianza entre las empresas que reciben y entregan conocimiento (Lane et al., 2001) y la orientación estratégica (Cooke & Wills, 1999; Kim, 1998; Liao et al., 2003).

Basados en las definiciones presentadas en este capítulo que buscan capturar la esencia multidimensional y la relevancia de este constructo para la supervivencia y crecimiento de las empresas, se concluye que la capacidad de absorción es una capacidad vital para que las organizaciones tengan un desempeño superior porque les permite aprovechar y explotar óptimamente el conocimiento externo adquirido. Igualmente, el desarrollo de esta capacidad es muy importante para las empresas emprendedoras que buscan capturar las oportunidades del mercado y por tanto necesitan y buscan apoyo de fuentes externas de conocimiento para desarrollar sus iniciativas de innovación. Basados en la relevancia y alcance de este complejo constructo, se recomienda que las políticas públicas que impulsan la innovación, los acuerdos de cooperación, las prácticas de innovación abierta y la transferencia de conocimiento entre otras, deben tener en cuenta la importancia que las empresas desarrollen de forma integral su capacidad de absorción para que el conocimiento absorbido pueda ser aprovechado realmente por las organizaciones y se refleje en sus resultados.

Con relación a la medición de este constructo, algunos estudios empíricos han utilizado las actividades de I+D como indicadores de esta capacidad. Por esta razón estas mediciones unidimensionales cuentan con críticas siendo consideradas como insuficientes para capturar la riqueza de este constructo complejo. Escalas más sofisticadas y alineadas con la esencia de la capacidad de absorción que capturan su naturaleza multidimensional han sido desarrolladas por otros autores

(Barrionuevo et al., 2009; Camisón & Forés, 2010; Flatten et al., 2011; Jansen et al., 2005; Lane et al., 2001).

Tomando en cuenta que todas las empresas buscan mejorar su productividad, ventaja competitiva y crecimiento, es clave enfocar esfuerzos para fortalecer sus capacidades organizacionales (Jansen et al., 2005). El aprendizaje es uno de los factores estratégicos más importantes para que las empresas logren incrementar su productividad y crecimiento ya que el mejoramiento de las capacidades empresariales o de gestión va a depender de la creación de nuevo conocimiento (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011). En este contexto el fortalecimiento de la capacidad de absorción de conocimiento se convierte en un factor determinante para el desarrollo de nuevas capacidades, innovación más disruptiva, mejores resultados empresariales y por tanto fortalecimiento de la ventaja competitiva o cooperativa (González Fernández & García González, 2012).

### **3. El Aprendizaje Organizacional (AOR)**

En las últimas décadas se han implementado procesos para mejorar la gestión del conocimiento organizativo. Aquellas empresas que se valen de estos procesos obtienen importantes ventajas sobre sus competidoras, pues generan innovación y desarrollo con mayor efectividad y en un menor plazo lo que se traduce en una evolución permanente. En esta lógica, el aprendizaje organizativo surge como elemento clave cuando una organización debe someterse al cambio y enfrentar nuevas situaciones (Fajardo, 2017).

El concepto de aprendizaje organizacional; concebido inicialmente como un proceso de generar, retener, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización (Cangelosi & Dill, 1965); ha evolucionado a partir de diferentes perspectivas teóricas a través de los años, desde la visión de los procesos hasta la visión de capacidad de aprendizaje. Este término ha sido considerado en la literatura especializada como esencial para las organizaciones debido al ambiente de constante cambio en los negocios para responder a las necesidades de sus grupos de valor. En general, las organizaciones que son capaces de aprender obtienen mejores oportunidades de sentir, actuar, y adaptarse al

ambiente dinámico (Prieto & Revilla, 2006; Zollo & Winter, 2002). Así mismo, ayuda a explicar cómo las organizaciones se adaptan a los estímulos externos y pueden adaptarse a las demandas del entorno (Cyert & March, 1963). Esta adaptación puede ocurrir siempre que exista una adquisición de conocimiento externo, y siguiendo esta lógica, los conceptos de capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje juegan un papel primordial.

El aprendizaje organizacional visto como un proceso de adaptación, de acuerdo con Cyert y March (1963) las organizaciones desarrollan comportamientos de adaptación y supervivencia que le permiten adaptarse al entorno y desarrollar ventajas competitivas que le generen sostenibilidad a futuro. (Ramírez Alonso, 2013). Mientras que Ramírez Alonso (2013) considera el aprendizaje organizacional como un conjunto de significados compartidos para la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional.

De igual forma, Nonaka y Takeuchi (1999) expresan que el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización. Para Fiol y Lyles (1985) el aprendizaje organizacional es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones; la presenta como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan, se ponen en práctica y se integran como oportunidades para apropiar y optimizar el aprendizaje en la organización causando un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones. Lo complementa, la visión del aprendizaje organizacional entendido como el proceso de construcción social de creencias compartidas y significados, en el cual el contexto social juega un rol esencial (Chiva & Alegre, 2005).

Para Ahumada (2001), en la visión del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, lo considera como un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno. Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros a través de los procesos de

socialización internos, a la vez que se valida e integra de nuevo en los procedimientos de trabajo (Ramírez Alonso, 2013). La conceptualización del aprendizaje organizacional como resultado de la experiencia institucional parte de la verificación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado (Ahumada, 2001).

Siguiendo los planteamientos de Senge (2006), el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica, esta visión implica la creación de capacidades internas en la organización que le permiten adaptarse al entorno y enfrentar la situación actual y futura, lograr además desarrollar ventajas competitivas que le permiten garantizar la sustentabilidad en el tiempo. Para fortalecer el aprendizaje organizacional, es necesario que las empresas además de buscar conocimiento en fuentes externas, también deben desarrollar capacidades críticas como la capacidad de absorción, la cual les permite aprovechar este aprendizaje y convertirlo en estrategias efectivas que impacten significativamente los resultados empresariales (Tegethoff et al., 2020).

El aprendizaje organizacional es considerado un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional (Castañeda Pérez & Pérez Rodríguez, 2005; Crossan et al., 1999), algunos otros autores agregan un nivel más, el interorganizacional, que se da en grupos de organización corporativa, requiere de un sistema de investigación y las universidades empresariales pueden facilitar su puesta en marcha (Garzón, 2005 citado en De la Garza Martínez et al., 2016). En la Tabla No. 1 se presentan los procesos y las entradas y salidas en los tres niveles considerados por Crossan et al. (1999).

▾ **Tabla No. 1: Niveles de aprendizaje**

Nivel	Proceso	Entrada/Salida
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapas cognitivos Conversación/Diálogo
Grupal	Integración	Comprensiones compartidas Ajuste mutuo Sistemas interactivos
Organizacional	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

Fuente: Crossan et al. (1999)

En cada uno de los niveles de aprendizaje considerados por Crossan et al. (1999) se aprecian los procesos, insumos y resultados, en particular se puede observar como en el nivel de aprendizaje organizacional interviene como procesos la integración y la institucionalización, considerando la integración como el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas, mientras que el de institucionalización como el proceso en el que las acciones rutinarias ocurren, es decir, las tareas son definidas con acciones específicas y los mecanismos de la organización se aseguran que las acciones ocurran (De la Garza Martínez et al., 2016).

Adicional a eso, bajo la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991) establece que la organización es considerada como una cantidad de recursos y capacidades percibidas como recursos tangibles, intangibles y que las capacidades y las estrategias son un factor competitivo, que debe basarse en el control y explotación de los recursos estratégicos manifestados en activos y capacidades A partir de esta teoría, Garzón (2005) citado por De la Garza

Martínez et al. (2016), considera que el aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento, donde el primero es el generador y el segundo el contenido y la base para futuros aprendizajes. Grant (1991) afirma que una capacidad es esencialmente una rutina y una empresa es como un conjunto de rutinas. Una capacidad puede ser considerada como un conjunto de recursos gestionados para realizar alguna tarea o actividad; así pues, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos que posee en los procesos organizativos para el logro de los objetivos propuestos (Amit & Schoemaker, 2012). En esa misma línea, la capacidad de aprendizaje es la competencia de una empresa al usar sus recursos en los procesos de aprendizaje organizativo para lograr sus objetivos (Fajardo, 2017).

La capacidad de aprendizaje es comprendida como el conjunto de habilidades o características que facilitan los procesos de aprendizaje organizacional mediante la creación, difusión y uso del conocimiento (Chiva et al., 2007; Fernández-Mesa et al., 2012; Ulrich et al., 1993). Por tanto, una organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y sufre un proceso de transformación organizativo dentro de la organización (DiBella et al., 1996; Senge, 2006). Contemplando de esta manera los factores y condiciones organizativas que favorecen el aprendizaje organizativo (Goh & Richards, 1997; Ulrich et al., 1993).

En el modelo conceptual de Chiva et al. (2007) desarrollaron y validaron un instrumento de medición para la capacidad de aprendizaje a través de un análisis comprensivo de los factores facilitadores para el aprendizaje organizacional, este instrumento de medición es el que usaremos en el presente estudio. Este concepto de capacidad de aprendizaje organizacional incluye cinco dimensiones: Experimentación, Aceptación del riesgo, Interacción con el ambiente externo, Diálogo o comunicación y Toma de decisiones participativa (ver Tabla No. 2).

▀ **Tabla No. 2: Modelo conceptual de la capacidad de aprendizaje organizativo**

Dimensión	Detalle
Experimentación	La creatividad y la innovación de una empresa u organización para proponer ideas fuera de los estándares establecidos. Está determinada por la medida en que las empresas estén dispuestas a promover la generación de este tipo de nuevas ideas. La experimentación implica el empleo de nuevos métodos para buscar soluciones innovadoras a los problemas (Garvin, 1993).
Aceptación del riesgo	Tolerancia de una organización hacia la existencia o aparición de errores potenciales durante el proceso o como la aceptación de la incertidumbre frecuente en el resultado de las decisiones de una empresa. Muchos autores han subrayado la importancia de asumir riesgos y aceptar errores para que las organizaciones puedan aprender (Popper & Lipshitz, 2000). Los errores inherentes a la toma de riesgos forman parte del aprendizaje organizacional y asumen que fallar es indispensable para un aprendizaje eficiente (Popper & Lipshitz, 2000; Sitkin & Stickel, 1996).
Interacción con el entorno	Relación existente entre las empresas y el contexto en el que se encuentran inmersas. En general, las condiciones políticas, la cultura, el entorno y la sociedad influyen en los métodos de aprendizaje y la voluntad de asumir el aprendizaje organizacional.
Diálogo o comunicación	Componente esencial que une o crea una conciencia colectiva, ya que permite entrelazar las percepciones compartidas hacia un proceso. También permite una comprensión general y la construcción de modelos mentales compartidos durante un proceso de aprendizaje. El diálogo es un facilitador del aprendizaje tanto individual como organizacional (Oswick et al., 2000).
Toma de decisiones participativa	Medida en que los empleados o miembros de las organizaciones se involucran en un proceso de toma de decisiones. Participar en un proceso de toma de decisiones facilita el aprendizaje organizacional (Scott-Ladd & Chan, 2004). Es uno de los factores clave que crean un entorno que facilita el aprendizaje organizacional (Goh & Richards, 1997).

Fuente: Elaboración propia con base en Chiva et al. (2007)



Ahora bien, el concepto de capacidad de aprendizaje está además relacionado con los procesos internos operativos y de gestión, para que se produzcan esos procesos de aprendizaje y se genere conocimiento resulta conveniente contar con fuentes que generen o aporten dicho conocimiento. En este sentido, la transferencia de conocimiento juega un papel relevante, comprende la síntesis, difusión, intercambio, implementación y sustentación de los conocimientos, en un proceso mediante el cual, el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora, que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor (Rodríguez Orejuela, 2005).

Del mismo modo, la capacidad para aprender necesita de la transferencia de conocimiento, que se configura en la reunión en equipos de trabajo y discusión de las ideas que se comparten abiertamente favoreciendo la transferencia del conocimiento individual y promueven un aprendizaje colectivo que se vislumbra en su cultura organizativa enfocada al logro y a la innovación; por lo tanto, el aprendizaje organizacional genera conocimiento y facilita la gestión del conocimiento. Nuestro estudio se dirige a extender el rango de aplicación del instrumento de medición de la capacidad de aprendizaje organizacional de Chiva et al. (2007), por esta razón, lo hemos aplicado y validado en un contexto muy diferente: los miembros de las organizaciones que pertenecen al sector solidario colombiano.

De acuerdo con Caldas Blum (2012) las instituciones del sector solidario no son ajenas a la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita la resolución de problemas y enfrentar los desafíos que se presentan en la era del conocimiento generada por los grandes avances y desarrollo de nuestra sociedad debido a los grandes cambios, entre los que se encuentran, el desarrollo de nuevos materiales, la informática, la inteligencia artificial, la nanotecnología, entre otros, así como los avances de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como una de las principales herramientas para capturar, seleccionar, internalizar y usar las fuentes de conocimiento.





**CAPITULO II**  
**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y**  
**EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El desempeño organizacional puede definirse según Gopalakrishnan (2000) en Yamakawa y Ostos (2011) a través de varios factores entre otros la eficiencia, relacionada con la entrada y salida de recursos, la efectividad relacionada con el crecimiento de la organización y la satisfacción de sus empleados o colaboradores. El desempeño en las organizaciones también está relacionado al comportamiento de los factores externo e internos de la empresa, según lo expuesto por Tidd (2001) el entorno afecta los factores internos y cuanto mejor se alineen esos factores con el entorno, mejor será el desempeño.

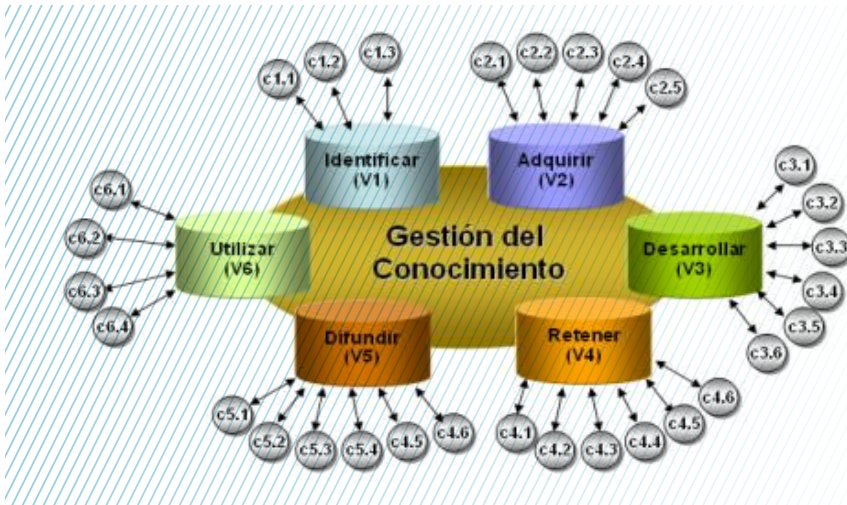
Según Damanpour & Evan (1984, citado en Yamakawa & Ostos, 2011), la incertidumbre y los cambios del entorno estimulan la innovación y la estructura organizacional. Así mismo resaltan que para que las empresas logran un alto desempeño es necesario implementar la innovación técnica y la innovación administrativa, las cuales ayudaran a mantener el equilibrio entre sistema técnico y el sistema social de la organización. Bolton (1993) señala además que el desempeño deficiente de la organización estimula la creación de un área de investigación y desarrollo.

Retomando el planteamiento de León Santos y Ponjuán Dante (2011) que identifican los procesos estratégicos del conocimiento, que hacen evidente el papel protagónico de los procesos y subprocesos del conocimiento en la medición porque constituyen las variables básicas y los componentes del modelo propuesto (ver Figura No. 2). Los procesos y subprocesos de la Gestión del Conocimiento fueron identificados en una investigación previa, donde se obtuvo de manera genérica la forma en que son asumidos en las organizaciones sobre todo de la información. Si no existe una eficiente gestión del conocimiento, no se potencian, obtienen, desarrollan y utilizan adecuadamente los activos de la organización que verdaderamente generan valor.

## 1. Procesos estratégicos de la GC

A continuación, se presentan, a modo de resumen, los principales procesos y componentes de la gestión del conocimiento identificados en las investigaciones previas de León Santos y Ponjuán Dante (2011) que constituyen las variables y componentes del modelo.

Figura No. 1: Los 6 procesos estratégicos de la GC



Fuente: Tomado de León Santos y Ponjuán Dante (2011)

Los investigadores León Santos y Ponjuán Dante (2011) plantean 6 procesos estratégicos de la Gestión del Conocimiento (Figura No. 1) estos son:

- Identificar: determina el estado del arte del conocimiento tanto interno como externo.
- Adquirir: convierte en activos de la organización los conocimientos de fuentes externas que mejoran el desempeño.
- Retener: se ocupa de la conformación de la memoria organizacional, facilita la búsqueda y recuperación de la información.
- Desarrollar: incrementa los conocimientos de la organización, a partir de los producido por sus propios miembros.
- Difundir: garantiza que el usuario satisfaga sus necesidades de información
- Utilizar: provoca el cambio y crea valor a partir del uso de la información y el conocimiento.

La organización de por si se enfrenta a un entorno dinámicamente cambiante, por lo tanto, no solo debe procesar la información de manera eficiente, sino que también debe generar esa información y conocimiento (Herciu et al.,

1998). La organización debe tener la capacidad de procesar información con relación a su diseño y recursos, sin embargo, se puede argumentar que la interacción de la organización con su entorno, junto con los medios por los que crea y distribuye información y el conocimiento, son más importantes cuando se trata de construir un activo y dinámica de la comprensión de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La adquisición de conocimientos y la capacitación en el trabajo son inversiones que comúnmente se han asociado con el problema del free-rider<sup>1</sup> debido a la incapacidad de la empresa para capturar todos los beneficios creados por su inversión en tales actividades (Baldwin, 1969). La Gestión del Conocimiento trata de descubrir, desarrollar, utilizar, entregar y absorber conocimiento dentro y fuera de la organización a través de un proceso de gestión adecuado para cumplir con las necesidades (Quintas et al., 1997).

Cuando se habla del cumplimiento de las necesidades en las organizaciones de economía solidaria, es remitirse a la identificación de esos activos sociales que se pretenden satisfacer de forma colectiva a través de servicios y productos generados por un modelo de autogestión. La Gestión del Conocimiento (GC) está indisolublemente ligada al intercambio de conocimientos entre los individuos y los procesos colaborativos implicados. Los factores y entornos que mejoran todo esto se relacionan con el factor humano en el proceso de gestión del conocimiento (Herciu et al., 1998).

En estas circunstancias y teniendo en cuenta el modelo y la filosofía que nutre a las organizaciones de la economía solidaria, es conveniente identificar en sus diferentes grupos de interés qué sabe y qué tan rápido pueden aprender algo nuevo tanto los directivos, la parte administrativa representada en sus empleados y por consiguiente sus codueños o asociados. Es por eso por lo que en la actualidad y en el entorno de las organizaciones el desempeño se basa principalmente en la capacidad para comparar, codificar y transferir conocimientos de forma más rápida y eficaz a todos sus grupos de interés (Myers, 1996).

---

1 Jinete Libre

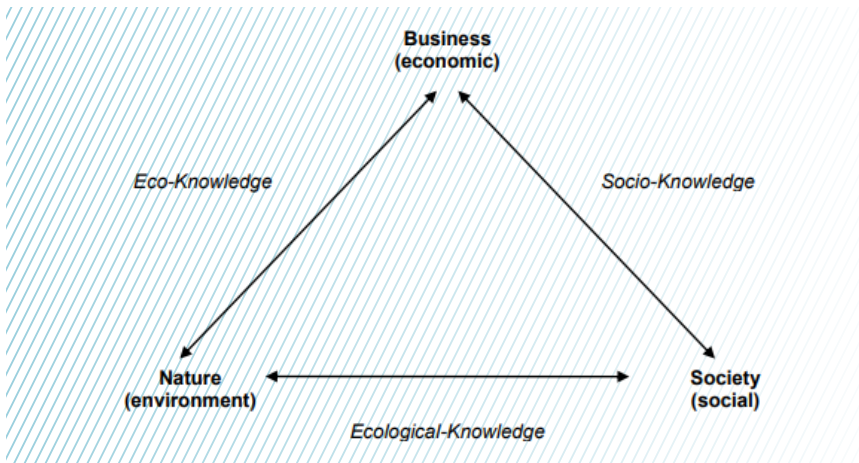
Por lo tanto, existe una aceptación general de que la ventaja competitiva sostenible en el siglo XXI se logrará a través de la gestión del conocimiento (Halawi et al., 2005). Esto significa que las organizaciones del sector solidario seguirán siendo vigentes no solo a su filosofía y doctrina que la nutre y a su estructura de autogestión, sino que también serán sostenibles en el largo plazo con la potencialización y la capacidad de gestionar el conocimiento.

## 2. La triple cuenta de resultados

Las organizaciones de economía solidaria han reportado en sus informes de gestión los resultados tanto económicos como sociales y con la inclusión del principio cooperativo del interés hacia la comunidad planteado por la ACI, muchas organizaciones han incorporado en sus informes los programas que adelantan en torno al medio ambiente y de apoyar proyectos con comunidades. Esta acción se corrobora cuando el desempeño de la organización se basa en la sinergia entre el triple resultado y los componentes y características de la gestión del conocimiento. El modelo de análisis que se propone intenta revelar la importancia del vínculo entre las dos dimensiones: la Gestión del conocimiento con sus tres constructos (*Transferencia del Conocimiento, Capacidad de Absorción Y Aprendizaje Organizacional*) y el Desempeño de la organización solidaria basados en el TBL o la triple cuenta de resultado en las dimensiones sociales, económico y ambientales. También se considera que la gestión del conocimiento es un imperativo para las organizaciones que están preocupadas en TBL. En este caso, los elementos que hacen el vínculo entre los componentes de TBL según lo expuesto por Herciu et al. (1998) están:

- **Eco-conocimiento:** una organización debe plantear conocimiento explícito e implícito en su accionar económico
- **Socio-conocimiento:** una organización debe plantear conocimientos explícitos e implícitos en sus aspectos sociales.
- **Conocimiento Ecológico:** una organización debe plantear conocimientos organizacionales con la naturaleza.

Figura No. 2: Componentes de TBL



Fuente: Herciu et al. (1998)

Por último y parafraseando a Herciu et al. (1998), las empresas deben darse cuenta de lo importante que es "saber lo que saben" y poder hacer uso máximo del conocimiento para fortalecer el desempeño organizacional. Este conocimiento reside en muchos lugares diferentes al interior de las organizaciones, tales como: bases de datos, bases de conocimiento, archivadores, computadores y en las cabezas de las personas y se distribuyen correctamente en toda la organización. Con demasiada frecuencia, una parte de la organización repite el trabajo de otra parte, simplemente porque es imposible hacer un seguimiento y hacer uso del conocimiento, por lo tanto, las empresas deben saber: cuáles son sus activos de conocimiento y cómo administrar estos activos para obtener un adecuado desempeño.

Las organizaciones cuentan con diferentes activos: activos corrientes, activos fijos que pueden ser improductivos, activos sobre el conocimiento del mercado, productos, tecnologías y, por otro lado, la gestión del conocimiento no es solo sobre la gestión de esos activos sino los procesos que actúan sobre el activo, y estos procesos incluyen: desarrollo de conocimiento; preservar el conocimiento; utilizar conocimiento y compartir conocimiento. En esta circunstancia, el desarrollo de un modelo conductual de gestión que incorpore la gestión del conocimiento en los componentes del triple resultado es muy



importante y necesario para la empresa para obtener o lograr una sostenibilidad en el tiempo.

De otra parte, el desempeño y el aprendizaje están interconectados y deben integrarse en las organizaciones para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenidos. Las organizaciones son complejas, cambiantes y tienen la necesidad de generar excedentes para seguir fortaleciendo sus sistemas de gestión.

Reconociendo la naturaleza dinámica de los subsistemas de desempeño y aprendizaje, el desempeño también incluye la adaptación, el logro de metas, la integración y la cultura. El aprendizaje incluye exploración ambiental, acción y reflexión, difusión, significado y memoria. Juntos crean una gran oportunidad para la acción utilizando los sistemas de GC de acuerdo con lo planteado por Gorelick y Tantawy-Monsou (2005) proponen además que las organizaciones adopten un marco de triple cuenta resultado (TBL) para mejorar su sostenibilidad.

El TBL o Triple Cuenta de Resultados es una orientación filosófica mediante la cual las organizaciones desarrollan e implementan no solo una estrategia tradicional económicamente sustentable, sino que también incluyen explícitamente estrategias de sustentabilidad ambiental y social, de esta forma y retomando los aportes de la UAEOS en torno a la multidimensionalidad, establecen 5 dimensiones (Patiño, 2019):

- **Cultural**, referida a un grado de desarrollo de conciencia asociativa y comunitaria que tiene un claro propósito de beneficio para sus asociados y sus comunidades.
- **Social**, referida a la calidad de las relaciones humanas, la confianza que se construye en la vida cotidiana y el afecto compartido en la búsqueda de un proyecto colectivo que busca la solución a necesidades comunes.
- **Ambiental**, con respecto a acciones importantes y un interés creciente por construir una cultura que proteja los recursos naturales en diálogo con su actividad económica y su territorio

- **Política**, al observar que las organizaciones estudiadas incorporaban “acciones democráticas y participativas en su estructura organizacional para contribuir a la conformación de organizaciones sociales que les dan prioridad a las personas por encima de los excedentes económicos;
- **Económica**, que aborda la problemática de una integración económica para la vida de los asociados.

A continuación, se presenta una referencia conceptual dada por el GRI<sup>2</sup> sobre las tres dimensiones, donde partirá el modelo de análisis propuesto, puesto que ha habido escala de medición sobre estas tres dimensiones.

▀ **Tabla No. 3: Referencia conceptual de las dimensiones**

Dimensiones	Definición
Dimensión Social	Efectos en el ámbito social, abarca cuatro subcategorías; prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto.
Dimensión Económica	Impactos en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos a nivel local, nacional e internacional, se caracteriza por focalizarse en la situación financiera de las organizaciones, incluye temas como desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas y prácticas de adquisición.
Dimensión Ambiental	Impactos en los sistemas naturales vivos e inertes, tales como materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento regulatorios.

Fuente: Global Reporting Initiative -GRI- (2013)

2 Significa Iniciativa de Reporte Global. Entidad independiente que creó el primer estándar a nivel mundial para elaborar informes de sostenibilidad en aquellas organizaciones que desean evaluar su desempeño social, económico y ambiental.

**CAPITULO III**  
**MODELO DE ANÁLISIS Y MAPAS**  
**DEL CONOCIMIENTO**

---

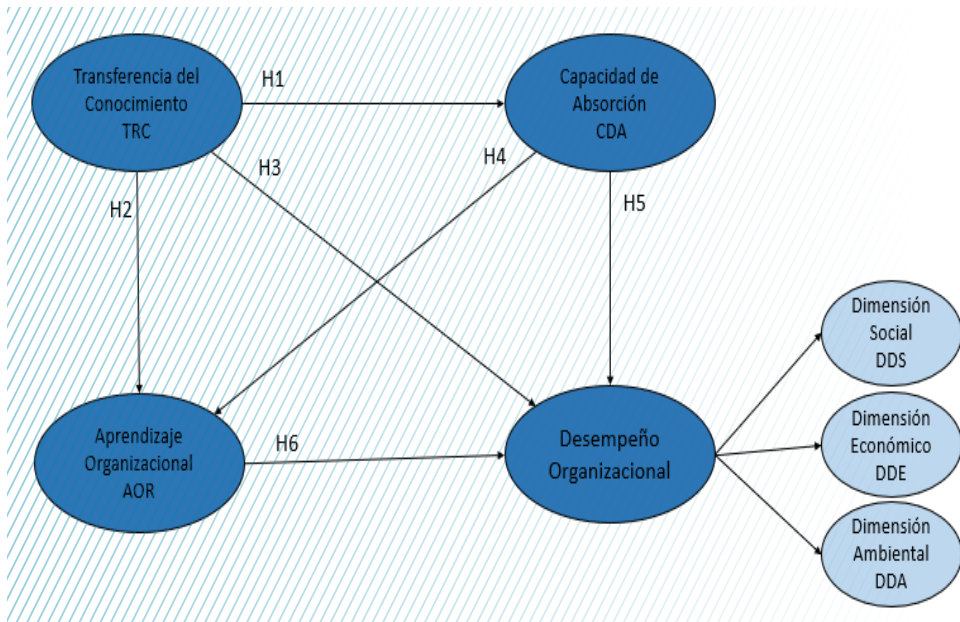


## 1. Modelo de análisis

Un modelo de análisis permite ver la relación entre los diferentes constructos o variables de análisis, los modelos surgen de esquemas teóricos planteados por expertos que ya han validado su medición con otras muestras empíricas. Hay modelos también que pueden surgir de un trabajo de campo para generar teoría que serían los modelos inductivos

Teniendo en cuenta la conceptualización de los constructos descritos en los capítulos anteriores con base en el tejido teórico, este estudio analizó como la Transferencia de Conocimiento ( TRC ), La Capacidad de Absorción (CDA ) y el Aprendizaje Organizacional (AOR ) , tienen una relación con el Desempeño en la Triple Cuenta de Resultados (TCR): social, económico y ambiental de las Organizaciones de economía solidaria, este modelo se plantea en la Figura No.3.

Figura No. 3: Modelo de análisis



Fuente: Adaptación y elaboración propia a partir de Santa (2020), Fajardo (2017), Silva (2017), Palacios (2014) y León Santos y Ponjuán Dante (2011)

Con el bosquejo anterior de la literatura se crea el modelo teórico ilustrado en la Figura No. 3 para plantear las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1:** La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en la Capacidad de Absorción (CDA)

**Hipótesis 2:** La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en el Aprendizaje Organizacional (AOR).

**Hipótesis 3:** La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional.

**Hipótesis 4:** La Capacidad de Absorción (CDA) tiene un impacto directo y significativo en el Aprendizaje Organizacional (AOR)

**Hipótesis 5:** La Capacidad de Absorción (CDA) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional.

**Hipótesis 6:** El Aprendizaje Organizacional (AOR) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional

## 2. Mapas del conocimiento

Las políticas de desarrollo económico de muchos países pasan necesariamente por la promoción de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CT+I), como vehículo para el mejoramiento de la estructura industrial y la capacidad de una sociedad de producir tecnología, entendida esta como ciencia aplicada. En este sentido, el Estado en cabeza de sus instituciones de promoción del desarrollo económico y del avance de la ciencia, debe establecer las condiciones en las cuales se encuentran grupos de investigación, capital humano especializado e infraestructura, con la cual se dispone, para enrutar a estos en el fortalecimiento de las actividades de CT+I. Una de las herramientas clave para este proceso es el de diseño de mapas de conocimiento. De acuerdo con Howard (1989) citado Dueñas et al. (2012), los mapas de conocimiento proporcionan una forma estructurada de capturar información relevante para el estudio de la CT+I.

Desde una perspectiva general, un mapa de conocimiento es una ayuda de navegación para descubrir las fuentes de conocimiento tácito y explícito y los activos de conocimiento, para ilustrar los flujos de conocimiento. Por otro lado, y en el marco de la gestión del conocimiento, Pérez y Dressler (2007, citado en Galvis Pérez, 2009) afirman que un mapa de conocimiento son directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio.

De acuerdo con la Universidad EAFIT (s.f, citado en Galvis Pérez, 2009) existen tres modelos de mapas de conocimiento:

- Modelo de puntos: señalan la fuente del conocimiento (persona), suministran información limitada y como ejemplo se tienen las “páginas amarillas”.
- Modelo de links: contiene lo del modelo de puntos y adiciona relaciones del estilo cómo-cuándo, apoyando la creación de una visión del negocio.
- Modelo de soluciones: contiene lo del modelo de puntos y de links. Relaciona el conocimiento con la solución de problemas, es tanto descriptivo como prescriptivo y requiere de más inversión y planificación.

A partir de aquí y teniendo en cuenta los aportes de *The National Library of Health* (2005, citado en Galvis Pérez, 2009) existen dos aproximaciones metodológicas respecto a mapear el conocimiento:

- Mapea recursos y activos de conocimiento, mostrando qué conocimiento existe en la organización y dónde puede ser encontrado.
- Incluye flujos de conocimiento, mostrando cómo este conocimiento se mueve alrededor de las organizaciones, desde dónde está hasta dónde es necesitado.

Una de las metodologías muy empleadas en muchos ámbitos de trabajo, la constituye la denominada *páginas amarillas* en la cual consta de cuatro pasos:

- Planeación y estructuración.
- Adecuación de infraestructura y construcción de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos de cargue de información.
- Difusión, capacitación y actualización.

En la teoría de gestión del conocimiento, se habla comúnmente de capital intelectual, y se tratan de entender sus flujos desde distintos modelos y corrientes teóricas, destacándose algunos de manera contundente en la literatura, como por ejemplo: el conocimiento tácito y explícito, con el reconocido modelo CESI de Nonaka y Takeuchi (1995) y más recientemente la categorización de capital intelectual en; capital relacional, capital estructural y capital humano del modelo Navegador-Skandia (Lissarrague et al., 2009). Ambos facilitan significativamente la interpretación de dicho capital en los procesos organizacionales, el primero en términos de flujos y el segundo en términos de medición, llegando incluso a cuantificarse.

En este mismo sentido, los mapas, en términos generales, se pueden entender como una representación gráfica del conocimiento, lo cual facilita su transferencia de una manera práctica. En particular, al hablar de mapas el conocimiento, debe existir un objetivo claro y uno o más tópicos centrales de los cuales partir, para derivarse en conceptos subsecuentes, que van dando forma a ese conocimiento (capital intelectual), que se desea transmitir, es decir, va tomando forma cada concepto con sus explicativos, para hacer claridad sobre las relaciones que existen entre distintos niveles.

Se empieza a hablar de este asunto con los mapas conceptuales, siendo los más conocidos en la gestión organizacional y gestión del conocimiento, sin embargo, existe una diferencia sustancial en relación a los mapas conceptuales y los mapas de conocimiento, y es que este despliegue de conocimiento (por lo menos en el análisis al nivel organizacional) debe guardar coherencia con la cadena de valor de las organizaciones, de manera que el mapa de conocimiento ayude realmente a distinguir el nivel de desempeño logrado por dicha organización, en función de este conocimiento que ha sido gestionado en los distintos niveles organizacionales.

Existen distintas definiciones para este concepto. Según Peña-Osorio (2010) reflejan las diferentes dimensiones o niveles que conocimiento, tanto individuales como generales identificados dentro de la organización para lograr un mejor desempeño y en esta misma línea se encuentra la definición de Anon (2008, citado por Caraballo et al., 2009) quien afirma que los mapa de conocimiento son los encargados de ubicar el conocimiento dentro de las organizaciones y sus niveles alcanzados en los diferentes procesos internos de la misma o incluso del conocimiento que tienen las personas . Se puede apreciar en estas definiciones que los autores destacan la importancia de distinguir los niveles organizacionales y así mismo emplear la captura y representación de la información en dichos niveles con enfoque en el desempeño organizacional.

En otro sentido, se encuentran definiciones más enfocadas a la representación gráfica del conocimiento, como la de Balaid et al. (2016 citado por García Romero et al., 2021) quienes aluden que estos son “herramientas gráficas que permiten visualizar fuentes del conocimiento, es decir, en dónde y cómo se encuentra el conocimiento en una organización, los flujos, relaciones de conocimiento entre trabajadores o proyectos” (p.210) y por su parte D’Alòs-Moner (2003) plantea que permiten obtener una mirada del panorama de la empresa en relación con el conocimiento de manera gráfica, puesto que el conocimiento es el capital intelectual de todo organización.

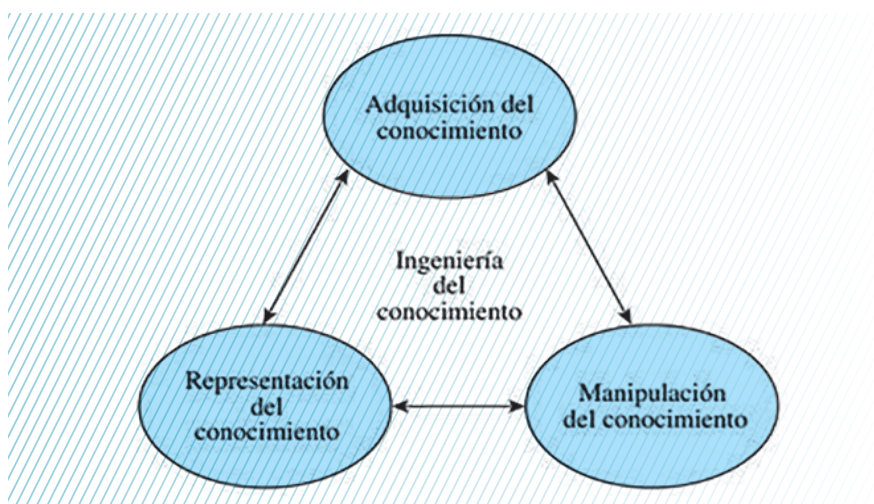
Todas estas definiciones conducen a lo que se conoce en la literatura como modelos de conocimiento, pues desde las diversas posturas que se pueden encontrar, existen similitudes y diferencias para interpretar y representar el conocimiento, surgiendo algunos modelos que, bien pueden ser replicados en contextos similares a los casos donde se originan. La ventaja de los modelos en este campo es que se pueden contextualizar y adaptar, sin que su efectividad dependa de, simplemente transferirlos tal y como han sido concebidos por los autores.

Para Henao-Calad y Rodríguez-Lora (2012) un modelo de conocimiento es una mirada resumida de la complejidad de la realidad, por tanto, es imprescindible saber claramente qué tipo de conocimiento se busca representar, para qué y para quiénes, de ello dependerá la mejor forma de lograr su representación. En este sentido, estos autores distinguen: modelos de conocimien-



to conceptual y modelos de conocimiento procedimental; buscando, con el primero, transmitir conceptos del dominio del mundo real y con el segundo transmitir la forma de llevar a cabo algo mediante tareas o pasos. La Figura No. 5 permite evidenciar la forma en que estos autores representan un modelo de conocimiento:

► **Figura No. 4: Representación de un Modelo de Conocimiento**



Fuente: Henao-Calad y Rodríguez-Lora (2012, p. 415)

Se destaca de la Figura No. 4 que, los componentes del modelo: adquisición de conocimiento, representación de conocimiento y manipulación de conocimiento, tienen una relación bidireccional, y ninguno de ellos se da, necesariamente, antes que el otro. Es decir que, este modelo se convierte en un ciclo para la gestión del conocimiento, el cual se puede emplear dependiendo del contexto y situación dada. Lo que denota el modelo es, qué elementos son fundamentales para lograr una ingeniería del conocimiento al nivel organizacional.

### 3. La importancia de un mapa del conocimiento

Como lo enuncia Peña-Osorio (2010) la utilidad del mapa de conocimiento depende del enfoque y lugar en donde se desea emplear, es decir, la importancia que estos pueden tener para la toma de decisiones en las organizaciones depende principalmente de tener un objetivo claro respecto a su estructuración y uso. En un sentido práctico, estos pueden ser de gran importancia en el ámbito organizacional, por ejemplo, en:

- Circulación de conocimiento con los interesados (clientes, proveedores, entre otros)
- Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante el afianzamiento de conceptos que se precisan, a través de ideas fuerza<sup>3</sup> contenidas en los mismos
- Estrategia organizacional, al dar un orden lógico y coherente a la hoja de ruta de la organización
- Gestión y seguimiento, como herramientas de priorización de puntos críticos de control

En otros ámbitos:

- Decisiones de política pública, mediante la concreción de factores clave sobre los cuáles incidir en un territorio con instrumentos de intervención económica, social, etc.
- Afianzamiento de conceptos en el escenario académico

Para Caraballo et al. (2009) el aporte significativo de los mapas de conocimiento es la garantía de darle a conocer a las organizaciones lo que efectivamente pueden y deben hacer con sus diferentes conocimientos.

---

3 Este es un concepto muy utilizado en la prospectiva para aludir a aquellas ideas que son muy marcadas o preponderantes en una organización o contexto al realizar ejercicios de análisis estratégico y son las que determinan el horizonte al convertirse en estrategias, concebidas como hechos portadores de futuro.

## 4. Metodología de un mapa de conocimiento

Se puede identificar una coincidencia en la literatura respecto a la postura de diversos autores al afirmar que, los mapas de conocimiento parten de una auditoría de conocimiento. Según Henczel (2000 citado por Caraballo et al., 2009), en una auditoría de conocimiento se logra determinar los mecanismos, situaciones y recursos que permiten acceder, capturar y almacenar el conocimiento.

Por su parte, D'Alòs-Moner (2003) afirma que, los aspectos clave que debe considerar un mapa de conocimiento son: los procesos y las actividades clave; la información y el conocimiento estratégico que se necesita para llevarlas a cabo y quiénes son las personas (clientes/usuarios internos o externos) asociados y los suministradores o proveedores de información y conocimiento, así como también, identificar cómo usan las personas la información y el conocimiento. Por otra parte, Pelluffo y Catalán (2002) en su manual para la Gestión de conocimiento destaca seis fases o etapas: Diagnóstico, Definición de Objetivos, Producción, Almacenaje, Circulación y Medición. Estas deben enfocarse en identificar el estado de la tecnología, personas, procesos y valores para llegar a determinar el estado en el que se encuentra la Gestión del conocimiento al interior de la organización.

En este sentido, puede decirse que las 3 posturas coinciden en el propósito con diferencias en la secuencia lógica que se sigue para entender la forma en que se gestiona el conocimiento al nivel organizacional. Es clave así, enunciar que, cualquier metodología que se adopte debería ser contextualizada y por tanto todas podrían ser pertinentes siempre y cuando se empleen las técnicas y se diseñen las herramientas correctas. Al respecto Pelluffo y Catalán (2002) aseguran que, dependiendo del grado de madurez que determina el dominio del lenguaje y categorías propias de la GC, así como las prácticas ya instaladas al interior de la organización, es posible aplicar distintos tipos de diagnósticos, y uno de estos son los mapas de conocimiento. Para Pelluffo y Catalán (2002) el mapa de conocimiento debe permitir identificar: “lo que sabe que sabe, lo que sabe que no sabe, lo que no sabe que sabe y lo que no sabe que no sabe” (p. 58).

Así pues, se deben definir constructos para poder responder a estas preguntas, como lo son los centrales de la presente investigación: Capacidad de absorción, Transferencia de conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Desempeño organizacional. Posteriormente, definir escalas de valoración que puedan dar un grado de objetividad a los hallazgos y faciliten su interpretación y diseñar instrumentos lo suficientemente amigables para que puedan ser interpretados por los participantes de la mejor manera posible y sea así asertiva la comunicación, lo que tiene una alta incidencia en los hallazgos. Este tipo de análisis, según Pelluffo y Catalán (2002), permite definir las estrategias para la recuperación o incorporación de conocimiento, en la medida que siga siendo clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por su parte, Rodríguez (2006) afirma que, los mapas de conocimiento son una estrategia con enfoque humanista centrada en el compromiso de las personas que hace parte de esa organización, haciendo énfasis en la tecnología como base de un sistema de gestionar el conocimiento, puesto que generar estabilidad dentro de la organización y con el cumplimiento de objetivos y proyectos.

Lo cual se encuentra en coherencia con la doctrina y filosofía de las Organizaciones Solidarias y hace pertinente la aplicación de esta estrategia.

# CAPITULO IV

## ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

---



Se inicia este capítulo con la exploración del universo organizacional a partir de los aportes teóricos de la sociología y los estudios organizacionales, con el fin de comprender la conceptualización que se ha asumido en Colombia de las organizaciones de economía solidaria rescatando rasgos de su propia dinámica histórica.

## 1. Las organizaciones: un constructo social de la modernidad

Como bien lo señalan Luhmann (2010) y Valenzuela Espinosa (2002), la construcción histórica de la modernidad tuvo como fundamento la realidad organizacional, debido a que ella incluyó el concepto de organización a nivel de teoría de la sociedad. De esta manera buscaba introducir una noción de orden que se diferenciara de las sociedades aristocráticas y se defendiera de las agitaciones que producía la revolución. Ponía todo el acento en el conocimiento por el triunfo de un paradigma racional, que aseguraba la promesa de mejora y evolución hacia una sociedad con mayor bienestar y progreso.

Además, las personas desprendidas de sus lazos tradicionales, en aras de ejercer su libertad y resolver las condiciones de organización del trabajo, podían constituir nuevas formas sociales de carácter asociativo inspirada por valores y prácticas, entre otros permitieron construir proyectos colectivos para enfrentar sus vicisitudes.

Así, a diferencia de otros momentos de la historia las interacciones podían estar mediadas por una persona que ya no era de carne y hueso, sino que representaba una abstracción, y que se ha normalizado en nuestro mundo: las personas jurídicas, o mencionadas por Coleman (1982) como la persona intangibles o ficticias. Las organizaciones modernas se caracterizan por responder a las condiciones de espacio y tiempo que irrumpen tras los cambios. No en vano la metáfora utilizada por Bauman (2004) para nombrar este periodo de modernidad líquida, haciendo notar que los líquidos no conservan su forma porque no se fijan al espacio ni se atan al tiempo.

Quienes se han ocupado de su estudio, como lo señala Gonzales-Miranda (2014), reconocen dos grandes tendencias: aquellos que afirman que las organizaciones son reales y existen independientemente de la percepción de mundo que se tenga, los denominados realistas; mientras la otra tendencia contempla otras perspectivas para comprender las confluencias de los distintos fenómenos sociales, aquí se ubican los subjetivistas, los constructivistas sociales, los posmodernistas o postpositivistas.

En América Latina, los Estudios Organizacionales han comenzado a tener una mayor presencia, especialmente como lo advierte Ibarra (2006) por la incorporación de la racionalidad del mercado en la región. Además, citando a March y Simon (1977) citado en Ibarra (2006), el término organizaciones es presentado como un concepto ambiguo y no problemático que permite eliminar cualquier diferencia sustantiva entre establecimientos de diversa naturaleza y función, como, por ejemplo: la universidad, el hospital, la empresa, la iglesia, etc.

Las organizaciones son agrupaciones sociales con el fin de desarrollar objetivos, estas se caracterizan por la división de trabajo, la presencia de varios centros de control y la sustitución del personal (Etzioni, 1972). Este tipo de definición enfatizan que las organizaciones están orientadas al cumplimiento de objetivos y por ello se estructuran el espacio relacional de las personas que participan en ellas mediante normas, escalas de autoridad, diferenciación de funciones y responsabilidades.

Sin embargo, es conveniente destacar que la expresión de racionalidad organizacional se encuentra en términos de los principios de burocracia. Como bien lo refiere Clegg (1990) hay quienes consideran como proyecto moral porque tiene una promesa implícita de tratar a cada persona de acuerdo con su estatus de miembro de la organización, independiente de otros aspectos de su identidad como etnia, género edad, religión y sexualidad. Pero también recuerdan el peligro inherente que Max Weber, sociólogo alemán, había señalado al considerar a la burocracia como una máquina monstruosa que devora a sus creadores por la intensificación del cálculo racional.

## 2. Un debate contemporáneo: el universo solidario

A partir de encontrar en la acción colectiva mecanismos de ayuda, las formas tradicionales se fueron transformando para enfrentar las situaciones adversas como la pauperización, el despojo producto de los procesos de industrialización acaecidos en el mundo. Las organizaciones sin ánimo de lucro comienzan a aparecer como un conjunto diferencial fuera de los límites del mercado y del Estado denominadas en diferentes contextos como sector sin ánimo de lucro, sector voluntario, sector no lucrativo, sociedad civil, tercer sector. Ellas traducen una realidad organizativa muy específica, que puede caracterizarse según los criterios establecidos por el estudio de la Universidad de John Hopkins citado por Salamon (1999):

- *organizaciones*; es decir, poseen una presencia y una estructura institucionales
- *privadas*: tienen existencia institucionalmente separada del Estado
- no reparten beneficios: no generan beneficios para sus gestores o el conjunto de titulares de estas;
- autónomas: controlan esencialmente sus propias actividades
- con participación de voluntarios: la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o dinero.

Con esta diversidad se encuentran organizaciones que responden a una manera alterna de concebir y llevar a la práctica el hacer económico, son las llamadas organizaciones de la economía solidaria. A continuación, se profundiza qué se entiende por economía solidaria.

La economía solidaria es un concepto que emerge en los últimos 30 años de forma inequívoca (Amaro, 2009) y enmarca aquellas prácticas o experiencias derivadas de la solidaridad y apoyo mutuo basadas en relaciones de horizontalidad entre sus integrantes (Osorio, 2017, citado por Barbosa Pérez, 2020). Da cuenta de una economía más imbricada en lo social, como lo expone Guerra (2016) es una economía que es estrechamente relacionada de la cultura, ritos, valores y racionalidades de un contexto determinado. De acuerdo con Razeto (2010) la economía solidaria está enfocada en la practicidad y teoría



para la búsqueda de nuevas alternativas para hacer economía. A diferencia de algunos países latinoamericanos como Brasil, Argentina y Uruguay sostienen que en Colombia el movimiento social de economía solidaria es incipiente, debido a que no existe una identidad suficiente para integrar las diferentes prácticas y darle sentido (Davila et al., 2018).

### **3. La economía solidaria: su apuesta organizativa en Colombia**

En Colombia el ejercicio asociativo moderno comenzó a referenciarse con la creación de las primeras Sociedades de socorro mutuo en 1886 como una manera de obtener previsión social, pues se establecía un fondo común que se utilizaba para el fallecimiento de sus miembros, lo que originó las hoy llamadas Asociaciones Mutuales. De igual forma, en 1913 se tiene registros de la primera sociedad cooperativa en Medellín antes de que saliera la primera ley cooperativa en 1931, y las natilleras surgieron como una forma de ahorro entre empleados de una empresa, se transformaron en Fondos de Empleados.

Estas experiencias emblemáticas fueron acompañadas de diferentes formas por el estado, siendo la más regulada las cooperativas. Sin embargo, cabe destacar el entramado organizativo presente en el país para la economía solidaria, como se planteaba en el CONPES 2823, que incluía aparte de las nombradas: las microempresas asociativas y tiendas comunales; las Empresas Asociativas de Trabajo, las empresas comunitarias, los grupos comunitarios; las asociaciones de productores, organizaciones de empresarios indígenas, asociaciones de mujeres, asociaciones de servicios, fundaciones, corporaciones civiles educativas y corporaciones civiles otros servicios (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 1995).

De acuerdo con el Congreso de la Republica de Colombia (2021) en la Ley 454 de 1998 lo ha definido como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por grupos sociales y asociados que tiene como fin el desarrollo integral del ser humano; como sujeto, actor y fin de la economía; a partir de prácticas solidarias, cooperativas y humanísticas. Con esta definición las organizaciones solidarias fueron caracterizadas con prácticas de

acuerdo con los siguientes criterios (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS], 2017):

- Democráticas. Las decisiones las toman todos los asociados en condiciones de igualdad.
- Humanistas. Su principal objetivo es el desarrollo integral de las personas porque consideran al ser humano como sujeto y fin de la economía.
- Autogestionaria y solidarias. Tienen capacidad para gobernarse a sí mismas, trabajan en equipo

En su estructura administrativa está basado en un sistema democrático de toma de decisiones donde la asamblea es el máximo órgano de gobierno. Se entiende por organizaciones solidarias todas aquellas formas de organización formal y no formal, sin ánimo de lucro que busca el beneficio social basando sus prácticas en la solidaridad y la cooperación (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS], 2020). Como se narraba anteriormente, este universo no ha sido estático; pero a partir de la delimitación que la ley 454 realizó de la economía solidaria, se demarcó que organizaciones pertenecían a este sector.

Tienen el carácter de organizaciones solidarias entre otras: cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente capítulo (Congreso de la República de Colombia, 2021, Ley 454 de 1998, artículo 6).

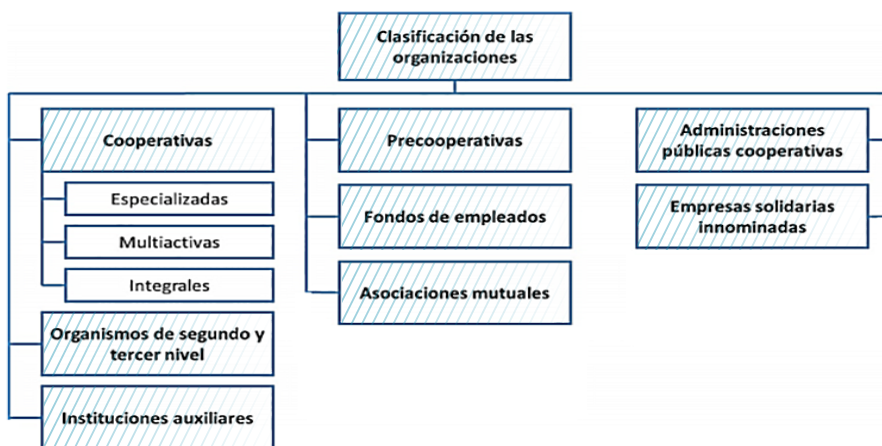
Precisamente, algunos estudiosos del tema (Katime & Sarmiento, 2005) han señalado que de los diez tipos de organizaciones referidos en el párrafo ya se encontraban reguladas por diferentes normas jurídicas que siguen los principios definidos en la Ley, mientras que abrió una ventana para reconocer

a otras organizaciones dentro de este sector. Con este mandato normativo, las dos entidades que apoyan la economía solidaria asumieron la atención de las organizaciones en relación con sus competencias de fomento y de vigilancia y supervisión.

La Superintendencia de Economía Solidaria, en su competencia de control y vigilancia, adoptó la división que han propuesto algunos autores donde toman como definición de solidaridad *la adhesión circunstancial a la causa y empresas de otros* (Katime & Sarmiento, 2005). Es así como La Superintendencia de Economía Solidaria ([Supersolidaria], 2013) clasificó las organizaciones de la economía solidaria en dos clases: asistencialistas y mutualistas: las organizaciones asistencialistas son aquellas que desarrollan actividades enmarcadas en la solidaridad con terceras personas, como por ejemplo las fundaciones de beneficencia; las organizaciones mutualistas son agrupaciones que constituyen a la búsqueda del beneficio de los asociados vinculados.

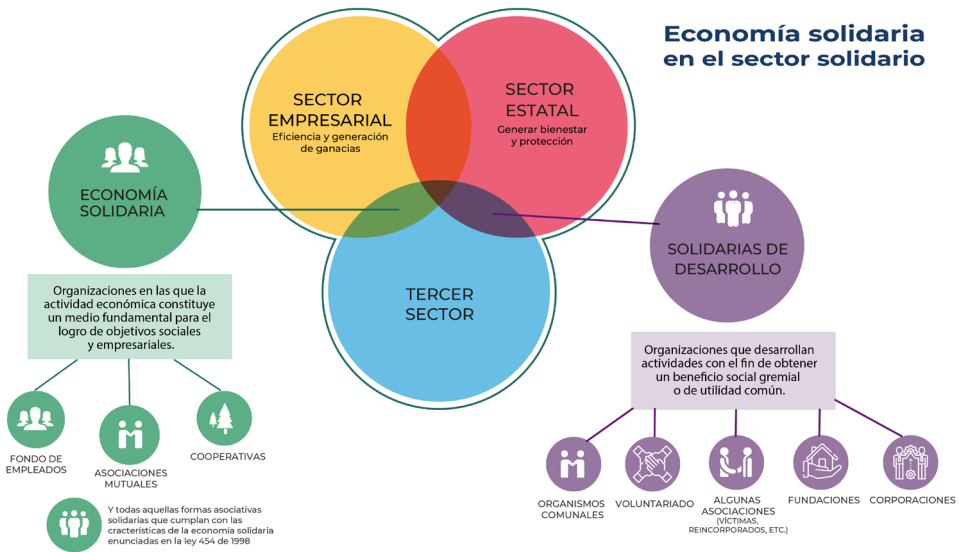
Bajo esta distinción, la entidad estableció que las organizaciones que supervisa son las empresas asociativas sin ánimo de lucro de carácter mutualista. A continuación, se presenta la gráfica que ilustra el universo organizacional de esta entidad.

Figura No. 5: Clasificación de las organizaciones



El Departamento Administrativo de la Economías Solidaria- DanSocial, entidad de fomento que posteriormente se transformó en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, en su ejercicio de delimitación asumió la distinción de estos dos grupos nombrándolos: organizaciones de economía y organizaciones solidarias de desarrollo.

Figura No. 6: Clasificación



Fuente: Adaptación gráfica del documento CONPES 3629-10 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2009)

# CAPITULO V

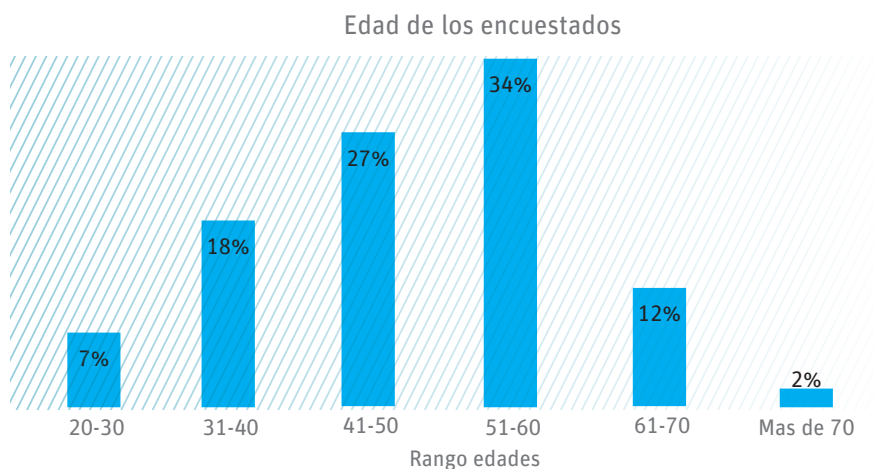
## DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Se recolectaron un total de 164 observaciones que permitió elaborar una caracterización descriptiva de los datos demográficos de los actores sociales según la edad, el género, el nivel de educación alcanzando, el cargo que ocupa dentro de la organización y años de vinculación de esta. Estos datos se muestran en las Figuras No. 7 al 11.

## 1. Caracterización demográfica

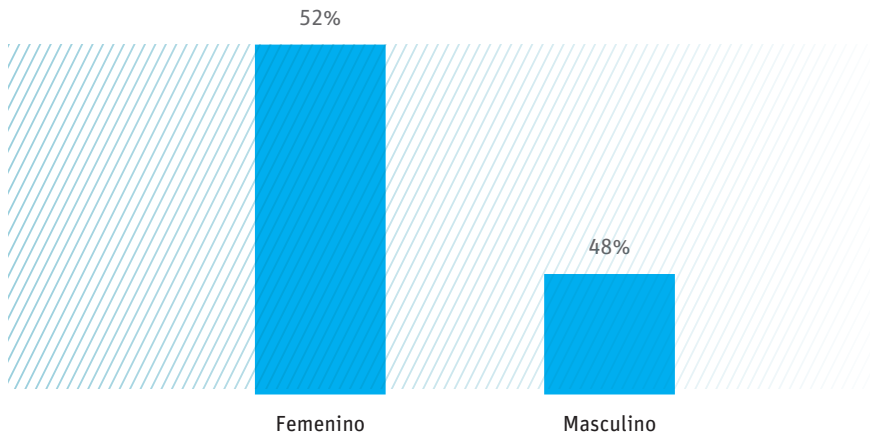
Figura No. 7: Estructura etárea de los actores sociales



La Figura No. 7 muestra una mezcla amplia de los diferentes rangos de las edades de los actores encuestados, entre las cuales sobresalen el 34% que equivale a 56 personas que están entre los 51 y 60 años, seguido por el 27% que corresponde a 44 personas que están entre los 41 y 50 años, en tercer lugar, aparece el rango de los 31 y 40 años para un total de 30 personas que equivale al 18% de los encuestados. Como se puede observar en la figura No. 8 la población mayor cubre el 14% de los encuestados para un total de 22 personas (19 personas que están entre los 61 y 70 y 3 personas que tienen más de 70 años), esta clasificación se da de acuerdo con el planteamiento del Ministerio de Interior de Colombia que dice que toda persona que cuenta con sesenta (60) años o más es considera una persona mayor. De igual forma, se contempla que el 7% de los encuestados que equivale a 12 personas está en las edades de los 20 y 30 años.

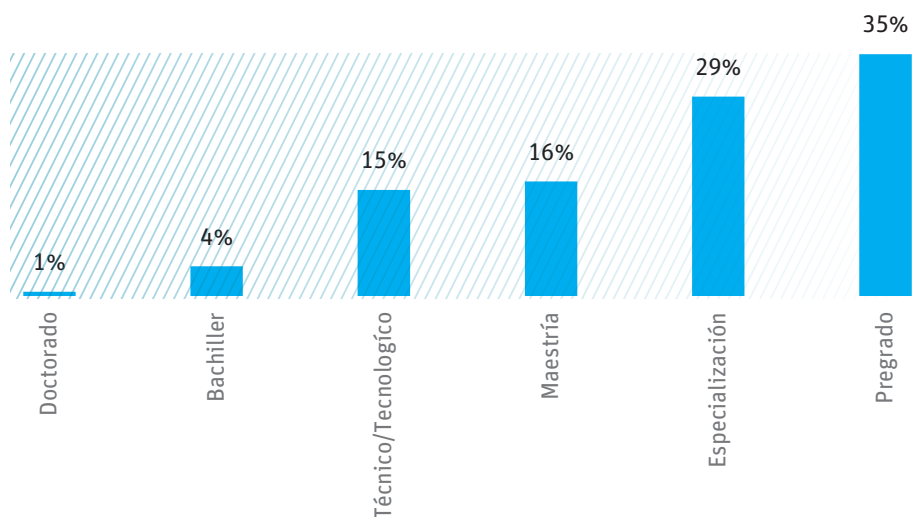
Según lo planteado por Erik Erikson (1993) citado en Flantrmsky (1995) sobre el ciclo vital individual, las personas entre el rango de edad de 40 a 60 años tienen unas características particulares como por ejemplo: mayor productividad, estabilidad emocional, conformación de una pareja u hogar, lideran grupos de trabajos dentro de las organizaciones, se toman decisiones de forma asertiva y es así como esta variable se relaciona con el perfil del encuestado cuando se analiza el cargo o rol que tienen dentro de la organización solidaria, pues la mayoría están ocupando cargos de dirección.

► **Figura No. 8: Género de los actores sociales**



La Figura No.8 refleja que el 52% de los actores sociales que equivale a 86 personas se identificaron con el género femenino y 78 personas se identificaron con el género masculino que equivale al 48%. Esta dinámica demográfica se relaciona también con la PEA (Población Económicamente Activa) en Colombia donde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020) en su reporte del 2020, registró el 42,9% de la población son mujeres que aportan a la economía del país. Con esta estadística permite diferir que el empoderamiento de la mujer en el país ha aumentado a tal punto de reflejarse en la participación en las organizaciones, como se puede evidenciar en los resultados de esta investigación, pues el género femenino está ocupando cargos representativos o de dirección para la toma de decisiones.

Figura No. 9: Nivel académico



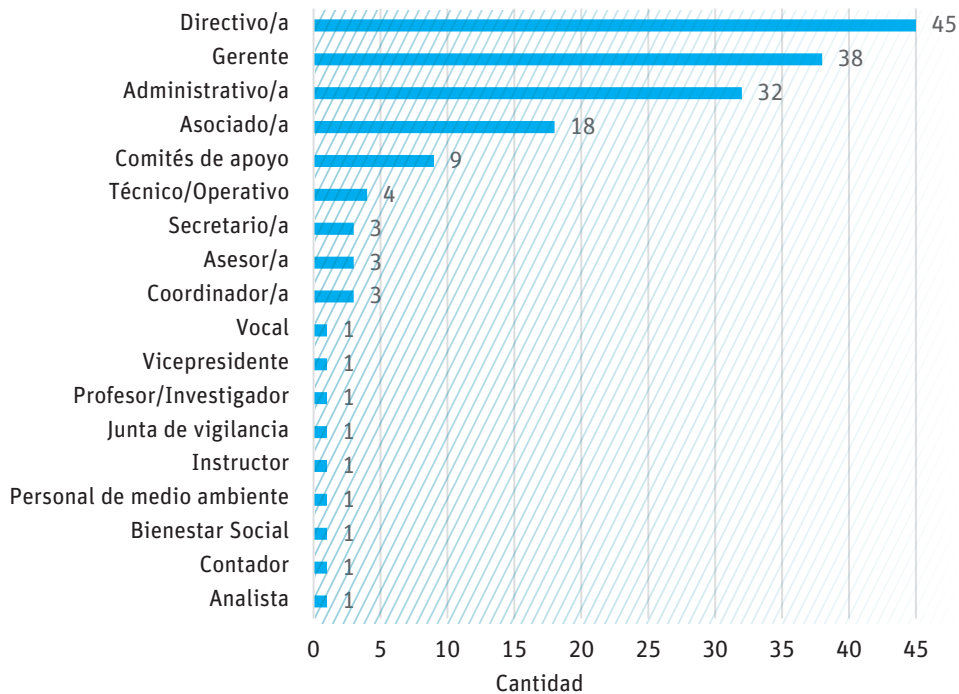
La Figura No. 9 muestra que el nivel de educación de los actores sociales fue adecuado para entender y responder apropiadamente las preguntas de la encuesta. La gráfica muestra que 57 personas tienen educación superior a pregrado que es igual al 35% de los encuestados, el 46% de los encuestados han alcanzado un título de posgrado (Especialización: 47 personas, 29%, Maestría: 27 personas, 16% y Doctorado: 1, 1%). Adicional a eso, el 15% tienen una educación técnica o tecnológica y solo el 4% son bachilleres.

Estos resultados se relacionan con las estadísticas dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020) donde se especifica que para el año 2019, la población económicamente activa (PEA) con educación media fue 35%, seguido de un 27,8% en educación primaria y secundaria, después un 11,3% educación técnica o tecnológica, el 8,7% educación universitaria y el 3,7% postgrado.



## 2. Perfil organizacional

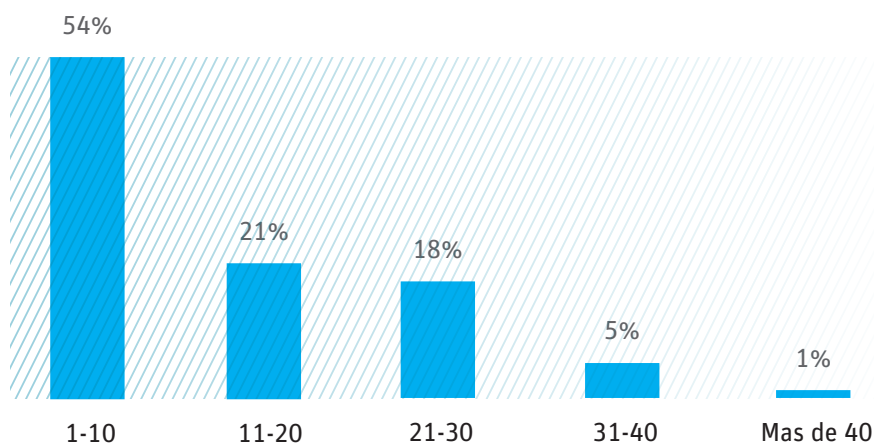
Figura No. 10: Cargo o rol en la organización



La Figura No. 10, muestra el listado de los diferentes cargos representado por los actores sociales. En total se describe 18 cargos de los cuales sobresalen: el 27% trabajan como directivo en la organización, equivalente a 45 personas, seguido del 23% que trabajan como gerentes que es igual a 38 encuestados y 20% son personal administrativo de la organización, para un total de 32 personas.

Vale la pena resaltar que dentro de la estructura administrativa de las organizaciones existen los procesos estratégicos (Silva, 2012) que es donde se toman las decisiones trascendentales y se logra la sostenibilidad de la organización, esto nos conlleva a determinar que quienes participaron en este proceso de investigación el 70% hacen parte del proceso estratégico de la organización.

Figura No. 11: Años de vinculación en la organización



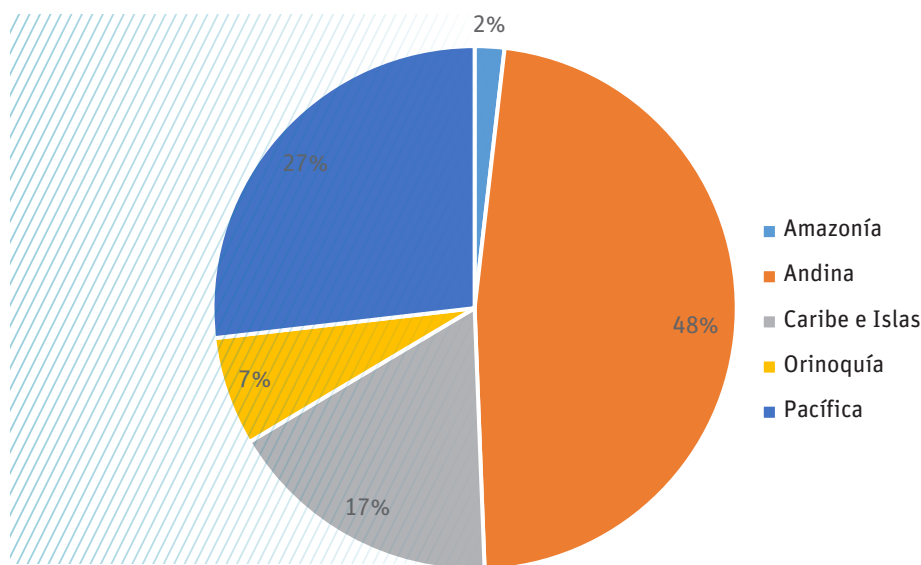
La Figura No. 11 muestra un panorama de los diferentes rangos de años de los actores sociales con relación a su vinculación con la organización, entre las cuales sobresalen 54% que equivale a 88 personas que llevan entre 1 y 10 años dentro de la organización, seguido por el 21% que corresponde a 35 personas que llevan entre 11 y 20 años dentro de la organización. De igual forma, se detalle los diferentes rangos con su porcentaje representativo (21-30 años: 18%, 30 personas; 31-40 años: 5%, 9 personas y más de 40 años: 1%, 2 personas).

Esta variable resalta la rotación de la diligencia solidaria puesto que si la gran mayoría son directivos significa que hacen parte del proceso administrativo lo que muestra es que estos directivos no están anquilosados en el poder según lo planteado por Silva (2020) en Álvarez y López de Mesa (2020), donde analizan las barreras a la salida de los diligentes, pues en muchas ocasiones han tenido una posición de permanencia sin ofrecer oportunidades a otros o reconocer que otros también puede posibilitar cambios a favor de la organización.

Ahora bien, los siguientes resultados corresponden a la caracterización de las organizaciones por región y ciudad, tipo de organización, tipo de coopera-

tiva, años de existencia de la organización, número de empleados/trabajadores, número de asociados, sector económico al que pertenece la organización, los logros más significativos que ha alcanzado la organización, Conocimiento de la filosofía o doctrina solidaria y tema en liderazgo o experticia. Estos datos se muestran en las Figuras No. 12 a la 22.

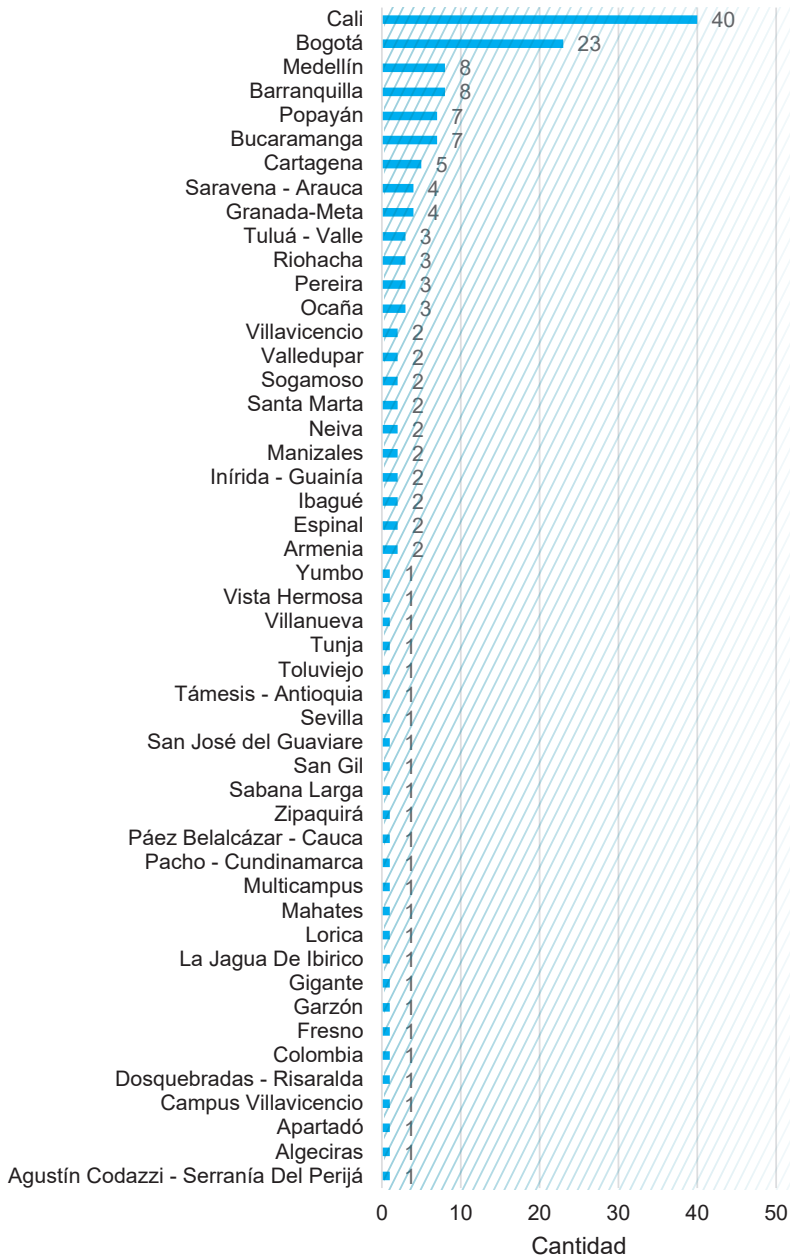
► **Figura No. 12: Región de las organizaciones**



En la Figura No. 12 se puede evidenciar que el 48% de las organizaciones están ubicadas en la región andina. En segundo lugar, está la región Pacífica con el 27% de los resultados, seguido de la región Caribe e Islas con el 17%. Las regiones Orinoquia y Amazonia ocupan el 9% de las organizaciones presentadas.

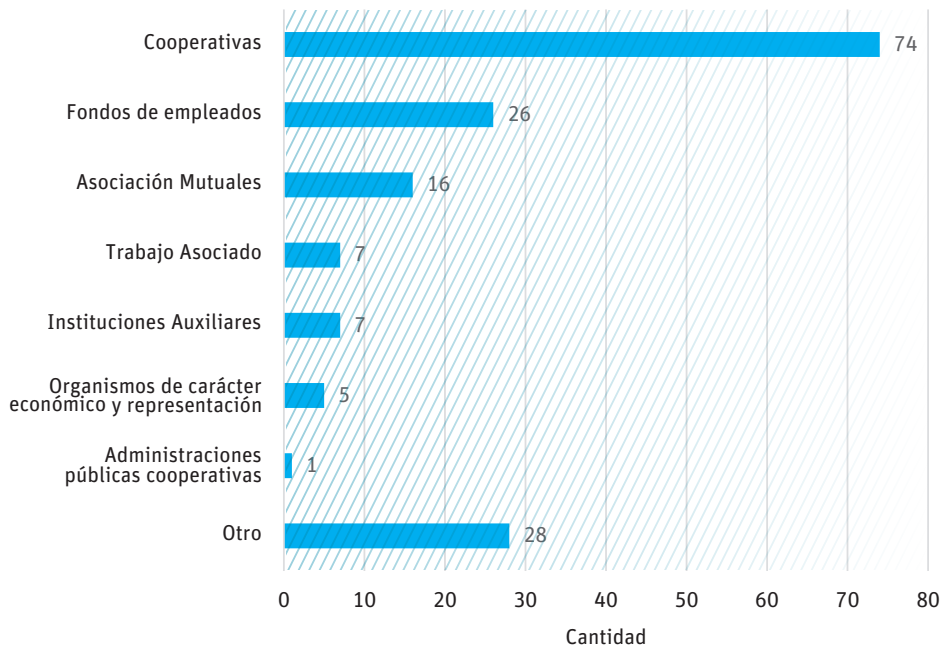
Si se analiza esta variable con relación a la estadística que presenta la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2020) existe una relación directamente proporcional con las organizaciones que reportaron sus informes a este ente de control. Según el reporte del 2020, el 72% son organizaciones pertenecientes a la región andina.

Figura No. 13: Ciudad



En la Figura No. 13 se muestra las 49 ciudades representadas por las diferentes organizaciones. Vale resaltar que las ciudades como Cali representa el 24%, Bogotá el 14%, Medellín y Barranquilla con el 5% de los resultados son las ciudades con más organizaciones. Es de suma importancia tener en cuenta que se recolectó información en diferentes ciudades del país lo que indica un interesante nivel de participación de ciudades y municipios de poco reconocimiento como Fresno, Algeciras, Gigante, La Jagua de Ibirico y entre otros, como también la presencia de organizaciones en los distintos territorios colombianos.

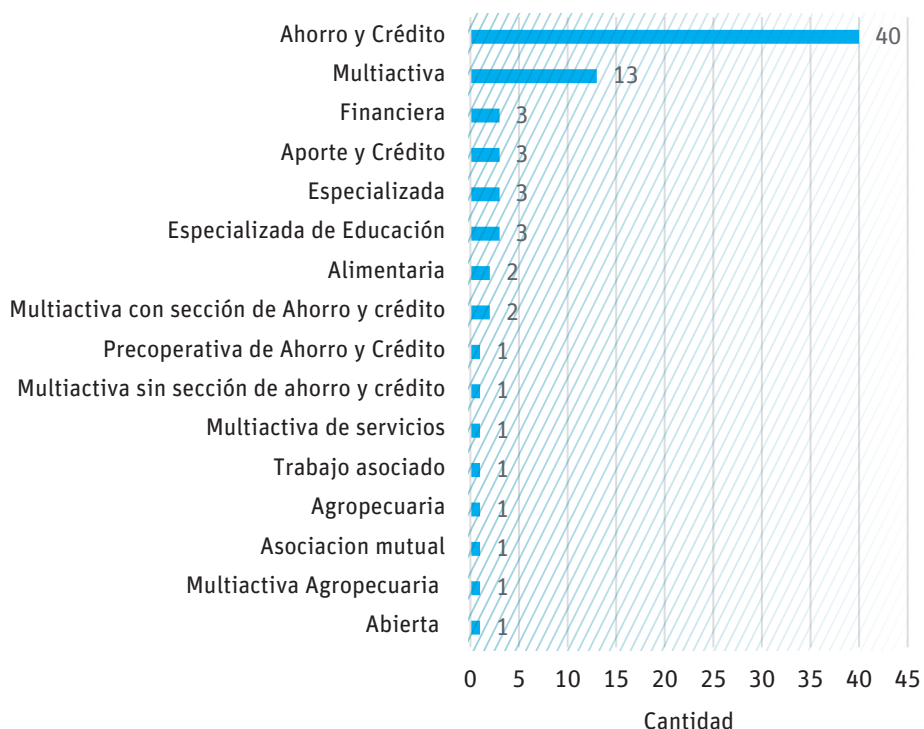
▼ **Figura No. 14:** Tipo de organización



De acuerdo con la Figura No. 14 se puede observar que la mayoría de las organizaciones son cooperativas, seguido de los fondos de empleados y en tercer lugar las asociaciones mutuales. Los actores sociales que se señalaron otro tipo de organización, las identificaron de la siguiente manera: entidad del sector económico, sector salud, organización para el desarrollo humano, gremio, corporaciones, entidades privadas sin ánimo de lucro y fundaciones

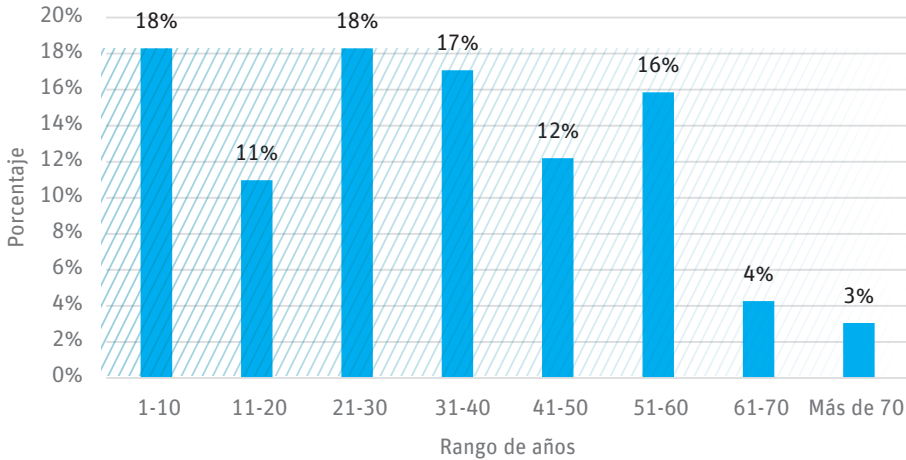
La gran mayoría de las observaciones reportadas por los encuestados son cooperativas, dado este resultado, en la Figura No. 15 se ilustra el tipo de cooperativa representada por los actores sociales.

Figura No. 15: Tipo de cooperativa



El 52% corresponde a cooperativas de ahorro y crédito, el 17% a cooperativas multiactivas y el 4% a cooperativas financieras y aporte y crédito respectivamente. Con este resultado muestra que la mayoría de las organizaciones se enfoca en procesos económicos, financieros pues su actividad principal es la de ahorro y crédito. Con este resultado se evidencia que el sector cooperativo centra su interés en servicios como el ahorro el crédito, pudiendo ser fuerte en otros tipos de servicios relacionadas con el bienestar de las personas.

Figura No. 16: Años de existencia de las organizaciones



La Figura No. 16 muestra un panorama de los diferentes rangos de años de existencia de la organización, entre las cuales sobresalen 35% de las organizaciones llevan entre los 21 y 40 años. Seguido del 18% de empresas que recién inician su desarrollo o ciclo de existencia, el cual abarca desde el primer año hasta los 10 años de existencia. De igual forma, se puede observar que el 7% corresponde a organizaciones que ya llevan más de 61 años de trayectoria.

Figura No. 17: Número de empleados en las organizaciones

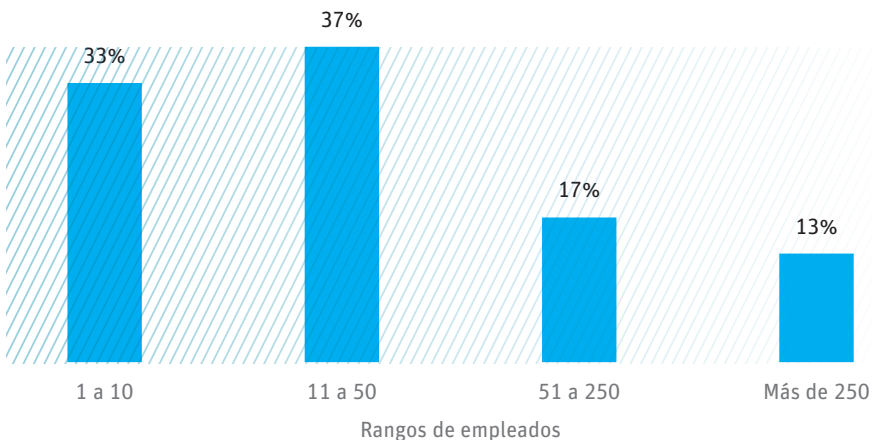
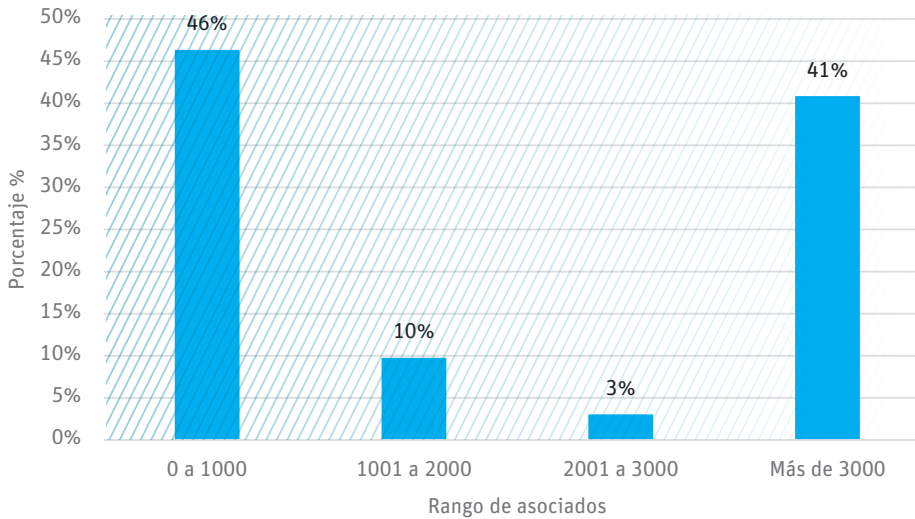
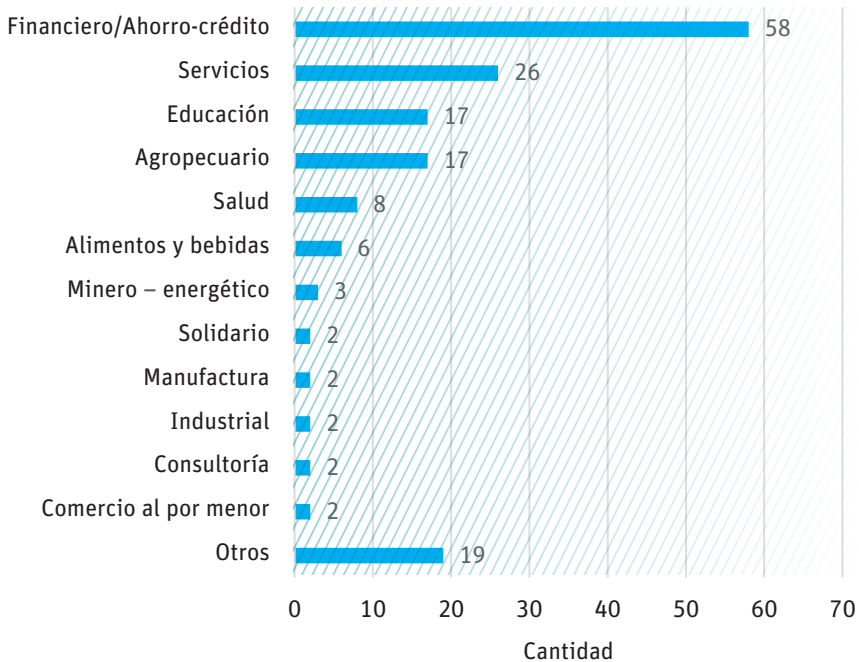


Figura No. 18: Número de asociados en las organizaciones



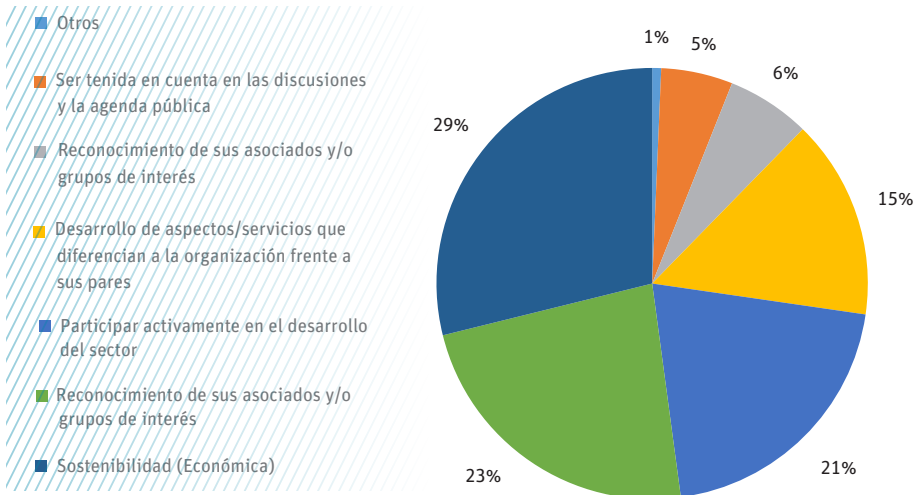
Las Figuras No. 17 y 18 muestran los resultados del número de empleados y de asociado, que la mayoría de las organizaciones cuentan con un rango de entre 11 y 50 empleados vinculados (37%), y que el 33% de las organizaciones disponen de entre 1 y 10 empleados vinculados. Solo el 13% de las organizaciones poseen una planta de empleados mayor a 250 personas. De igual forma, la base social de asociados que reportaron las organizaciones arrojó que el 46% de estas cuentan con un rango que llega a 1.000 asociados. La participación en la encuesta de organizaciones con más de 3.000 de asociados registró un 41%. Solo el 3 % de las organizaciones participantes cuentan con un número de asociados entre 2.001 y 3.000.



■ **Figura No. 19: Sector económico de las organizaciones**

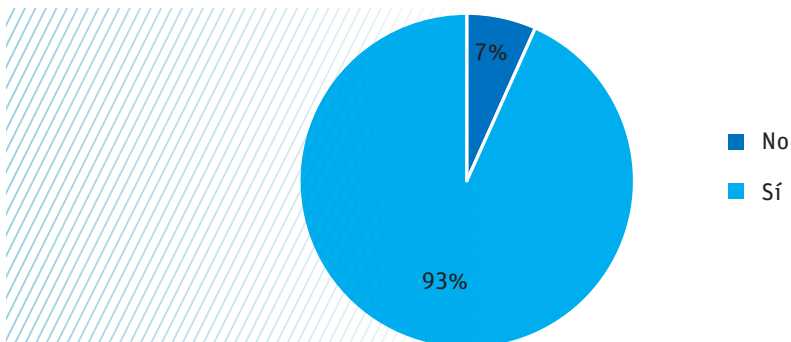
En cuanto al sector económico al que pertenecen las organizaciones, de manera mayoritaria, 58 entidades pertenecen del sector Financiero/Ahorro-Crédito, el segundo sector económico con más organizaciones participantes fue el de Servicios con 26 entidades, las organizaciones sociales del sector de la Educación y Agropecuario participaron con 17 entidades cada una. Las demás organizaciones del resto de sectores tuvieron mínima participación, así como se muestra en la Figura No. 19.

**Figura No. 20: Logros significativos en las organizaciones**



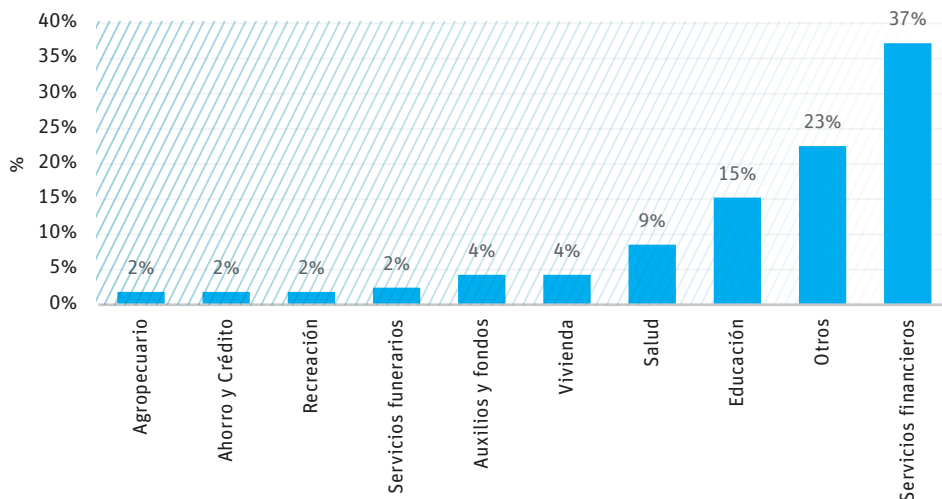
En cuanto a los logros más significativos que ha alcanzado la organización, mayoritariamente el 29% manifestaron: Sostenibilidad (Económica), seguido de Reconocimiento de sus asociados y/o grupos de interés un 23% y de Participar activamente en el desarrollo del sector con el 21%. Estos resultados muestran el esfuerzo de las organizaciones por salir adelante a pesar de los últimos acontecimientos que han surgido en el país como es el caso de la pandemia y la recesión económica.

**Figura No. 21: Conocimiento de la filosofía o doctrina solidaria**



Los actores sociales afirmaron en un 93% que conocen la filosofía y doctrina solidaria/cooperativa que nutre a la organización, y solo el 7% desconocen, este es un indicador pertinente con el objetivo de esta investigación pues la razón de ser de las OES es precisamente mejorar las condiciones en la calidad de vida de sus asociados y miembros a través de productos y servicios que logren satisfacer las necesidades individuales de forma colectiva, con un modelo de gestión empresarial diferente al tradicional, con una filosofía y doctrina donde prevalecen los valores y principios de la asociatividad.

Figura No. 22: Experticia de las organizaciones



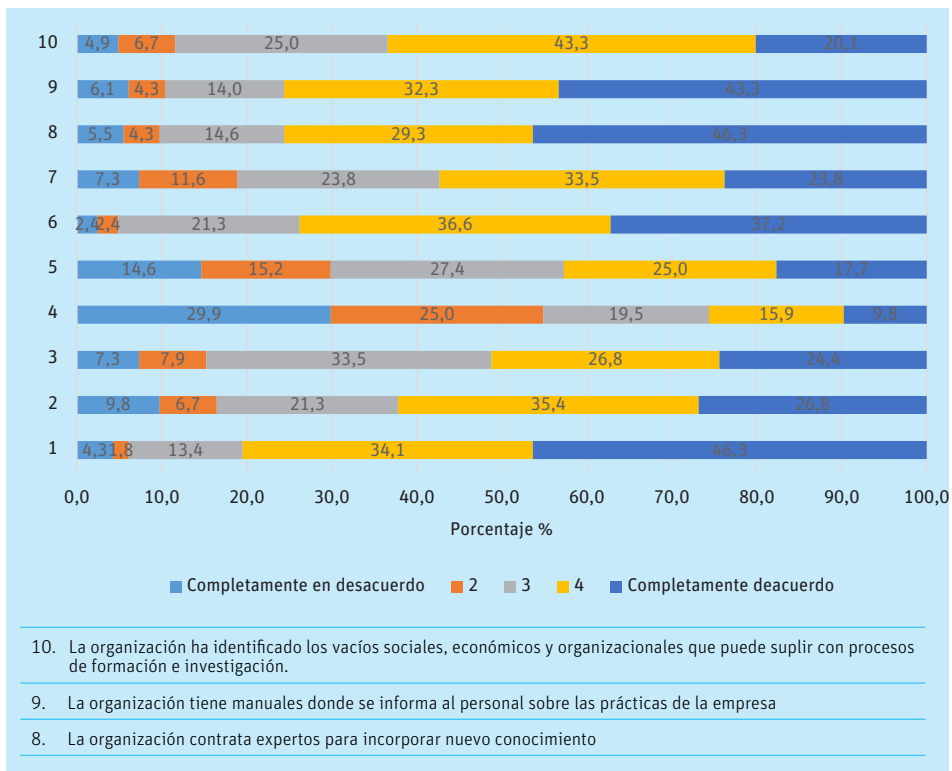
De acuerdo con la Figura No. 22 los actores sociales perciben que la organización es líder o experta en temas de Servicios financieros con un 37%, Educación con un 15% y Salud con un 9%. Esta tendencia debe ser tenida en cuenta pues se está considerando los servicios financieros como una opción importante en la satisfacción de las necesidades de los asociados o miembros de las OES, puede ser interesante siempre y cuando no se pierda la esencia o identidad, queriéndose parecer a otros sectores o entrando en la dinámica funcionalista y capitalista del sector financiero y según lo expresado por Sanchis (2013), se puede producir un círculo vicioso que genera más deuda y menos actividad empresarial. La reflexión que queda es que, si las OES son

fuertes en los aspectos sociales, del bienestar, de la calidad de vida, de ver al ser humano como actor y esencia de los procesos, ¿por qué la tendencia a ofrecer servicios financieros y no de otro tipo?

### 3. La Gestión de Conocimiento y sus componentes

A continuación, se presentan los resultados en donde las personas mostraron su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert, con relación a la gestión del conocimiento y el manejo de la información, la transferencia del conocimiento, la capacidad de absorción, el aprendizaje organizacional, el desempeño organizacional y la innovación.

Figura No. 23: Escala de Likert de Gestión del Conocimiento

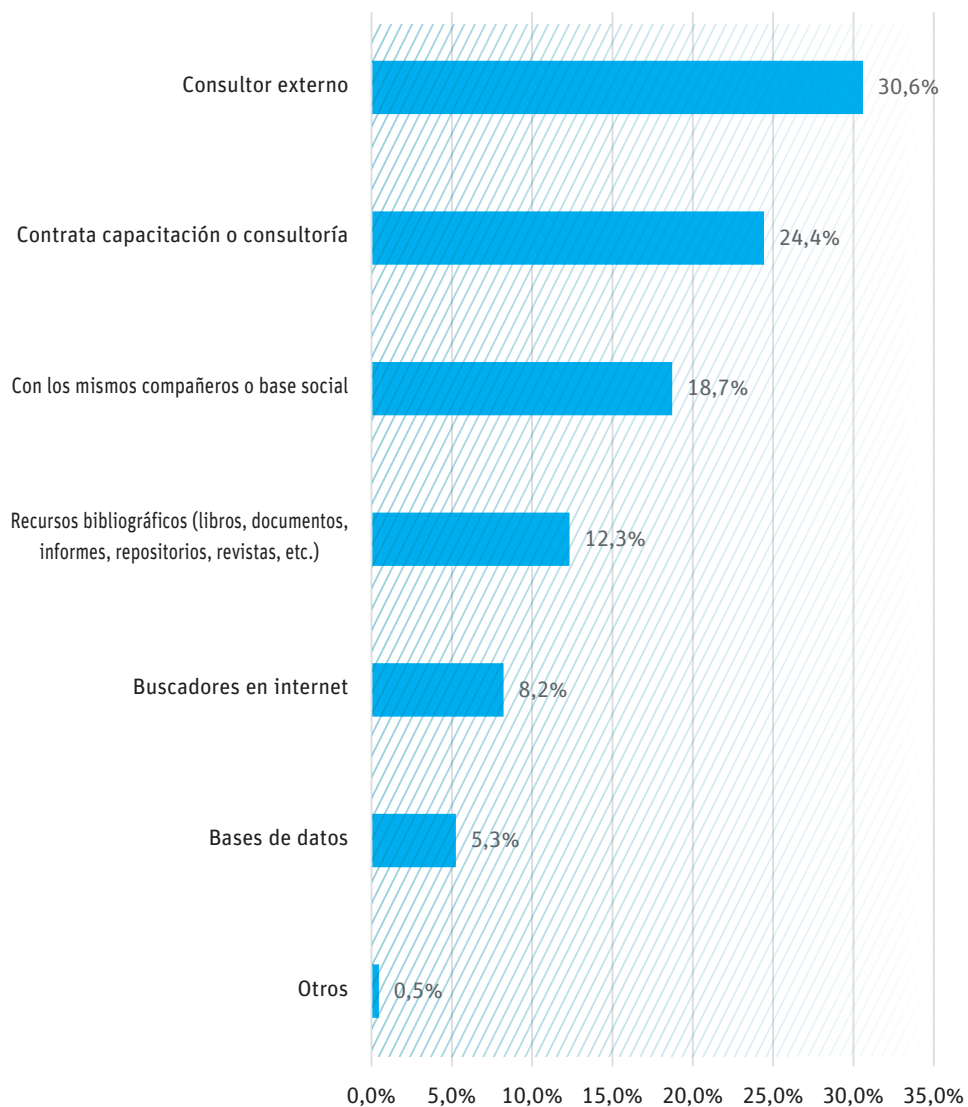


7. La organización tiene un lugar específico de almacenamiento de las memorias de conferencias, seminarios, capacitaciones para su posterior uso.
6. En la organización se recupera fácil la información en medio físico o digital
5. El conocimiento de la organización está catalogado o codificado
4. La organización cuenta con bibliotecas, repositorios de cualquier área del conocimiento
3. La organización cuenta con un sistema de información que permita identificar las preferencia y satisfacción de los servicios prestados a los asociado o comunidad local
2. La Organización cuenta con un sistema de información que genere reportes o estadística de los procesos de formación de empleados y asociados sobre el modelo solidario
1. La organización cuenta con un sistema de información que genere reportes o estadística para apoyar la toma de decisión y mostrar transparencia en la gestión

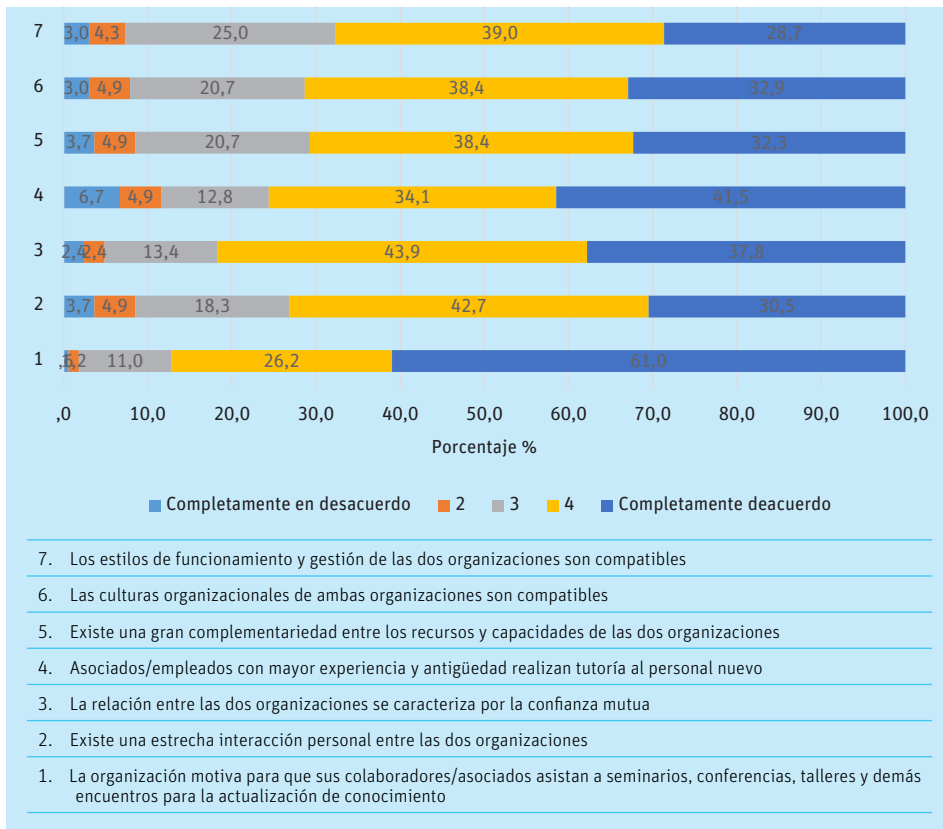
En cuanto a los enunciados que se plantearon a los actores sociales sobre la Gestión del Conocimiento y Manejo de Información, en el enunciado No. 1. “La organización cuenta con un sistema de información que genere reportes o estadística para apoyar la toma de decisión y mostrar transparencia en la gestión” y el enunciado No. 8 “la organización contrata expertos para incorporar nuevo conocimiento”, obtuvieron el más alto porcentaje que equivale al 46.3% de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”.

Cabe anotar que el enunciado No. 9. “la organización tiene manuales donde se informa a las personas sobre las prácticas de la empresa” obtuvo también alta percepción entre los encuestados de estar “Completamente de acuerdo” con un total del 43.3%. Ahora bien, los enunciados No. 4 “la organización cuenta con bibliotecas, repositorios de cualquier área del conocimiento” (29.9%) y 5 “el conocimiento de la organización está catalogado o codificado” (14.6%) obtuvieron por parte de los encuestados mayor percepción de estar en completo desacuerdo.

Figura No. 24: Fuentes de Información de las organizaciones

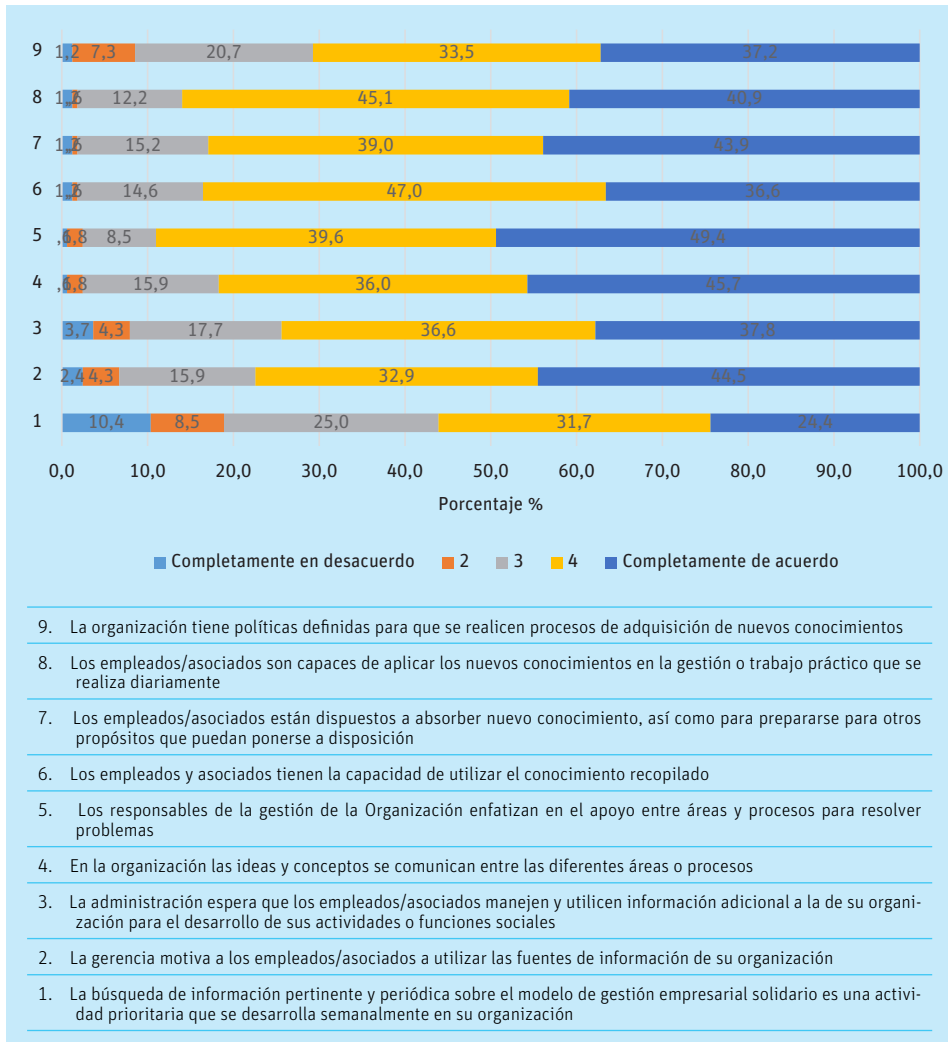


**Figura No. 25: Escala de Likert de Transferencia del Conocimiento**



En cuanto a los enunciados que se plantearon a los encuestados sobre la Transferencia de conocimiento, los enunciados No. 1. “organización motiva para que sus colaboradores/asociados asistan a seminarios, conferencias, talleres y demás encuentros para la actualización de conocimiento” (61%), y No. 4 “asociados/empleados con mayor experiencia y antigüedad realizan tutoría al personal nuevo”, obtuvieron el más alto porcentaje (41.5%) de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”.

**Figura No. 26: Escala de Likert de Capacidad de Absorción**

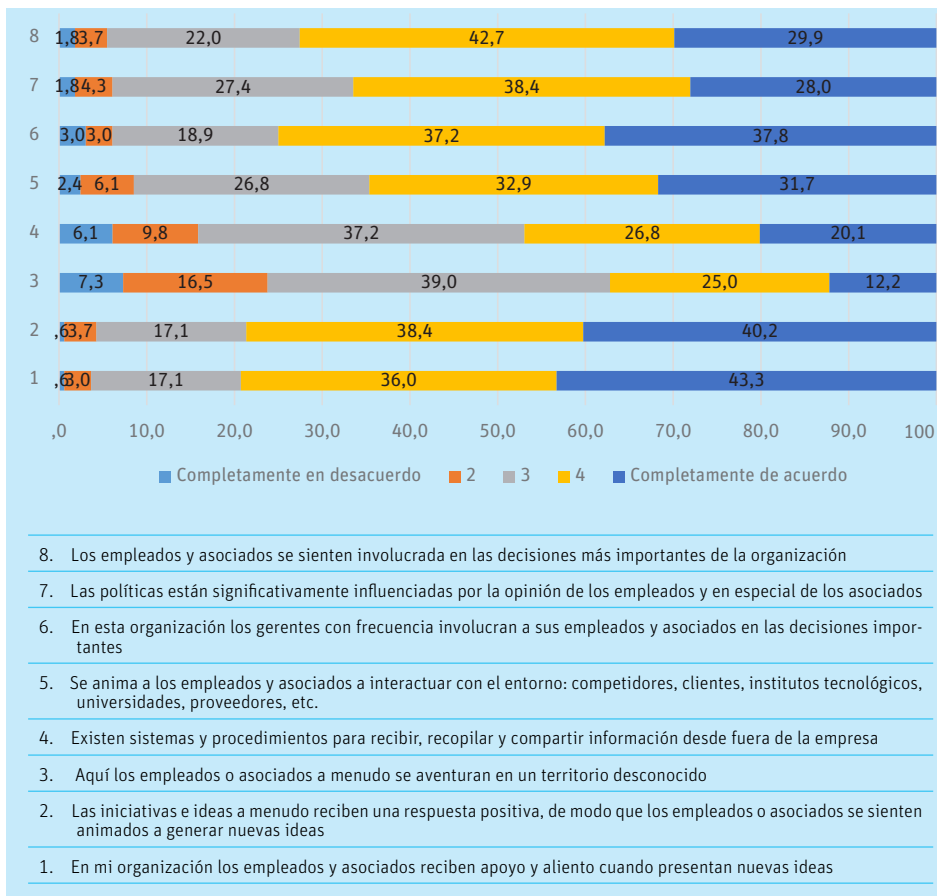


En cuanto a los enunciados que se plantearon a los encuestados sobre la Capacidad de absorción, los enunciados No. 5 “los responsables de la gestión de la Organización enfatizan en el apoyo entre áreas y procesos para resolver problemas” (49.4%) y No.4 “en la organización las ideas y conceptos se comunican entre las diferentes áreas o procesos”, (45.7%) obtuvieron el más alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”.



El enunciado No. 5 “la búsqueda de información pertinente y periódica sobre el modelo de gestión empresarial solidario es una actividad prioritaria que se desarrolla semanalmente en su organización” obtuvo el más alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente en desacuerdo”.

Figura No. 27: Escala de Likert de Aprendizaje Organizacional

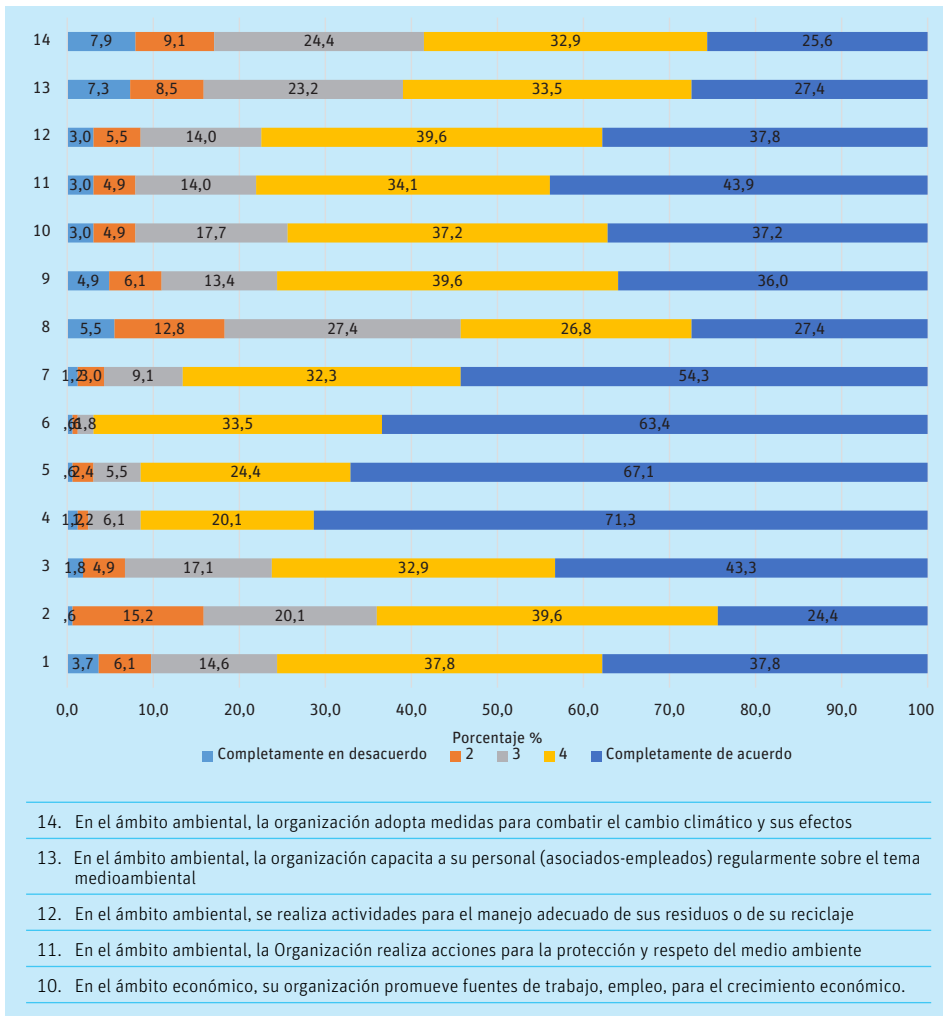


En cuanto a los enunciados que se plantearon a los actores sociales sobre la Aprendizaje Organizacional el enunciado No. 1 “en mi organización Empleados y Asociados reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas” (43.3%) y enunciados No. 2 “las iniciativas e ideas a menudo reciben una respuesta positiva, de modo que los empleados o asociados se sienten ani-

mados a generar nuevas ideas” (40.2%) obtuvieron el más alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”.

El enunciado No. 3 “aquí los empleados o asociados a menudo se aventuran en un territorio desconocido” obtuvo el más alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente en desacuerdo” (7.3%).

Figura No. 28: Escala de Likert de Desempeño Organizacional



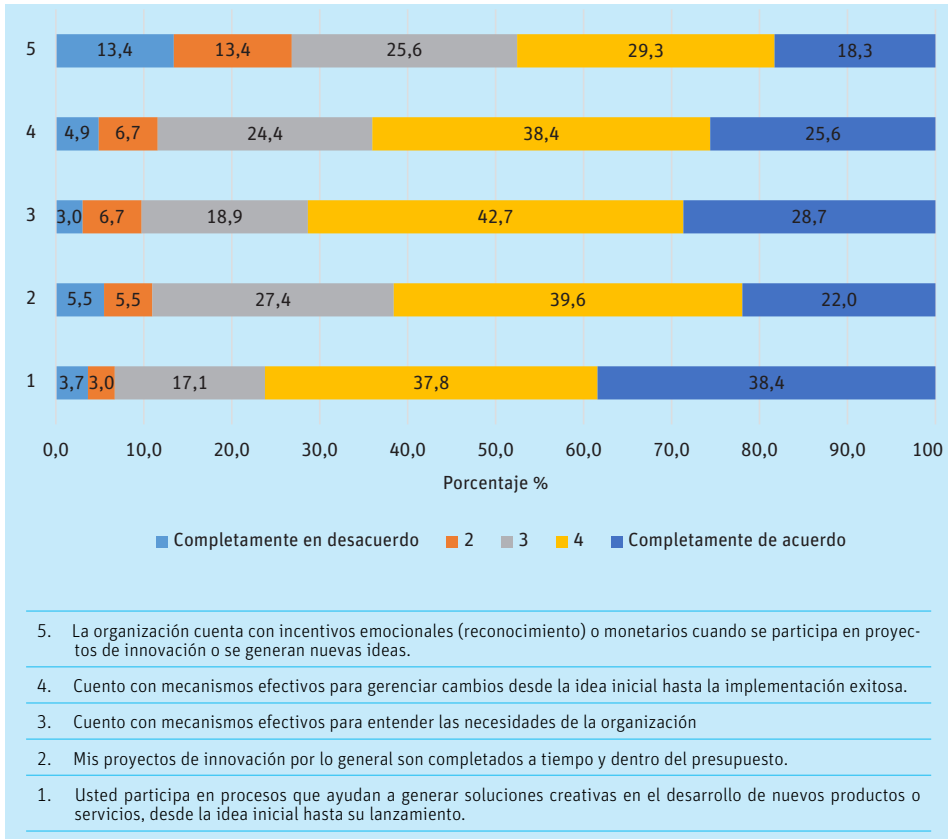
9. En el ámbito económico, su organización garantiza la modalidad de consumo y producción sostenible.
8. En el ámbito económico, la cuota de penetración de mercado de la organización ha aumentado en los últimos tres años (incremento de su base social).
7. En el ámbito económico, la organización se ha comprometido a aumentar la productividad laboral en los últimos tres años.
6. En el ámbito económico, la organización está constantemente trabajando para mejorar los servicios que proporciona
5. En el ámbito social/cultural, su organización maneja prácticas que promueven una sociedad más pacífica, justa e inclusiva
4. En el ámbito social/cultural, su organización fomenta la igualdad entre géneros y no hace discriminación ni étnica, ni religiosa, ni política en diferentes actividades y procesos
3. En el ámbito social/cultural, su organización realiza procesos de educación tanto formal como capacitación para el trabajo y desarrollo humano
2. En el ámbito social/cultural, su organización realiza una constante medición de la satisfacción de necesidades de sus grupos de interés
1. En el ámbito social/cultural, su organización desarrolla alianzas con otros actores para invertir y/o trabajar en la comunidad.

En cuanto a los enunciados que se plantearon a los actores sociales sobre el Desempeño: Triple Bottom Line o la Triple Cuenta de Resultados ( TCR ) en lo social, económico y ambiental los enunciado No. 4 “en el ámbito social/cultural, su organización fomenta la igualdad entre géneros y no hace discriminación ni étnica, ni religiosa, ni política en diferentes actividades y procesos” (71.3%) y No. 5 “en el ámbito social/cultural, su organización maneja prácticas que promueven una sociedad más pacífica, justa e inclusiva” (67.1%) obtuvieron el más alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”. El enunciado No. 6 “en el ámbito económico, la organización está constantemente trabajando para mejorar los servicios que proporciona” con 63.4% también obtuvo un alto porcentaje de respuestas asociadas a estar “Completamente de acuerdo”.

El enunciado donde expresaron más alto porcentualmente en “Estar completamente en desacuerdo” fue el número 14. En el ámbito ambiental, la organización adopta medidas para combatir el cambio climático y sus efectos.

El siguiente gráfico muestra la dinámica de la innovación donde se resalta la participación en procesos que ayudan a generar soluciones creativas en el desarrollo de nuevos productos o servicios, pues cerca del 39% están completamente de acuerdo con este postulado.

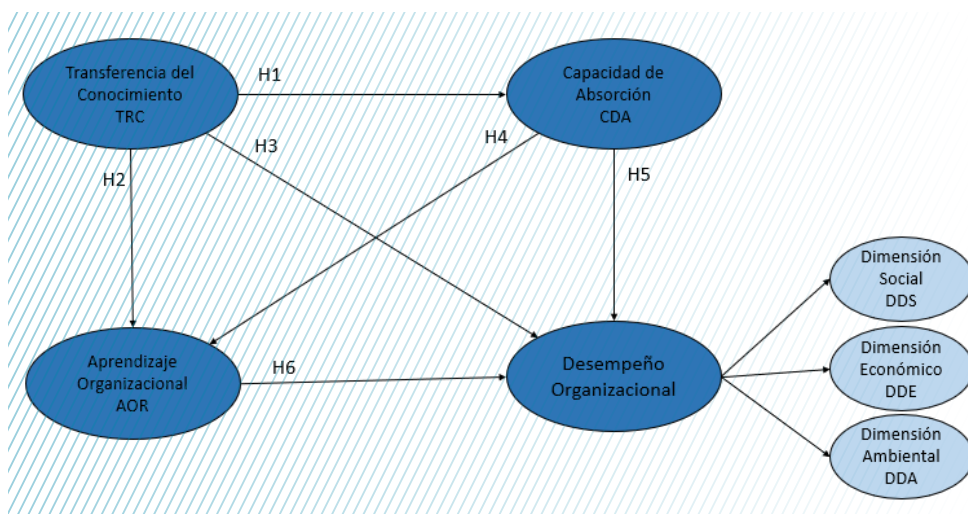
**Figura No. 29: Escala de Likert de Innovación**



**CAPITULO VI**  
**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE**  
**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y**  
**SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO**  
**ORGANIZACIONAL**



Figura No. 4: Modelo de Análisis



El análisis de los componentes de la GC de acuerdo con el modelo establecido en la Figura No. 4 fueron interpretados y analizados usando el software estadístico Analysis of Moment Structure (AMOS Development Corporation, Spring House, Penn, EE. UU). Con el software AMOS se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) el cual, permitió determinar y estudiar las relaciones entre los constructos observados y confirmar el ajuste del modelo (Cooksey, 2007). Se estimaron las cargas factoriales, corroborando que los ítems cargados de los constructos latentes se correlacionan entre sí.

El primer análisis realizado corresponde al Cronbach's alpha que es una medición de la consistencia interna del constructo, lo cual indica, que tan cercanos están los ítems como grupo y es considerado como una medida de la confiabilidad de la escala de medición (Nunnally & Bernstein, 1994). Los valores reportados en la Tabla No. 4 son superiores a 0,7 lo cual muestra una consistencia interna aceptable del modelo (Nunnally, 1978). Una regla generalmente aceptada es que de 0,6 - 0,7 indica un nivel aceptable de fiabilidad y 0,8 o más un nivel muy bueno (Hulin et al., 2001). Por lo tanto, de acuerdo con el modelo planteado, la escala es confiable y los constructos están correlacionados entre sí.

▼ **Tabla No. 4: Cronbach's Alpha**

Constructos	Ítems	Coefficiente Alpha's
Transferencia de Conocimiento - TRC	7	.925
Capacidad de Absorción - CDA	8	.900
Aprendizaje Organizacional - AOR	6	.920
Desempeño Dimensión Social - DDS	5	.792
Desempeño Dimensión Económico - DDE	5	.808
Desempeño Dimensión Ambiental - DDA	4	.889

### 1. Análisis del Modelo Estructural No.1: Desempeño de la Dimensión Social - DDS

Para comprobar la fiabilidad o robustez del primer modelo, se realizó el AFC (análisis factorial confirmatorio) en donde se presenta 231 momentos, con 52 parámetros distintos para estimar. El Chi-cuadrado es igual a 281,725 con 179 grados de libertad, con un CMIN/DF de 1,574 y un nivel de significancia de  $P=0.000$  (Ver Tabla No. 5). La literatura sugiere una proporción de aproximadamente cinco o menos como criterio razonable para que el modelo sea aceptable (Wheaton et al., 1977). Adicionalmente se consideró el índice de  $GFI^4$  con un valor de 0.85. De la misma forma, los índices  $NFI^5$  con un valor de 0.899,  $RFI^6$  con un valor de 0.881,  $IFI^7$  con un valor de 0.961,  $TLI^8$  con un valor de 0.953 y  $CFI^9$  con un valor de 0.960 mostraron un ajuste adecuado del

4 Según el software AMOS, GFI significa the goodness of fit index en su traducción el índice de ajuste de bondad

5 Según el software AMOS, NFI significa the normed fit index en su traducción el índice de ajuste normalizado

6 Según el software AMOS, RFI significa the relative fit index en su traducción el índice de ajuste relativo

7 Según el software AMOS, IFI significa the incremental fit index en su traducción el índice de ajuste incremental

8 Según el software AMOS, TLI significa the Tucker-Lewis coefficient en su traducción el coeficiente de Tucker-Lewis

9 Según el software AMOS, CFI significa the comparative fit index en su traducción el índice de ajuste comparativo

modelo (ver Tabla No. 6). Los valores de estos 6 índices están por encima de 0.7 y se consideran aceptables (Kline, 2015). Por último, se revisó el índice RMSEA - Root mean square error of approximation – que presenta un valor de 0.056. Un valor por debajo de 0,08 y cercano a 0.050 se considera aceptable para un modelo (Fabrigar et al., 1999).

▼ **Tabla No.5: Coeficiente CMIN del Modelo No. 1**

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Modelo predeterminado	52	281,725	179	,000	1,574
Modelo saturado	231	,000	0		
Modelo independiente	21	2787,998	210	,000	13,276

▼ **Tabla No. 6: Comparaciones de base de línea del Modelo No. 1**

Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo predeterminado	,899	,881	,961	,953	,960
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo independiente	,000	,000	,000	,000	,000

### 1.1. Resultados del Modelo Estructural No. 1: Desempeño Dimensión Social

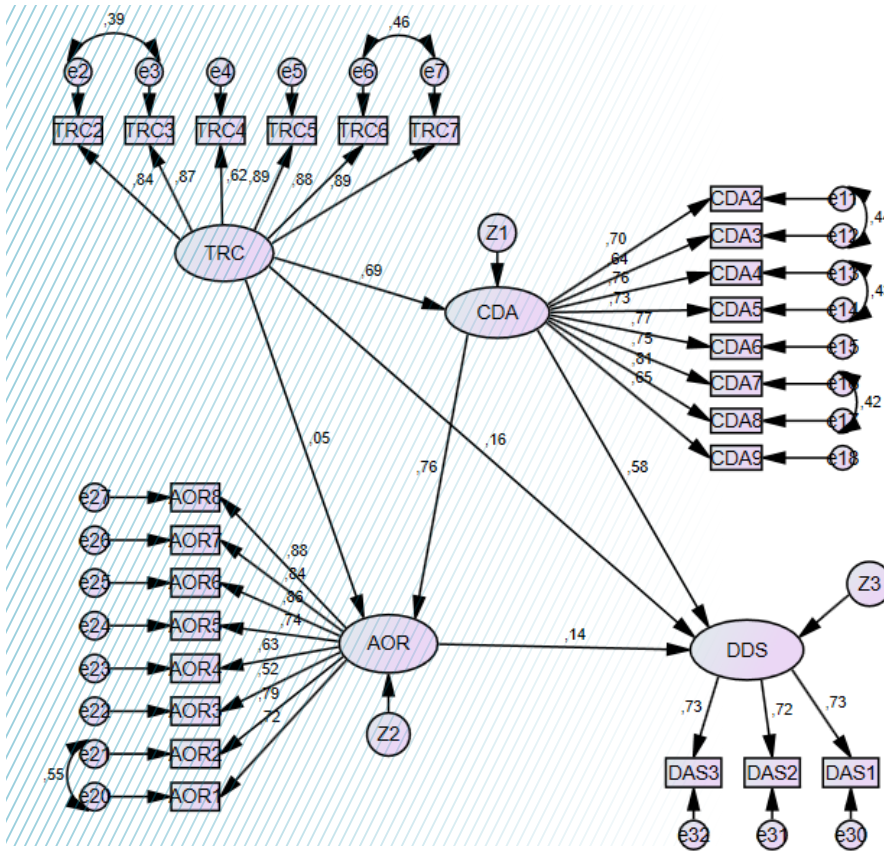
▼ **Tabla No. 7: Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado) del Modelo No. 1**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDA	<---	TRC	,522	,076	6,885	***	H1: Confirmada
AOR	<---	TRC	,061	,064	,961	,337	H2: No Confirmada
DDS	<---	TRC	,151	,086	1,748	,081	H3: No Confirmada
AOR	<---	CDA	,642	,109	5,903	***	H4: Confirmada
DDS	<---	CDA	,640	,171	3,753	***	H5: Confirmada
DDS	<---	AOR	,163	,147	1,109	,268	H6: No Confirmada

Nota: \*\*\* significancia < 0.001



Figura No. 30: Modelo Estructural No 1 – Desempeño Dimensión Social



## 2. Análisis del Modelo Estructural No.2: Desempeño de la Dimensión Económica- DDE

De igual forma, para el análisis del Modelo Estructural No.2 se utilizó el AFC (análisis factorial confirmatorio) en donde se presentan 253 momentos para el modelo saturado, con 56 parámetros distintos para estimar. El Chi-cuadrado es igual a 307,615 con 197 grados de libertad, con un CMIN/DF 1,561 y un nivel de significancia de P=0.000 (Ver Tabla No. 8). Posteriormente se consideró el índice de GFI con un valor de 0.851. De la misma forma, los índices NFI

con un valor de 0.898, RFI con un valor de 0.880, IFI con un valor de 0.961, TLI con un valor de 0.953 y CFI con un valor de 0.960 mostraron un ajuste adecuado del modelo (ver Tabla No. 9). Por último, se revisó el índice RMSEA - Root mean square error of approximation – que presenta un valor de 0.059, el cual es un valor apropiado para demostrar que los datos son adecuados para medir el modelo propuesto.

▼ **Tabla No.8: Coeficiente CMIN del Modelo No. 2**

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Modelo predeterminado	56	307,615	197	,000	1,561
Modelo saturado	253	,000	0		
Modelo independiente	22	3017,594	231	,000	13,063

▼ **Tabla No. 9: Comparaciones de base de línea del Modelo No. 2**

Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo predeterminado	,898	,880	,961	,953	,960
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo independiente	,000	,000	,000	,000	,000

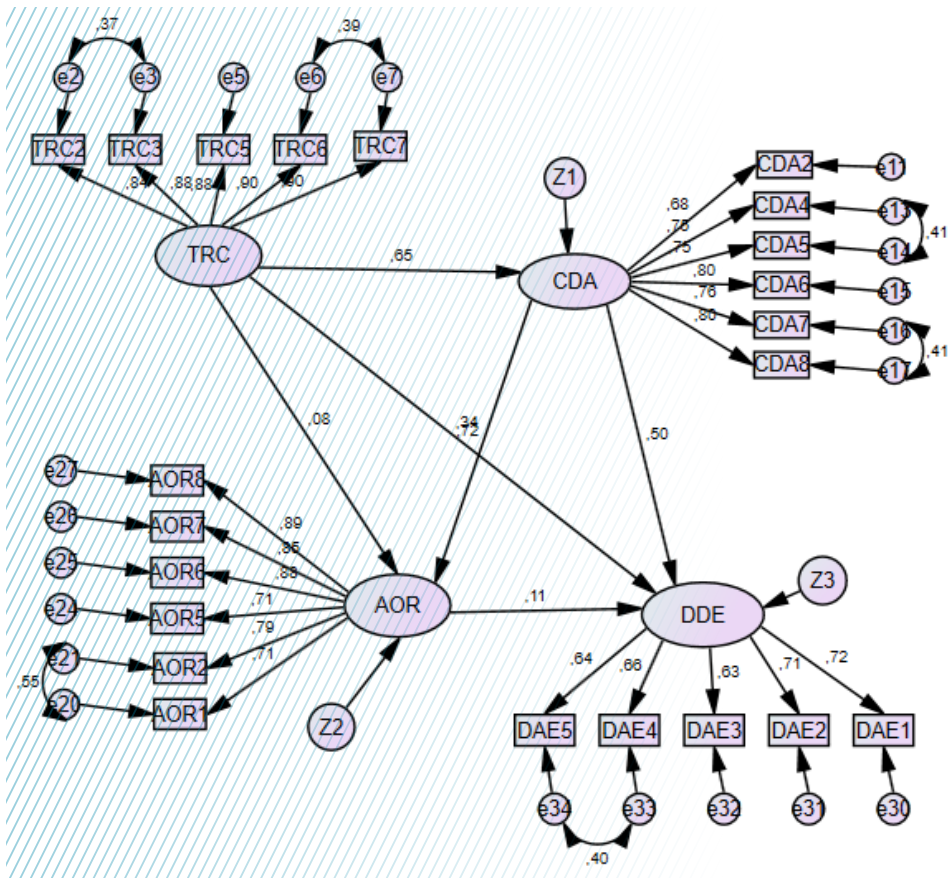
**2.1 Resultados del Modelo Estructural No. 2: Desempeño Dimensión Económica**

▼ **Tabla No. 10: Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado) del Modelo No. 2**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDA <--- TRC	,479	,063	7,630	***	H1: Confirmada
AOR <--- TRC	,056	,063	,877	,380	H2: No Confirmada
DDE <--- TRC	,178	,049	3,592	***	H3: Confirmada
AOR <--- CDA	,710	,112	6,343	***	H4: Confirmada
DDE <--- CDA	,356	,101	3,525	***	H5: Confirmada
DDE <--- AOR	,078	,083	,941	,347	H6: No Confirmada

Nota: \*\*\* significancia < 0.001

Figura No. 31: Modelo Estructural No. 2 - Desempeño Dimensión Económica



### 3. Análisis del Modelo Estructural No. 3: Desempeño de la Dimensión Ambiental - DDA

Para el análisis del Modelo Estructural No.3, se realizaron los mismos pasos de los modelos anteriores. En el AFC (análisis factorial confirmatorio) se presentan 53 parámetros distintos para estimar. El Chi-cuadrado es igual a 262.067 con 178 grados de libertad, y resultando en un CMIN/DF de 1.472 y un nivel de significancia  $P=0.000$  (Ver Tabla No. 11). Posterior a eso se consideró el índice de GFI con un valor de 0.869. De la misma forma, los índices NFI con un valor de 0.912, RFI con un valor de 0.897, IFI con un valor de 0.970, TLI con un valor de 0.964 y CFI con un valor de 0.970 mostraron un ajuste adecuado del modelo (ver Tabla No. 12). Por último, se revisó el índice RMSEA - Root mean square error of approximation – que presenta un valor de 0.054.

▼ **Tabla No. 11: Coeficiente CMIN del Modelo No. 3**

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Modelo predeterminado	53	262,067	178	,000	1,472
Modelo saturado	231	,000	0		
Modelo independiente	21	2994,532	210	,000	14,260

▼ **Tabla No. 12: Comparaciones de base de línea del Modelo No. 3**

Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo predeterminado	,912	,897	,970	,964	,970
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo independiente	,000	,000	,000	,000	,000

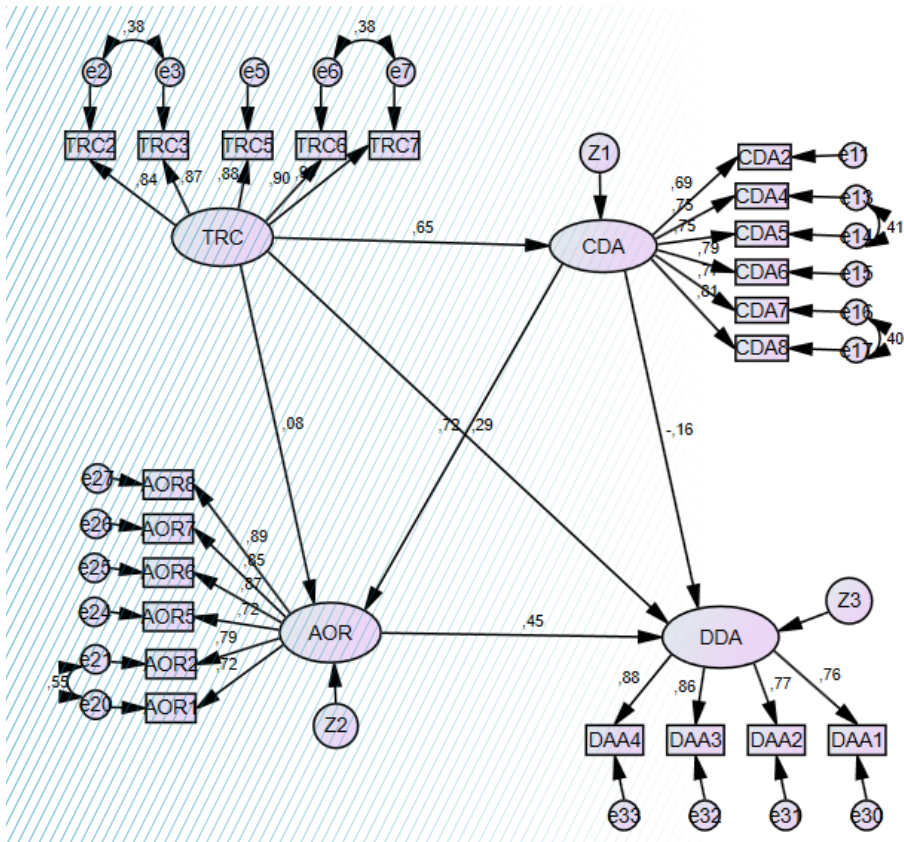
### 3.1 Resultados del Modelo Estructural No. 3: Desempeño Dimensión Ambiental

Tabla No. 13: Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado) del Modelo No. 3

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDA	<---	TRC	,485	,064	7,622	***	H1: Confirmada
AOR	<---	TRC	,055	,064	,870	,384	H2: No Confirmada
DDA	<---	TRC	,263	,100	2,639	,008	H3: Parcialmente confirmada
AOR	<---	CDA	,708	,111	6,374	***	H4: Confirmada
DDA	<---	CDA	-,195	,195	-1,001	,317	H5: No Confirmada
DDA	<---	AOR	,560	,179	3,138	,002	H6: Parcialmente confirmada

Nota: \*\*\* significancia < 0.001

Figura No. 32: Modelo Estructural No. 3 – Desempeño Dimensión Ambiental



## 4. Análisis de resultados e hipótesis

Teniendo en cuenta los resultados de las Tablas No. 7, 10 y 13 y las Figuras No. 30, 31 y 32 se corroboraron las hipótesis con relación al Desempeño Organizacional en sus tres dimensiones identificadas.

### Hipótesis 1:

*La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en la Capacidad de Absorción (CDA)*

En los tres modelos estructurales investigados se evidencia el fuerte impacto que tiene la transferencia del conocimiento en la capacidad de absorción, lo cual es una relación significativa y positiva.

**Modelo Estructural No.1 - DDS:**  $B = .69, P < 0.001$

**Modelo Estructural No.2 - DDE:**  $B = .65, P < 0.001$

**Modelo Estructural No.3 - DDA:**  $B = .65, P < 0.001$

Este resultado corrobora la importancia que tiene la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones con relación a la capacidad de absorción del conocimiento de los actores sociales, indicando, además, que la capacidad de absorción aumenta con los procesos de transferencia de conocimiento. De igual forma, el resultado indica que los individuos en una organización aumentan su capacidad de absorber el conocimiento, si este ha sido transferido de la forma adecuada. Esto se corrobora según Cohen y Levinthal (1990) cuando definen la capacidad de absorción como “la habilidad para reconocer, asimilar y explotar los nuevos conocimientos que vienen del entorno” (p. 128), identificándola como una capacidad fundamental para cualquier organización que busca lograr un desempeño superior y una ventaja competitiva (Silva 2012; Nalebuff & Brandenburger, 1996) sostenible. Dicho lo anterior, se confirma la importancia de la Hipótesis 1 en los tres modelos en este estudio.

### Hipótesis 2:

*La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en el Aprendizaje Organizacional (AOR).*

En los tres modelos estructurales se refleja que la Transferencia del Conocimiento no tiene una relación positiva ni significativa en el Aprendizaje Organizacional.

**Modelo Estructural No. 1:**  $B = .05, p > 0.05 = .337$

**Modelo Estructural No. 2:**  $B = .08, p > 0.05 = .380$

**Modelo Estructural No. 3:**  $B = .08, p > 0.05 = .384$

Estos resultados muestran que la transferencia de conocimiento no produce una mejora en el aprendizaje dentro de la organización indicando que, una persona puede aprender y tener altos índices de aprendizaje sin la necesidad de haber recibido el conocimiento a través de la implementación de nuevas tecnologías o asesorías externas a la organización, o que la organización haya hecho procesos de transferencia de conocimiento para sus actores sociales; o también puede analizarse que las organizaciones invierten tiempo, recurso y motivan para que sus colaboradores/asociados asistan a seminarios, conferencias, talleres y demás encuentros para la actualización de su conocimiento, pero esta transferencia no está impactando en el aprendizaje de la organización.

Es decir, si una organización solidaria contrata una empresa de consultoría para ofrecer a sus asociados una capacitación en competencias de liderazgo, la empresa proveedora de consultoría ofrece o transfiere el conocimiento, pero esto no es garantía que los asociados aprendan como implementar el liderazgo en la organización. Relacionando esto, de acuerdo con lo expresado por Fiol y Lyles (1985) el aprendizaje organizacional es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones, el aprendizaje se da siempre y cuando se ponen en práctica y se integran como oportunidades para apropiar y optimizar el aprendizaje en la organización causando un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones.

Se puede observar que, la Hipótesis 2 no ha sido confirmada en los tres modelos planteados. Sin embargo, la *Transferencia de Conocimiento* puede tener un alto impacto en el *Aprendizaje Organizacional* siempre y cuando este de por medio la *Capacidad de Absorción*. Dando importan-

cia a la comprobación de la Hipótesis 4. En otras palabras, el aprendizaje organizacional depende de la capacidad de absorción para que el conocimiento sea transferido apropiadamente.

### Hipótesis 3:

*La Transferencia de Conocimiento (TRC) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional.*

Esta hipótesis tuvo diferentes resultados de acuerdo con el desempeño analizado. En primera instancia, en el modelo Estructural No.1 el impacto de la *Transferencia de Conocimiento en el Desempeño Organizacional* en la Dimensión Social no es significativa, por lo tanto, esta hipótesis en el desempeño Organizacional en la Dimensión Social no es confirmada.

**Modelo Estructural No. 1:**  $b = .16, P > 0.05$

En la dimensión Social, la transferencia del conocimiento no influye en el mejoramiento del desempeño. En cierto modo, sí se desea que la transferencia tenga un alto impacto en el desempeño social, se debe considerar tener capacidades que permitan la absorción del conocimiento con el fin de generar mayor competitividad y cumplimiento de objetivos para el buen desempeño en la dimensión social. En otras palabras, si la transferencia del conocimiento es mediada por la capacidad absorción, esta impactará positivamente en el desempeño en la dimensión social, como se corrobora en la Hipótesis 5 del modelo en la dimensión Social.

En segunda instancia, existe alto impacto de la *Transferencia de Conocimiento en el Desempeño Organizacional* en la dimensión Económica, por lo tanto, la Hipótesis 3 es confirmada.

**Modelo Estructural No. 2:**  $B = .72, P < 0.001$

Los resultados de este modelo 2, indican que, para tener un excelente desempeño organizacional en la dimensión Económica dentro de las organizaciones del sector solidario, el conocimiento transferido es suficiente por sí sólo. Este resultado podría resaltar la importancia que el



sector solidario está prestando al conocimiento relacionado con el desempeño económico debido al alto nivel de información que deben reportar a las entidades reguladoras y de control y que permanentemente deben de actualizarse o asesorarse sobre esos temas al respecto. Parece ser que el conocimiento transferido es de vital importancia y que los procesos de transferencia de conocimiento son notorios y articulados entre sí para generar mayor impacto dentro y fuera de la empresa.

Por otro lado, la relación de la Transferencia de Conocimiento y el Desempeño Organizacional en la dimensión Ambiental es parcialmente confirmada, puesto que su significancia y relevancia se acerca a  $p = .001$ .

**Modelo Estructural No. 3:**  $b = .29$ ,  $p > 0.05 = .008$

Este resultado muestra un progreso insipiente en la dimensión ambiental. Las empresas en el sector solidario deben mejorar su enfoque en lo referente al manejo del medio ambiente. Es decir, existe consciencia de los temas ambientales, pero hace falta impactar con más fuerza en las organizaciones.

#### Hipótesis 4:

*La Capacidad de Absorción (CDA) tiene un impacto directo y significativo en el Aprendizaje Organizacional (AOR)*

La relación existente entre *Capacidad de Absorción* y *Aprendizaje Organizacional* en los modelos es altamente significativa y positiva.

**Modelo Estructural No. 1:**  $B = .76$ ,  $P < 0.001$

**Modelo Estructural No. 2:**  $B = .72$ ,  $P < 0.001$

**Modelo Estructural No. 3:**  $B = .72$ ,  $P < 0.001$

Los resultados indican que en general, las organizaciones del sector solidario poseen procesos de absorción del conocimiento adecuados, que permiten generar el aprendizaje organizacional. Ahora bien, la Capacidad de Absorción juega un papel muy importante en la relación de la *Transferencia de Conocimiento* y el *Aprendizaje Organizacional* (Hipó-

tesis 2) puesto que, si una persona dentro de la organización aprende, es por la forma en la que absorbe los conocimientos y no en la manera que esos conocimientos fueron transmitidos.

La Hipótesis 4, la cual ha sido confirmada por este estudio, nos muestra que, si la organización desea tener altos niveles de aprendizaje, esta debe establecer procesos y mecanismos que aumenten la capacidad de absorción de esos conocimientos que se transfirieren a los diferentes grupos de interés. Adicionalmente, este estudio establece que, en el sector solidario en Colombia, la transferencia del conocimiento requiere de la capacidad de absorción para que el aprendizaje organizacional suceda.

#### **Hipótesis 5:**

*La Capacidad de Absorción (CDA) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional.*

Esta hipótesis tuvo diferentes resultados de acuerdo con la dimensión del desempeño analizado. En primera instancia, en el modelo Estructural No. 1 el impacto de la Capacidad de Absorción en el Desempeño en la dimensión Social es significativa, por lo tanto, esta hipótesis en el desempeño Organizacional en la dimensión Social es confirmada.

#### **Modelo Estructural No. 1: $B = .58, P < 0.001$**

En el desempeño Social, la capacidad de absorción influye en el mejoramiento del desempeño cuando se transmite o se transfiera algún tipo de conocimiento. Ahora bien, la Capacidad de Absorción es un mediador en la relación de la *Transferencia de Conocimiento* y el *Aprendizaje Organizacional* (Hipótesis 3) puesto que si en una organización se transmitió el conocimiento y adicional a eso se interiorizó o en otras palabras se absorbió, generará grandes cambios en su entorno local, municipal, o hasta nacional, lo cual probablemente ayudará al desarrollo y desempeño en el ámbito social.

En segunda instancia, existe un alto impacto de la *Capacidad de Absorción en el Desempeño Organizacional* en la dimensión Económica, por lo tanto, la Hipótesis 3 es confirmada.

**Modelo Estructural No. 2:**  $B = .50, P < 0.001$

Para tener un excelente desempeño organizacional en la dimensión económica es indispensable articular múltiples capacidades para que el conocimiento pueda ser absorbido por los empleados/asociados, dichas estrategias generan mayor impacto en los excedentes y competitividad en su contexto o sector económico.

En última instancia, la relación de la *Capacidad de Absorción* y el Desempeño Organizacional en la dimensión Ambiental no es significativa ni positiva, concluyendo que la Hipótesis 5 en la dimensión Ambiental no es confirmada.

**Modelo Estructural No. 3:**  $b = -.16, p > 0.05$

Con estos resultados, queda comprobado que el desempeño organizacional en la dimensión ambiental no se mejora con las capacidades de absorción que pueda emplear la organización. Se debe considerar otros aspectos y estrategias que impacten en el desarrollo de la organización en el área ambiental.

**Hipótesis 6:**

*El Aprendizaje Organizacional (AOR) tiene un impacto directo y significativo en el Desempeño Organizacional*

Los resultados de los tres modelos estructurales muestran diferentes hallazgos entre *Aprendizaje Organizacional en el Desempeño Organizacional* en las tres dimensiones examinadas. En la dimensión Social y Económica se pudo contemplar que la relación no tiene significancia ni es relevante. Concluyendo que la Hipótesis 6 no es confirmada, pues el Aprendizaje Organizacional no tiene un impacto en el Desempeño Organizacional en la dimensión Social (DDS) y Económica (DDE).

**Modelo Estructural No. 1:**  $B = .14, p > 0.05$

**Modelo Estructural No. 2:**  $B = .11, p > 0.05$

Estos resultados ratifican que el aprendizaje dentro de las organizaciones no tiene un impacto en el mejoramiento y desarrollo en lo socioeconómico de la misma. El aprendizaje que puedan obtener los empleados/asociados, no se tornará en un buen desempeño organizacional, sino que puede aportar al crecimiento individual de cada persona.

En la dimensión Ambiental, la relación entre el aprendizaje organizacional y el Desempeño Organizacional es parcialmente confirmada, puesto que su significancia y relevancia se acerca a  $p = .001$ .

**Modelo Estructural No. 3:**  $b = .45, p = .002$

Estos resultados se pueden interpretar como los aprendizajes que los empleados/asociados puedan tener frente a aspectos o temas relacionados con el medio ambiente que pueden generar un cambio, pero no será tan significativo como para generar una transformación profunda en la organización y su entorno ambiental.

De acuerdo con lo anterior, en la Tabla No. 14 se muestra la síntesis de la comprobación de cada Hipótesis en relación con los tres modelos estructurales planteados.

▀ **Tabla No. 14: Síntesis de Comprobación de Hipótesis**

Hipótesis		Modelo Estructural 1: Dimensión Social	Modelo Estructural 2: Dimensión Económico	Modelo Estructural 3: Dimensión Ambiental
Hipótesis 1 = CDA	<--- TRC	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Hipótesis 2 = AOR	<--- TRC	No Confirmada	No Confirmada	No Confirmada
Hipótesis 3 = Desempeño	<--- TRC	No Confirmada	Confirmada	Parcialmente Confirmada
Hipótesis 4 = AOR	<--- CDA	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Hipótesis 5 = Desempeño	<--- CDA	Confirmada	Confirmada	No Confirmada
Hipótesis 6 = Desempeño	<--- AOR	No Confirmada	No Confirmada	Parcialmente Confirmada



**CAPITULO VII**  
**MAPAS DEL CONOCIMIENTO DEL**  
**SECTOR SOLIDARIO EN COLOMBIA**

Con la información primaria y secundaria sistematizada y consolidada tanto la data descriptiva como del modelo de los análisis estructurales, se procedió con el análisis y estructuración del *inventario del conocimiento* general, categorizando la información en su relación con los tópicos centrales de la investigación: *Transferencia de conocimiento, capacidad de Absorción y Aprendizaje Organizacional*. Para esto fue necesario codificar la información y realizar una valoración de las variables, así como un análisis de su interrelacionamiento, con el fin de evidenciar y representar gráficamente los hallazgos de la investigación.

El análisis posterior, para la construcción del mapa y la relación con los tópicos antes enunciados, se centró en los siguientes fundamentos:

- Referentes conceptuales
- Modelos de referencia
- Variables de análisis definidas en la medición
- Resultados de medición de desempeño con los modelos estructurales

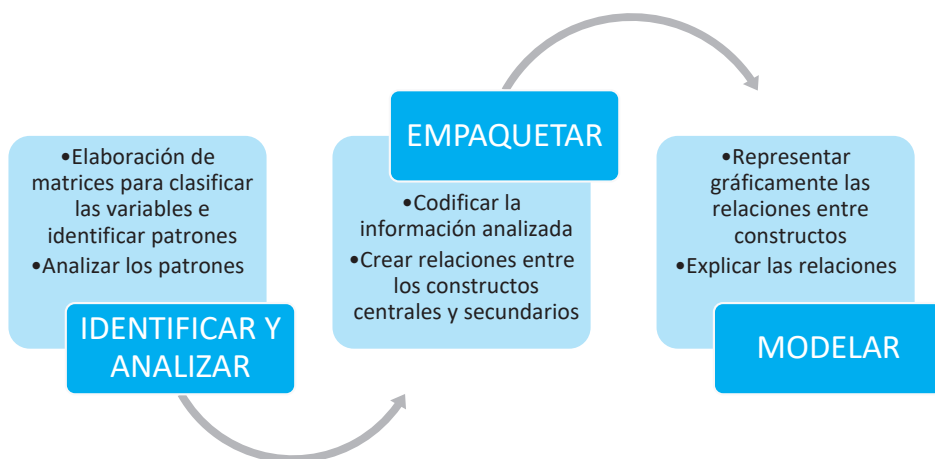
Los mapas se enfocaron en identificar los procesos estratégicos organizacionales, concentrados por zonas geográficas, con respecto a las variables asociadas a los tópicos centrales. De esta manera se logró evidenciar las fortalezas y aspectos débiles al nivel territorial, en general, con respecto a la gestión del conocimiento de las organizaciones. Posteriormente se realizó análisis de los modelos estructurales y de la participación en investigación. Cabe mencionar que un solo mapa sería insuficiente para representar la magnitud de los hallazgos, pues estos son bastante representativos en coherencia con los objetivos propuestos para la investigación.

Técnicas empleadas:

- Identificar y analizar la información: Matrices de análisis con ponderación de variables
- Empaquetar el conocimiento: Codificación y categorización
- Modelación: representación gráfica del conocimiento

Se presenta en la figura, a continuación, el proceso que se siguió:

▼ **Figura No. 33: Pasos para la construcción de los mapas de conocimiento**



Finalmente, es importante recalcar, con respecto a la información primaria y secundaria que, esta se basó en los análisis descriptivos que reflejaron las características del mapeo, así como los hallazgos de los modelos estructurales, se tomó, entonces, de las fases anteriores y se profundizó en la temática de “mapas de conocimiento”, tomando elementos que se consideraron relevantes metodológicamente para enriquecer los análisis.

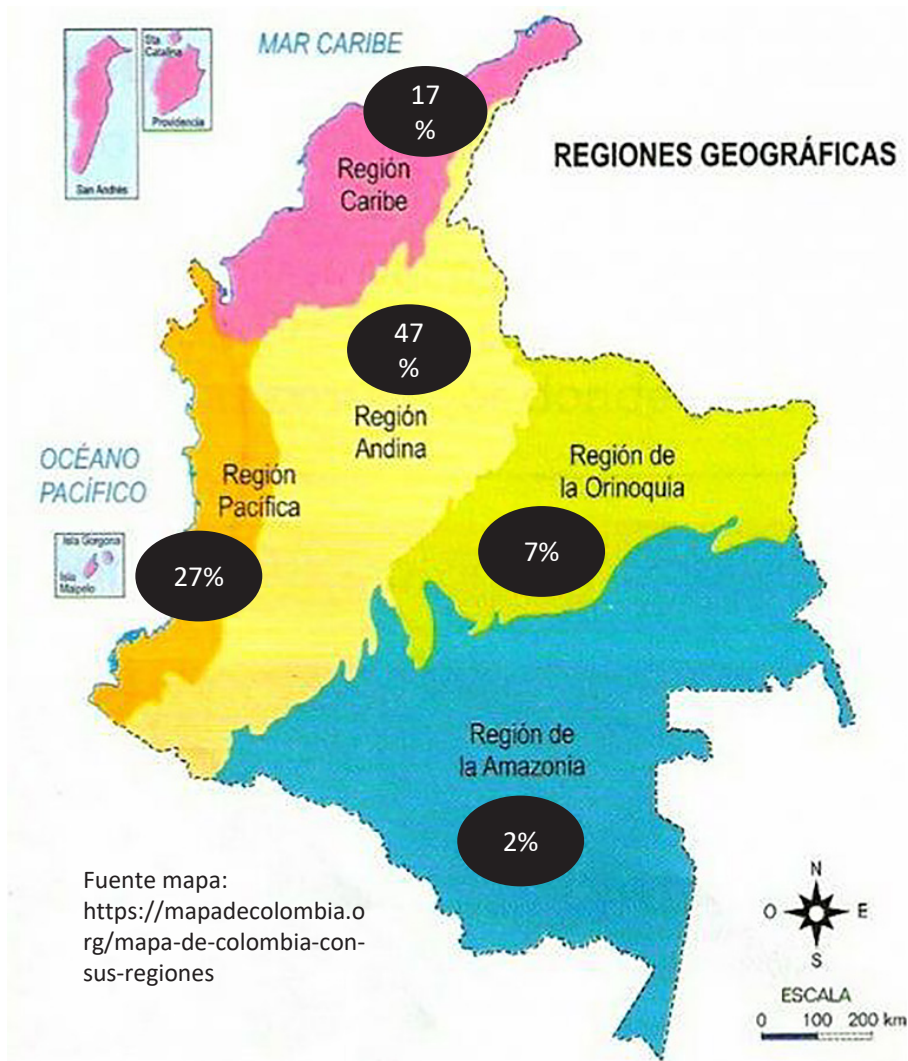
Al codificar, clasificar y analizar la información recopilada en el trabajo de campo, es importante identificar cuáles son los aspectos destacados entre las categorías de análisis, para ello se presentan a continuación las consideraciones para interpretar la información de los mapas de conocimiento, con base al análisis descriptivo y modelos estructurales presentados en los apartados anteriores.

## 1. Mapa distribución geográfica de las OES

En primer lugar, es importante considerar la distribución geográfica de la población que participó del mapeo al momento de interpretar los datos y generalizar las acciones que se derivan de los análisis del estudio. La proporción de esta en cada región puede incidir en la efectividad de las acciones o de-

cisiones que se tomen al diseñar estrategias de intervención en el territorio, por lo cual, sería necesario profundizar en el análisis del contexto para mayor certeza, al momento de diseñar instrumentos derivados de esta investigación.

Figura No. 34: Concentración geográfica de la población objeto de estudio





La Figura No. 34 muestra la distribución geográfica de la población objeto de estudio, de lo que se puede destacar que, aquellos territorios que presentan una mayor concentración de actores representativos en la consulta son más susceptibles de recibir la transferencia de conocimiento que resulte de la investigación y poder incluso replicar a otras similares, para el caso, la región Andina, seguida de la región Pacífico.

Por su parte, para las regiones Caribe, Orinoquía y Amazonía, la transferencia de conocimiento implicaría acciones adicionales encaminadas al reconocimiento del tejido productivo y condiciones del territorio. El alcance de la transferencia se limitaría a las organizaciones participantes del estudio. De acuerdo con Organización de Naciones Unidas (ONU, 2015) el desarrollo en el territorio se da gracias a las capacidades que tenga el lugar para formar conocimiento activo, creación de redes y entornos que generen la transferencia y el uso del conocimiento para el aprendizaje. En tal sentido, la comprensión de los actores situados en el territorio y las relaciones que puedan gestionarse entre estos llegando a consolidar no solo capacidades individuales, sino redes, puede incidir en el desarrollo territorial de forma significativa. De allí la importancia de la georreferenciación de los actores.

Además de la representatividad de la muestra en el análisis descriptivo del apartado 6, se observó solidez en las organizaciones consultadas, más del 60% de la población objeto de estudio corresponde a organizaciones con más de 20 años de existencia, lo cual es positivo desde la gestión del conocimiento dada la historia y trayectoria organizacional, aspectos que inciden en el logro de una mejor institucionalidad y sostenibilidad.

Otro factor importante, a destacar en la gestión del conocimiento y sus relaciones se expresó en la Figura No. 21, el reconocimiento de la filosofía y doctrina solidaria es relevante para las organizaciones, en tanto, podrán desarrollar su objeto social en coherencia con estas. El no reconocer estos elementos significa que las organizaciones pueden tener inconvenientes al tratar de identificar su ventaja competitiva y comprometer así su sostenibilidad. La figura muestra que el 93% de las organizaciones manifiesta reconocer estos elementos, el cual es un resultado muy positivo y se evidencia una oportunidad de mejora para el 7% de las organizaciones restantes.

## 2. Mapa proceso estratégico de la GC

Lograr el desarrollo de procesos estratégicos en la Gestión del conocimiento en las Organizaciones de Economía Solidarias es fundamental para mejorar su desempeño, en consonancia con la filosofía y doctrina solidaria y buscando un adecuado balance entre el desempeño social, económico y ambiental. Al respecto, distintos autores se han referido, entre los que se encuentran Tidd (2001) que alude a la importancia del comportamiento de los factores externo e internos de la organización y su incidencia en el desempeño organizacional; Damanpour y Evan (1984, citado en Yamakawa y Ostos, 2011), quienes sustentan que la incertidumbre y los cambios del entorno estimulan la innovación y la estructura organizacional; Bolton (1993), el cual señala, además, que el desempeño deficiente de la organización estimula la creación de un área de investigación y desarrollo y finalmente León Santos y Ponjuán Dante (2011) que identifican los procesos estratégicos del conocimiento expresados en la Figura No. 2.

Sobre esta propuesta, que constituye un ciclo de gestión de conocimiento, se incorporaron preguntas a las organizaciones mapeadas que permitieron determinar los componentes más fuertes y aquellos que aún puedan ser incipientes y/o por mejorar en las organizaciones participantes. Para identificar en las organizaciones mapeadas los procesos estratégicos de Gestión del conocimiento se analizaron aquellas preguntas que permiten identificar como se logra el ciclo de gestión del conocimiento, referenciando a León Santos y Ponjuán Dante (2011), cómo se puede apreciar en las Tablas No. 15,16 y 17:

▼ **Tabla No. 15: Formas de adquisición de conocimiento de las organizaciones**

<b>Id</b>	<b>Categoría</b>	<b>Participación</b>
IA1	Otros	1,4%
IA2	Bases de datos	5,2%
IA3	Buscadores en internet	6,2%
IA4	Recursos bibliográficos (libros, documentos, informes, repositorios, revistas, etc.)	14,3%
IA5	Con los mismos compañeros	21,2%
IA6	Contrata capacitación o consultoría	23,1%
IA7	Consultor externo	28,6%

▼ **Tabla No. 16: Gestión de la Información y el Conocimiento**

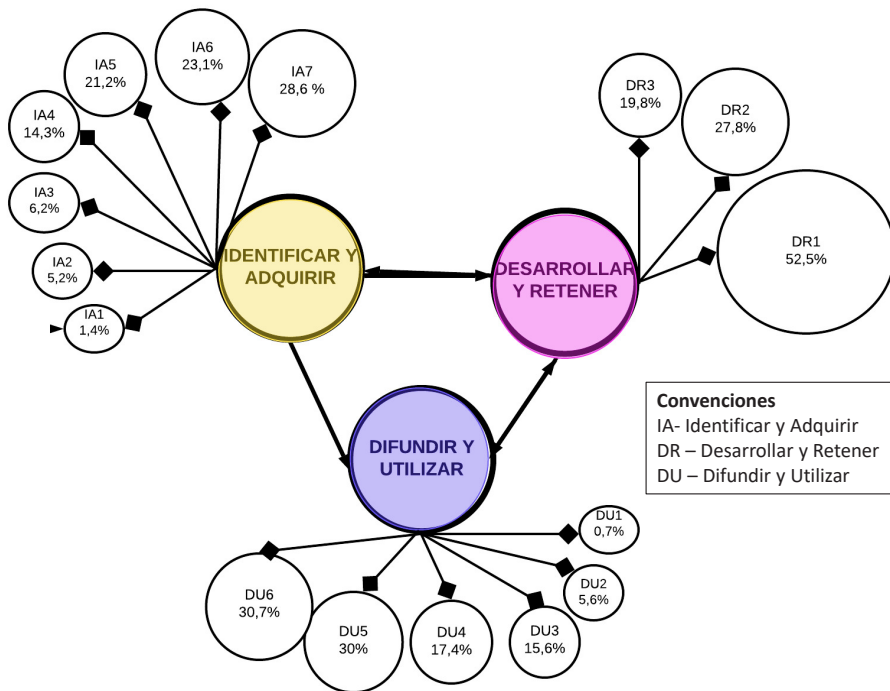
Id	Categoría	Participación
DR1	La organización cuenta con un sistema de información que genere reportes o estadística para apoyar la toma de decisión y mostrar transparencia en la gestión	52,5%
	La Organización cuenta con un sistema de información que genere reportes o estadística de los procesos de formación de empleados y asociados sobre el modelo solidario	
	La organización cuenta con un sistema de información que permita identificar las preferencia y satisfacción de los servicios prestados a los asociado o comunidad local	
	La organización contrata expertos para incorporar nuevo conocimiento	
	La organización ha identificado los vacíos sociales, económicos y organizacionales que puede suplir con procesos de formación e investigación.	
DR2	La organización cuenta con bibliotecas, repositorios de cualquier área del conocimiento	27,8%
	El conocimiento de la organización está catalogado o codificado	
	La organización tiene un lugar específico de almacenamiento de las memorias de conferencias, seminarios, capacitaciones para su posterior uso.	
DR3	En la organización se recupera fácil la información en medio físico o digital	19,8%
	La organización tiene manuales donde se informa al personal sobre las prácticas de la empresa	

▾ **Tabla No. 17: Logros más significativos de las organizaciones**

Id	Categoría	Participación
DU1	Alcanzar la acreditación de organizaciones solidarias Trabajo permanente con jóvenes y familias de sectores vulnerables de la ciudad Reconocimiento por certificación de calidad en la NORMA ISO 9001-2015	0,7%
DU2	Ser tenida en cuenta en las discusiones y la agenda pública	5,6%
DU3	Desarrollo de aspectos/servicios que diferencian a la organización frente a sus pares	15,6%
DU4	Participar activamente en el desarrollo del sector	17,4%
DU5	Sostenibilidad (Económica)	30,0%
DU6	Reconocimiento de sus asociados y/o grupos de interés	30,7%

Con estas preguntas de análisis codificadas se construyó el mapa que se presenta a continuación:

Figura No. 35: Mapa del conocimiento: procesos estratégicos de la GC de las Organizaciones



Se puede observar en el mapa fortalezas en aspectos como:

- Identificación y acceso a conocimiento entre compañeros y con consultores externos, seguido por recursos bibliográficos disponibles
- Disposición de sistemas de información para desarrollar y retener el conocimiento que pueda ser usado para la toma de decisiones
- Uso de la información para generar conocimiento aplicado en procesos, productos y servicios que aporten al desempeño organizacional y del sector

Es importante recalcar que, los análisis se basan en los testimonios de las organizaciones mapeadas, por lo que se puede (en proporción a la población objeto de estudio), decir que, son estos los aspectos más relevantes a considerar en los procesos estratégicos de las Organizaciones Solidarias.

De otra parte, como aspectos por fortalecer en las organizaciones, se identificaron los siguientes:

- Uso de fuentes externas como buscadores de internet y bases de datos para la identificación u adquisición de conocimiento, las cuáles son fuentes que pueden propiciar información actualizada, relevante y con un alcance global, la cual considerar en la toma de decisiones
- Codificación de la información, almacenamiento catalogado y disposición, que facilite el acceso y uso de esta, lo cual permita desarrollar procesos sistemáticos de gestión de conocimiento y así su incorporación al nivel estratégico
- Uso de la información y conocimiento generado por la organización para generar impacto en su desempeño y en el entorno, en aspectos como certificaciones, acreditaciones y trabajo articulado con la comunidad, siendo esto último un aspecto prioritario dada la naturaleza del Sector Solidario.

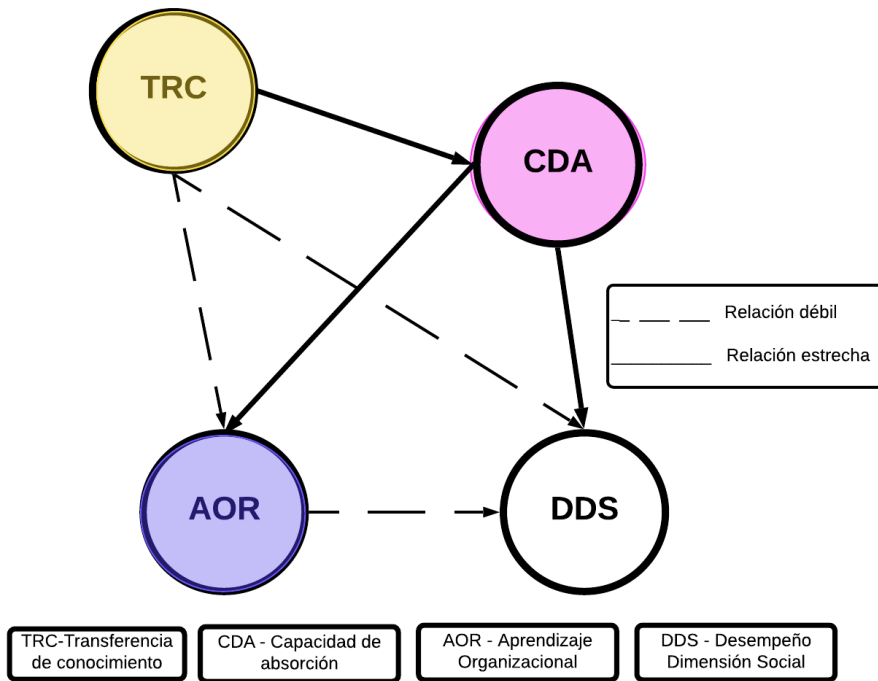
Al analizar estos aspectos con respecto a la intervención de las organizaciones de la economía solidaria en procesos de investigación, se observa una relación importante, pues la mayor participación de estas en dichos procesos se da al nivel de diagnóstico, en tanto la investigación aplicada y estudios sobre estrategia presentan los niveles más bajos de participación.

Es decir, en tanto las Organizaciones Solidarias no fortalezcan la gestión del conocimiento con relación a los 3 aspectos antes mencionados, se verán limitadas para tener la capacidad de participar en procesos de investigación. En otro sentido, se deben continuar fortaleciendo los aspectos que se encontraron como positivos y deberían aprovecharse los estudios y diagnósticos en la gestión y mejoramiento organizacional.

### 3. Mapas GC y su relación con el desempeño

Veamos ahora la relación de este con los modelos estructurales:

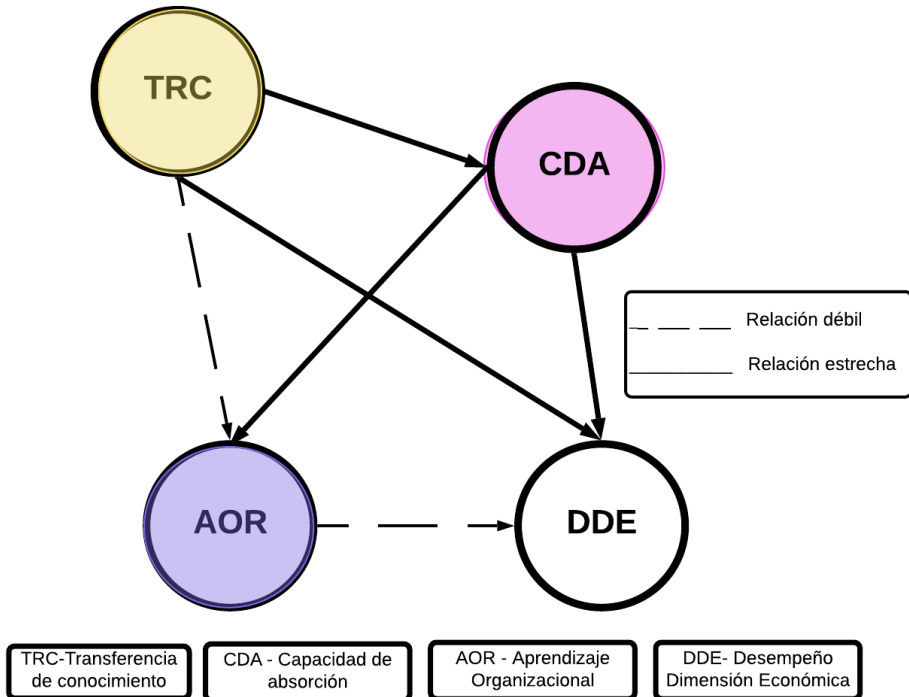
▼ **Figura No. 36: Mapa de conocimiento del modelo estructural No. 1: Desempeño Dimensión Social**



Como se aprecia en el mapa, para el DDS es fundamental la CDA, la cual se alimenta de la TRC e incide de manera significativa en el AOR. Por consiguiente, el AOR de forma directa presenta una relación débil con el DDS, así como la TRC, si se entiende de forma directa con este.

El DDS, por tanto, es altamente dependiente de la CDA y se debe así mejorar la relación de este constructo con la TRC y el AOR, logrando modelos estratégicos de gestión de conocimiento adaptados al contexto y naturaleza de las organizaciones, pero, que consideren esta relación entre constructos.

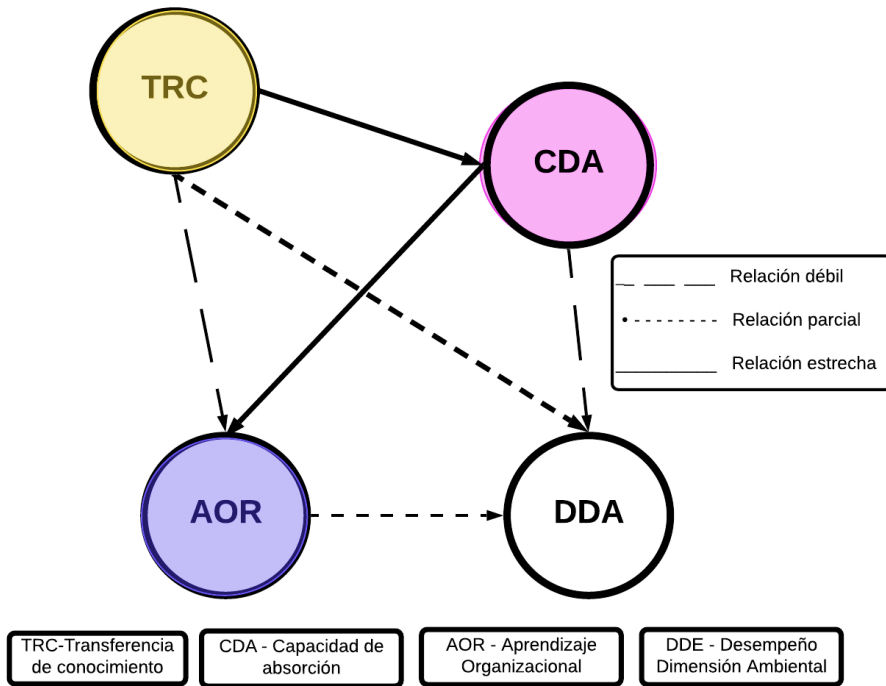
▼ **Figura No. 37: Mapa de conocimiento modelo estructural No. 2:  
Desempeño Dimensión Económica**



Como se aprecia en el mapa, el DDE, además de tener incidencia alta por la CDA, la tiene también de forma directa con la TRC, aspecto que no se observó en la DDS. Esto puede explicarse en principio por la representatividad de organizaciones del sector financiero en la muestra, sin embargo, es preciso analizar qué incidencia tiene este resultado en cómo están gestionando las organizaciones solidarias el conocimiento, qué enfoque se está teniendo. La relación débil se reafirma entre la TRC y la AOR y entre esta última y la DDE, por lo que sigue siendo la CDA intermediario para el DDE.



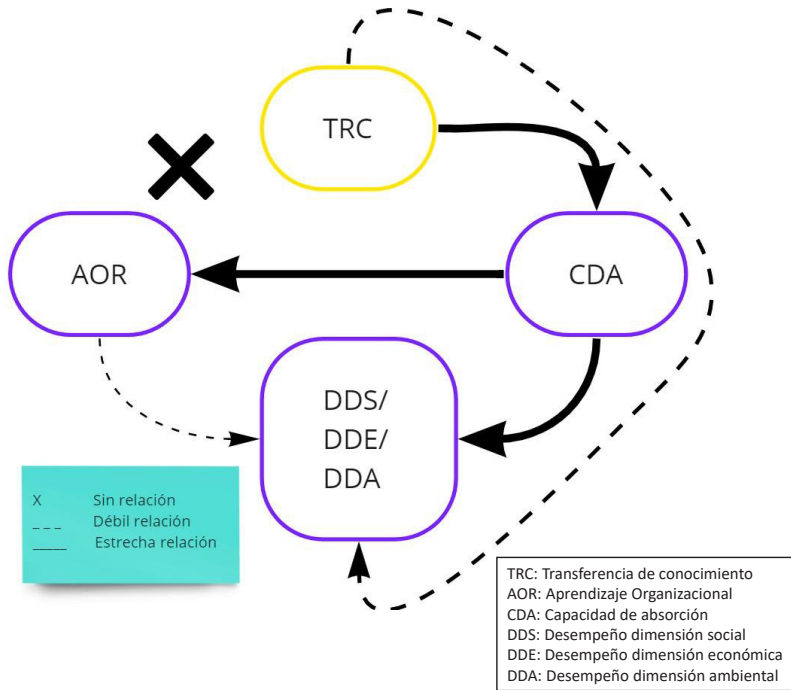
▼ **Figura No. 38: Mapa de conocimiento modelo estructural No. 3: Desempeño Dimensión Ambiental**



Como se aprecia en el mapa, el DDA es el aspecto menos desarrollado por las organizaciones mapeadas. Si bien, sigue siendo constante la relación entre la TRC, la CDA y el AOR, estos no tienen una incidencia significativa en la DDA. Se da para este caso una relación parcial entre TRC y DDA, así como también entre AOR y DDA, destacándose esto último de las dos dimensiones anteriores, lo cual se sustenta en que se analizan aquí las relaciones inter-organizacionales y con el entorno, lo que abre posibilidades para lograr AOR que incida directamente en el DDA.

A continuación, analizamos la relación entre los constructos centrales:

Figura No. 39: Mapa de conocimiento relación de constructos centrales

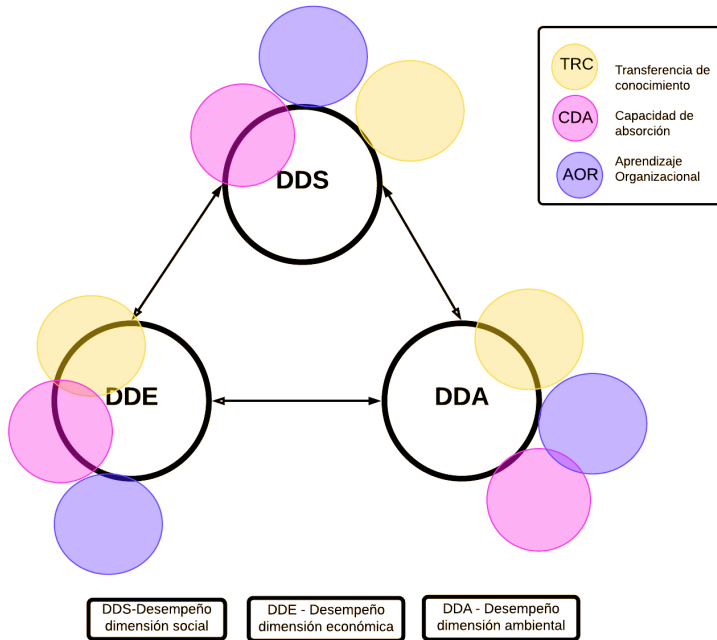


Como se aprecia en el mapa, entre TRC y AOR no existe relación, sino, a través de la CDA, la cual, a su vez incide en los DDS/DDE/DDA. Sin esta intersección, la incidencia de AOR sobre los DDS/DDE/DDA, es débil, así como su relación directa con la TRC. Se expresa así, en el mapa, que el constructo clave para la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector solidario es la CDA. Tal y como lo expresaron, a detalle, los modelos estructurales.

Se ha podido observar una coherencia entre los análisis cualitativos y descriptivos con los modelos estructurales e identificar los aspectos centrales en los procesos estratégicos de las Organizaciones Solidarias.

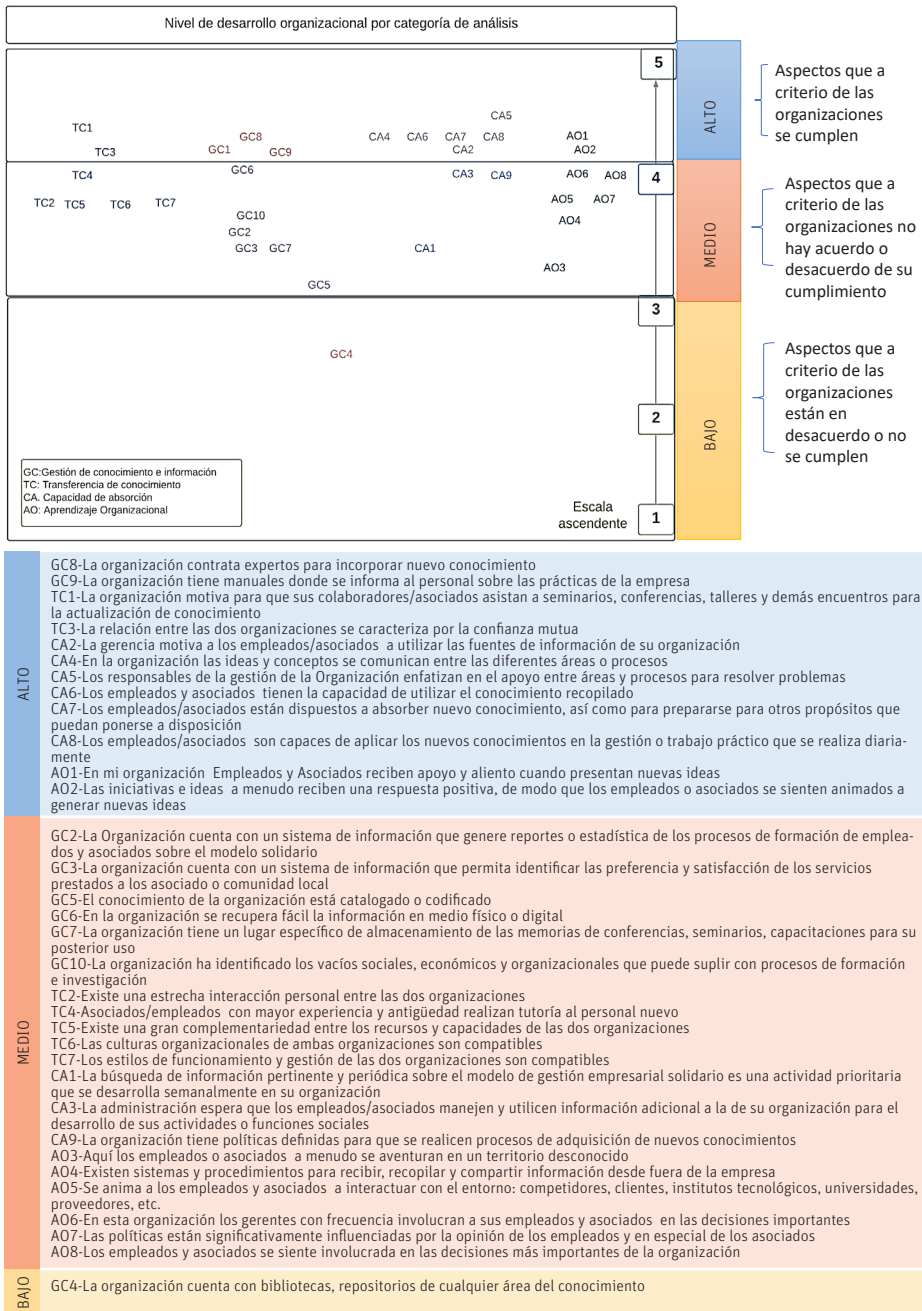
El siguiente mapa busca representar la incidencia de estos constructos sobre el desempeño organizacional en sus distintas dimensiones, dado que se encontraron diferencias en las relaciones con estas:

Figura No. 40: Mapa de conocimiento relación de constructos centrales y desempeño organizacional



Se observa en el mapa una importante incidencia de la CDA en el DDS, en tanto la TRC y la AOR no la tienen, lo cual, en coherencia con la filosofía y naturaleza de las Organizaciones Solidarias deja un planteamiento a considerar respecto a la forma en que se está gestionando el conocimiento con un enfoque estratégico ¿Se está gestionando el conocimiento conforme a la doctrina y filosofía solidarias? Respecto a la DDE, en cambio, se puede apreciar una incidencia significativa de la TRC y la CDA, lo que se puede explicar por la proporción de la muestra representativa en organizaciones del sector financiero. Finalmente, se observa para la DDA un impacto sólo desde la TRC, en tanto las CDA y AOR no la tiene, siendo así la dimensión con menor fortaleza en la gestión del conocimiento. Se destaca que, al igual que en el análisis de la relación entre los constructos centrales, es el AOR el que menor aporte representa.

**Figura No. 41: Nivel de desarrollo organizacional por categoría de análisis**



# CAPITULO VIII

## INICIATIVAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN



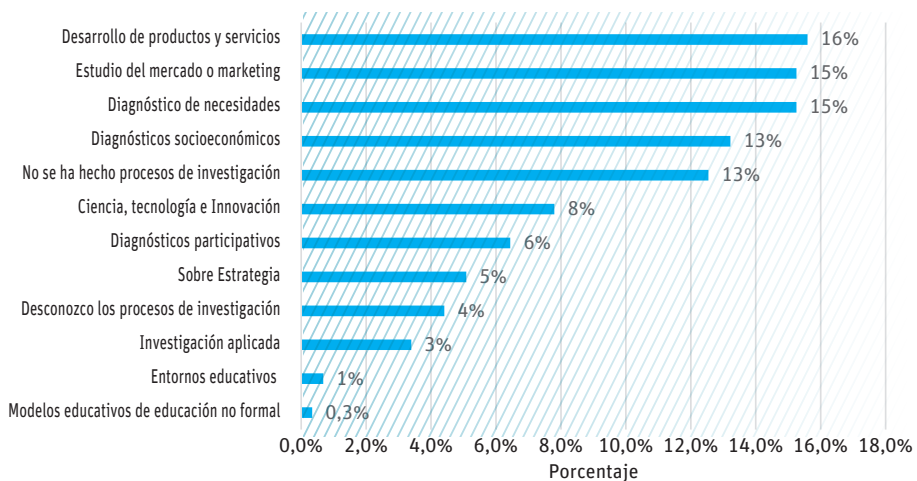
## 1. Proyectos de investigación en las OES

Teniendo en cuenta las variables propuestas de León Santos y Ponjuán Dante (2011), en la Figura No. 1 se resaltan los procesos estratégicos de la GC y uno de ellos es el componente de desarrollar que contiene las siguientes variables

- Espacios de desarrollo de conocimiento (c3.1)
- Aprendizaje (c3.2)
- Investigación (c3.3)
- Creatividad (c3.4)
- Nuevo conocimiento (c3.5)
- Validación de nuevo conocimiento (c3.6)

Como se puede observar una de las variables descritas es la investigación y es aquí donde se identificaron las iniciativas de investigación adelantadas por el sector solidario. Este modelo brinda una herramienta gerencial a las organizaciones con miras a la mejora continua del rendimiento organizacional y su posicionamiento ante los desafíos de la sociedad actual basada en intangibles y servicios. La invitación es que las OES generen con frecuencia espacios donde se produzcan nuevos conocimientos con base en la investigación. Dado lo anterior se presentan la relación de procesos de investigación que han adelantado las OES.

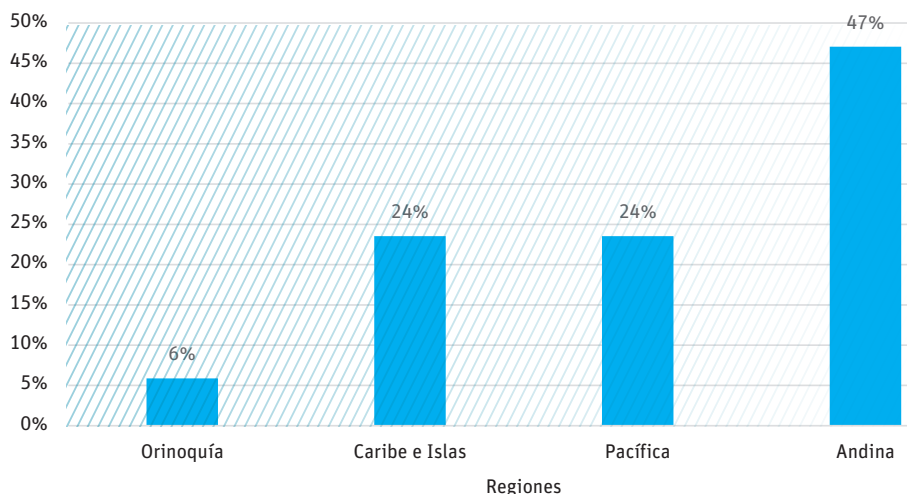
► **Figura No. 42: Proyectos de investigación en las organizaciones**



La encuesta indagó si la organización ha realizado procesos de investigación en los últimos 5 años. Los resultados arrojaron que de manera mayoritaria el 16% de las organizaciones han participado en el desarrollo de productos y servicio. El 30% de las organizaciones han participado en estudios de mercado o marketing y en diagnósticos de necesidades con un 15% respectivamente y el 13% de las organizaciones han realizado procesos en diagnósticos socioeconómicos. Vale resaltar que un 13% mencionaron que sus organizaciones no han hecho procesos de investigación y el 4% de los participantes desconocen los procesos de investigación dentro de la organización.

Ahora bien, el 13% que consideraron que no se han hecho proyectos de investigación. La Figura No. 43 muestra la distribución de ese porcentaje por regiones, es decir que de las organizaciones que no han hecho ningún proyecto, el 47% son del área Andina.

► **Figura No. 43: Organizaciones que no han hecho proyectos de investigación por región**

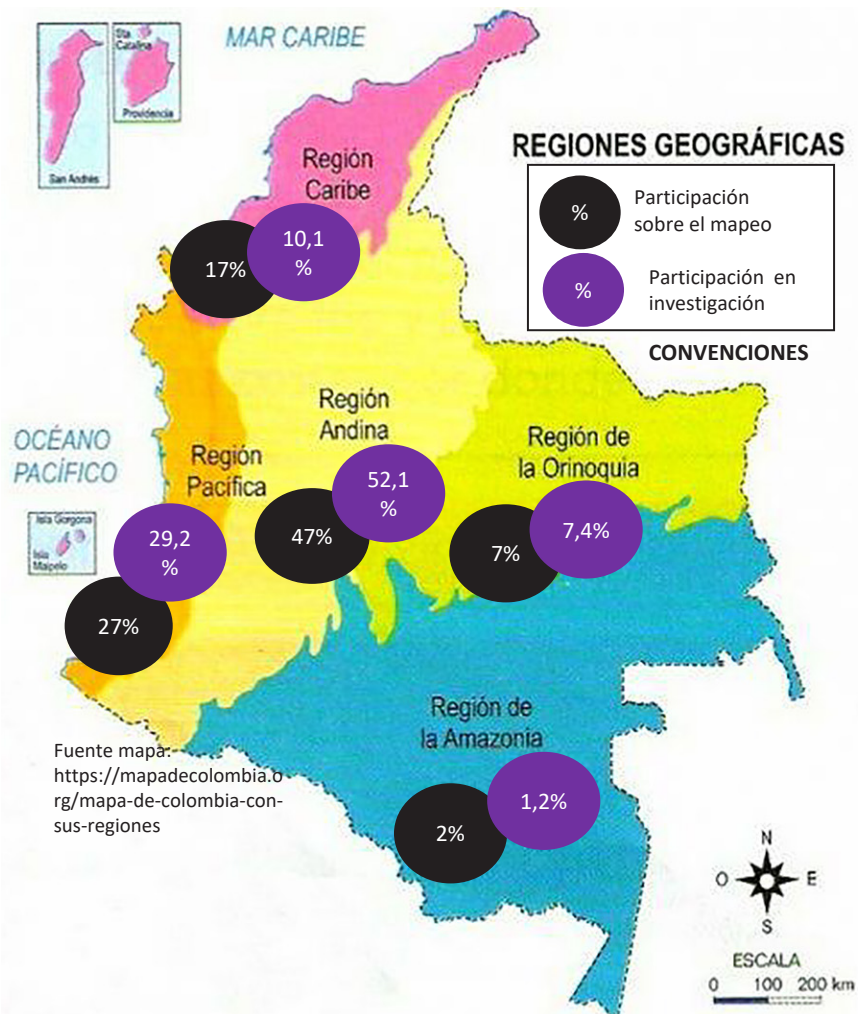


De otra parte, es importante analizar si la gestión del conocimiento se ha derivado en intervenciones de las organizaciones solidarias en proceso de investigación.

De las 164 organizaciones consultadas, 49 manifestaron no haber participado en procesos de investigación o desconocerlos. De los 115 restantes, se enunciaron 257 participaciones en investigaciones y/o estudios como se puede apreciar en la Figura No 42.

## 2. Investigaciones por regiones

▼ **Figura No. 44:** Distribución de la participación en investigación por regiones



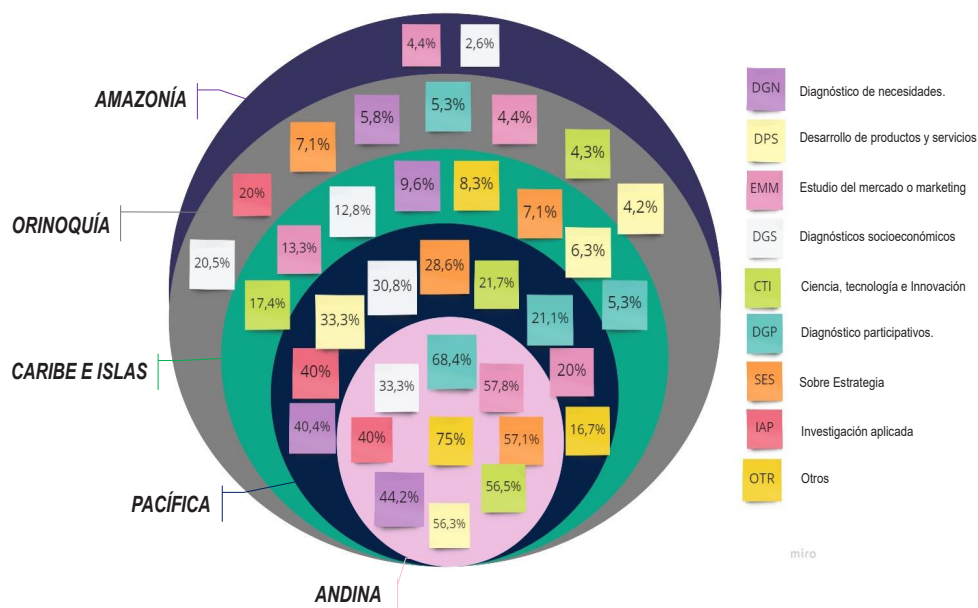


Es sustancial, para analizar de forma pertinente la información, estudiar la proporcionalidad entre la participación de los territorios en la muestra, con respecto a su participación en investigación, por lo cual, se ubicaron ambos valores, como se aprecia en el cuadro de convenciones.

Se observa, en el mapa anterior, una relación proporcional entre la participación de las regiones en el mapeo y la proporción de investigaciones por región, de lo que se puede deducir que las organizaciones de cada territorio han participado al menos una vez de procesos sobre los cuáles se consultó.

Veamos por tipología:

Figura No. 45: Participación en investigación por tipos y regiones



Se representa en el mapa anterior la participación de cada región en las tipologías de investigación, de lo que se destaca lo siguiente:

- Los porcentajes son la participación por región en cada tipología de investigación.

- En el centro del mapa se encuentra la mayor concentración de investigaciones, disminuyendo la participación de las regiones hacia afuera de este
- La participación más representativa por región es: otros en la región Andina; diagnóstico de necesidades en la región Pacífico; ciencia, tecnología e innovación en la región Caribe e islas; diagnósticos socioeconómicos en la Orinoquía y estudios de mercado y marketing en la región de la Amazonía.

Se presentan a continuación el detalle de la categoría otros por región:

▾ **Tabla No. 18: Categoría otro de proyectos de investigación por región**

Otros	Región
Educación en investigación y conocimiento	Andina
Modelos educativos de educación no formal.	Andina
Gestión del riesgo de desastres	Andina
Planes de vida	Andina
Sistema de información	Andina
Observación	Andina
Investigación con SENA	Andina
Investigación de suelos	Andina
Investigación en café	Andina
Estudios de Bovinos.	Caribe e Islas
Formulación de PESEM en proceso de investigación estudiantes posgrado de UNIVALLE	Pacífica
Banco de proyectos de construcción	Pacífica

# CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación responden a la pregunta de ¿cómo se está abordando la Gestión del Conocimiento en las organizaciones de la economía solidaria?, para esto se analizaron 3 grandes constructos: la Transferencia de Conocimiento (TRC), la Capacidad de Absorción (CDA) y el Aprendizaje Organizacional (AOR) en diferentes dimensiones del Desempeño Organizacional (Social - DDS, Económico - DDE y Ambiental - DDA).

Se concluye partiendo del procesamiento de la base de datos a través de análisis de ecuaciones estructurales (SEM), los mapas y los datos descriptivo lo siguiente:

- 1) Se puede apreciar que la TRC no es suficiente para lograr un desempeño superior de las organizaciones solidarias tanto en el ámbito social, económico y ambiental. Es decir, que no basta con que las organizaciones del sector solidario se esfuercen por construir redes, procesos de capacitación, consultoría y alianzas para transferir conocimiento porque este por sí mismo no genera una mejora significativa en el desempeño organizacional.

Lo anterior nos lleva a entender porque muchas organizaciones que invierten recursos en la formación de sus empleados/asociados/miembros en asesorías, construcción de redes y alianzas y adquisición no logran mejorar su desempeño ya que la transferencia de conocimiento en sí misma es un mecanismo vital pero no suficiente para que las organizaciones logren aprovechar el conocimiento transferido y convertirlo en acciones y estrategias que mejoren sus resultados.

- 2) De acuerdo con lo anterior el estudio identifica la importancia clave que tiene la capacidad de absorción para que las organizaciones del sector que transfieren conocimiento puedan aprovechar los conocimientos transferidos para mejorar su desempeño organizacional.

De los resultados de los tres modelos se concluye entonces que la transferencia de conocimiento puede influir en el desempeño organizacional solo si la OES desarrolla capacidades de absorción de conocimiento. Por tanto, es crítico que las empresas del sector solidario no solo se preocupen por buscar fuentes de conocimiento y transferencia de este, sino que también impulsen el desarrollo de capacidades de absorción que son vitales para que la organización logre digerir y aprovechar el conocimiento transferido y pueda enfocarlo en impulsar su desempeño organizacional.

En los ámbitos social y ambiental se destaca una mayor influencia de la capacidad de absorción por su rol de mediación total en las relaciones entre TRC-DDS y TRC-DDA. En el ámbito económico la capacidad de absorción también tiene un rol de mediación significativo pero parcial en la relación entre TRC-DDE.

En general se puede concluir que es vital el desarrollo de capacidades de absorción en las empresas receptoras de conocimiento para que puedan identificar conocimiento valioso, absorberlo y digerirlo y finalmente aprovechar el nuevo conocimiento para integrarlo en sus procesos, rutinas y estrategias y poder así mejorar sus resultados y fortalecer el modelo socio-empresarial propio del sector. En otras palabras, podemos decir que si las organizaciones solidarias que transfieren conocimientos no desarrollan capacidad de absorción no lograrían mejorar su desempeño organizacional.

- 3) Es interesante el hallazgo de como en las organizaciones solidarias se da consistentemente el patrón en los tres ámbitos, del efecto significativo de la capacidad de absorción en el aprendizaje organizacional. Está demostrado la importancia que las organizaciones logren desarrollar capacidades de aprendizaje para optimizar lograr una mejor adaptación y respuesta a su entorno y para sobrevivir en el mercado. Sin embargo, el estudio revela que el nivel de aprendizaje organizacional que se está logrando en las organizaciones del sector solidario no es suficiente para impactar y contribuir al desempeño organizacional.

Lo anterior sugiere una futura línea de investigación para identificar qué factores de las organizaciones solidarias están influyendo en la relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño y que otras variables mediadoras o moderadoras podrían incluirse en el modelo para entender de qué manera las empresas solidarias deberían gestionar el aprendizaje para lograr mejores resultados y ventaja competitiva.

Se confirma, además, que la transferencia de conocimiento puede impulsar el aprendizaje organizacional a través de la capacidad de absorción. Dado que el rol de mediación de la capacidad de absorción es total en todos los tres ámbitos se concluye que para que las empresas solidarias logren aprendizaje organizacional deben de buscar mecanismos de transferencia de conocimiento efectivos y desarrollar también su capacidad de absorción. En otras palabras, podemos decir que si las empresas solidarias que transfieren conocimientos no desarrollan capacidad de absorción no lograrían desarrollar su nivel de aprendizaje organizacional que es vital para la supervivencia y crecimiento.

- 4) Este estudio analizó el panorama de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones solidarias a partir de la estructuración de modelos de ecuaciones estructurales

(SEM), Modelos en los cuales se evaluó el impacto de la transferencia del conocimiento adquirido a través de consultorías, asesorías, capacitaciones que puedan implementar en las empresas, y a su vez, como esta transferencia de conocimiento tiene un impacto en la capacidad de absorción. Gracias a la capacidad de absorción los actores sociales absorben esos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, semanarios, asesorías y demás espacios para el crecimiento intelectual generando una capacidad de aprendizaje entre la organización con el fin de mejorar el desempeño de las organizaciones en los tres aspectos importantes analizadas como la dimensión social, económica y ambiental. Esta conclusión se corrobora con los resultados presentados en el libro de Regiones Inteligentes de Santa et al. (2020) donde según Fajardo et al. (2020), resaltan el rol clave de mediación que ejerce la capacidad de absorción en la relación entre la TRC y el desempeño empresarial.

- 5) Con el análisis de cada modelo desde una dimensión diferente es importante resaltar que los datos que se recolectaron cumplen los criterios suficientes para mostrar modelos de ecuaciones estructurales sólidos informan claramente el comportamiento del sector solidario. Es decir, se puede inferir claramente en los resultados obtenidos dando conclusiones y generalidades en cuanto a la información que se obtuvo. Entonces, en ese orden de ideas, el primer modelo estructural en el desempeño en la dimensión social mostró claramente el papel importante que ha tenido la transferencia de conocimiento en la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional. Dentro de este modelo se evidenció que la capacidad de absorción es impactada directa y positivamente por la transferencia del conocimiento y a su vez esta capacidad de absorción tiene un impacto en el aprendizaje organizacional. Sin embargo, El impacto de la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional al no ser directa con el desempeño no tiene ningún impacto en la dimensión social. Con lo

anterior se indica la importancia de la capacidad de absorción en el sector solidario, es decir, la disposición que han tenido los individuos o actores sociales dentro de la organización para aprender.

- 6) Con los hallazgos se evidencia una gran falencia del sector solidario y es que ni el aprendizaje organizacional y ni la transferencia de conocimiento tienen un impacto en el desempeño en el ámbito social. Esto muestra con claridad que el sector solidario tiene que reevaluar sus acciones u operaciones, pues sus servicios están haciendo énfasis al sector financiero y están dejando al lado otros productos y servicios relacionados con el bienestar y la calidad de vida.
- 7) Con este estudio, se pudo evidenciar la equidad de género en el sector solidario de acuerdo con la Figura No. 9, puesto que casi la misma cantidad de hombres y mujeres hacen parte del sector, generando igualdad en los procesos y en las oportunidades. Asimismo, se vio que la gran mayoría son profesional con pregrado, especialización, maestría y doctorado, estos resultados se articulan de igual forma con los índices de participación que han tenido las mujeres en los últimos años en Colombia, no solo en el aspecto laboral sino también en ámbito académico.
- 8) Al tener excelente preparación académica de los encuestados, la impresión que se tiene es que la gran mayoría de ellos ocupan altos niveles en las organizaciones, generando la oportunidad de tener una percepción más clara y estratégica del crecimiento del sector. Con este perfil de los encuestados se garantizó que los resultados de los modelos fueran exitosos y reflejan la realidad del sector solidario con relación a su desempeño organizacional.
- 9) Otro aspecto importante que permitió concluir es que la mayoría de las organizaciones representadas por las 164 obser-

vaciones fueron cooperativas de ahorro y crédito, multiactiva y financiera, con estos resultados se mostró básicamente el comportamiento de un sector solidario que está enfocado al ahorro y crédito, en préstamos, procesos financieros y presentar reportes, de esta manera se puede estar presentando la tendencia de desviarse de lo esencial, como lo es lo social, la solidaridad y la cooperación para la sociedad.

- 10)** En el segundo modelo de análisis, se mostró el impacto positivo y directo de la transferencia de conocimiento en el desempeño en la dimensión económica, con todo se concluye y se corrobora lo anteriormente mencionado que el sector solidario se ha centrado en lo económico y financiero, pero no en beneficios para su comunidad o grupos de interés. Esto indica que el sector se dedica a prestar dinero sin indagar en otro tipo de necesidades o aprovechar todas las bondades que ofrece un modelo alternativo diferente al tradicional. Con este hallazgo, se cree pertinente reevaluar los procesos internos de las organizaciones solidarias y que los directivos de cada empresa de este sector, los entes de control y el gobierno deben prestar más atención en promover más conocimiento y habilidades que generan impacto hacia la comunidad en proyectos y programas que impulse la generación de trabajo, ingreso, fomento de emprendimientos, programas sociales, ambientales alineados con la agenda 2030 y los planes de desarrollo a nivel nacional.
- 11)** Una investigación que corrobora los resultados del segundo modelo es el estudio realizado por Santa et al. (2020) con el programa: Valle del Conocimiento, donde se muestra claramente que el sector financiero está completamente alejado de la realidad y de las necesidades de la comunidad. Se puede concluir que el sector solidario puede llegar a ser ese puente que comunica el sector financiero con las necesidades de las personas, puesto que, si los resultados mostraron que la experticia del sector ha sido lo económico y financiero, replantearse y



trabajar fuertemente en eso generando nuevos conocimientos, habilidades e innovaciones, como también mejorando los procesos de selección a los cargos directivos como gerenciales, pues solo se consiguen perfiles con experiencia financiera, desconociendo otros profesionales que pueden aportar e incidir en el desarrollo de las organizaciones.

- 12)** En el último modelo con relación al desempeño en la dimensión ambiental, se mantuvo la tendencia que la transferencia de conocimiento tiene gran parte de influencia en la capacidad de absorción lo que genera un crecimiento en el aprendizaje organizacional. Sin embargo, se expuso una significancia baja entre la relación de la transferencia de conocimiento y el desempeño en esta dimensión, por consiguiente, se debe reeducar a los actores sociales acerca de la parte ambiental. Esta reevaluación se debe dar preguntándose cómo se podría transmitir los conocimientos relacionados con el medio ambiente que puedan ser absorbidos o captados por las personas para logra un crecimiento en el aprendizaje y de esta manera fortalecer el desempeño de la organización.
- 13)** Con esta investigación, gracias al análisis de TBL (Triple Bottom Line) o TCR ( Triple Cuenta de Resultados ) es de suma importancia fomentar la originalidad en los procesos para ser más efectivo el desempeño, en donde todo movimiento interno y externo, todo el manejo de información y todo el manejo de recursos debe estar reflejado en los tres aspectos planteados (social, económico y ambiental) y esto ha demostrado que el sector solidario debe evolucionar, integrando el modelo de gestión socio-empresarial con la filosofía y doctrina solidaria que lo nutre.
- 14)** Si las OES fortalecen la GC seguirán siendo vigentes sosteniendo el modelo socio-empresarial, pero con el direccionamiento de seguir conservando los principios y valores que nutren al modelo solidario.

- 15)** El conocimiento no se trata solo de saber, como por ejemplo recitar los principios de la economía solidaria, las leyes del sector, los principios de la ACI. Se trata de cómo aplicar esa información a las realidades adversas, a los valores y principios a las que se enfrentan las organizaciones solidarias. Entonces, el conocimiento organizacional, que puede ser identificado y luego valorado por uso y / o transferencia solo si está encapsulado en un sistema coherente, en procesos, productos, reglas y cultura - se puede definir como procesado cuando la información se incorpora por medio de rutinas y procesos que permiten la acción (Herciu et al., 1998).
- 16)** Al ser la transferencia de conocimiento un factor limitado en las Organizaciones Solidarias, conforme a los hallazgos, su participación en investigación se enfoca en diagnósticos y estudios de mercadeo y marketing fundamentalmente, lo que limita la posibilidad de lograr procesos de innovación de alto impacto. Como se pudo evidenciar, la capacidad de absorción es el aspecto que tienen más desarrollado, sujeto a consultorías, capacitación y adaptación mutua, lo que deja en una segunda instancia la posibilidad de que se pueda incorporar nuevo conocimiento que podría ser más hacia la frontera de conocimiento, sobre el cual sustentar una sostenibilidad sólida.
- 17)** Otro aspecto fundamental en esta perspectiva es que, el Desempeño de la Dimensión Social, el cual se observó débil, se podría mejorar con esta participación en investigación, al ser necesariamente una actividad que involucra la articulación con la academia, gobierno e incluso organismos internacionales, pues abre las puertas a la incorporación de conceptos y principios en la vía del desarrollo sostenible, dado que es un tema de vigencia en las agendas de todos los actores sociales en la actualidad.
- 18)** Se puede inferir que todo lo que se está haciendo de consultoría, capacitación, cursos, congresos, aprendizajes, etc., va

encaminado a fortalecer solo la dimensión económica de las OES donde dio positiva(+) esa relación y la social y ambiental dio negativa (-) , pues los líderes/gerentes están en función solo de reportes ante la super solidaria y han perdido la esencia de la estrategia, dejando al lado otros aspectos (sociales y ambientales) donde se considera es esencial y se supone que el sector es fuerte en esas dimensiones, pero no las están potencializando ni mucho menos están generando un valor diferencial o una ventaja cooperativa (Silva, 2012) con otro tipo de organizaciones. Se habla de un modelo alternativo de desarrollo y no se aporta a eso, pues la dinámica gerencial o estratégica se está dando con un enfoque funcionalista sin ir más allá, por eso también el porcentaje tan alto de pocas investigaciones en el sector, los líderes pese a que conocen la importancia de la identidad solidaria no están generando estrategias en este sentido que fortalezca el aprendizaje de la organización que lleven a posicionar el modelo socio-empresarial de manera coherente con la filosofía y doctrina que nutre un sector tan particular.



## DE LOS AUTORES

**Dra. Ana Milena Silva:** PhD. en Dirección de Empresas y Máster Oficial en Estrategia de empresas de la Universidad de Valencia, con una estancia Post-Doctoral con la Universidad Javeriana-Bogotá, Máster en Diseño y Gestión de proyectos de la Politécnica de Cataluña. Docente e investigadora de la Universidad ICESI y otras universidades en Colombia y España. Experta en fomentar y fortalecer organizaciones de la economía solidaria, vicepresidente del CIRIEC Colombia. Investigadora invitada por ONU en el tema de ODS y sector solidario. Sus investigaciones y publicaciones han sido con énfasis en organizaciones del sector social y solidario. [silvaysolucionescorporacion@gmail.com](mailto:silvaysolucionescorporacion@gmail.com)

**Dr. Ricardo Santa:** PhD en Investigación de Negocios de la - Central Queensland University, Docente Investigador de la Universidad ICESI – Colombia, Gestión de Calidad e Innovación Universidad de Afaisal en Arabia Saudita y en Innovación en la Universidad de Charles Darwin en Australia. Es miembro de EUROMA y de la Red de Innovación CINet , Experto en datos y en modelo de ecuaciones estructurales. Autor del Libro Regionales Inteligente 2019 – 2020 y ha publicado en revistas internacionales de alta calidad tales como: Government Information Quarterly, International Journal of Innovation Management entre otras. [rasanta@icesi.edu.co](mailto:rasanta@icesi.edu.co)

## DEL EQUIPO INVESTIGADOR

### **Mg. Magda Estrada**

Socióloga egresada de la Universidad del Valle, magíster en antropología de la Universidad de los Andes. Ha participado en proyectos de intervención en instituciones educativas, en temas de voluntariado y desarrollo rural. Se ha desempeñado como profesional especializada en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

### **Dra. Mercedes Fajado**

Ph.D en Dirección de Empresas en la Universidad de Valencia, España. Master en Finanzas en la Universidad Nacional Autónoma de México, Especialista en Management Science. Directora del programa de Contaduría y Finanzas Internacionales de la Escuela de Economía y Finanzas de la universidad Icesi, Cali. Con amplia experiencia empresarial en contabilidad, contabilidad administrativa y gestión financiera. Docente e investigadora.

### **Dra. Martha L. Cruz**

Ph.D en Dirección de Empresas - Estrategia y Organización en la Universidad de Valencia, España. Master en Mercadeo de la Universidad Icesi, Cali-Colombia. Profesora de tiempo completo del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de la Universidad Icesi. Licenciatura en Ingeniería Química, Universidad del Valle, Colombia (1985). Experiencia en innovación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en empresas nacionales e internacionales de productos de consumo y farmacéuticos.

### **Mg. Ana María Jaramillo**

Magister en Gestión de ciencia, tecnología e innovación de la Universidad de Antioquia, Medellín, CO. Administradora de Em-

presas de la Universidad del Valle, Cali, CO. Formación por extensión en Gestión de proyectos con énfasis en PMI; Estrategia y planeación, Prospectiva y vigilancia tecnológica, Gestión de calidad y Apropiación social del conocimiento. Experiencia en el sector empresarial, académico y gubernamental en distintos roles que me han permitido aportar en proyectos estratégicos, investigaciones, consultorías, capacitación y docencia.

### **Mg. Juan Carlos Ortiz**

Estadístico- Universidad del Valle. Posgrado en Gestión del Territorio. Universidad Abierta de Catalunya España. Con experiencia en gestión Pública. Experiencia en formulación y gestión de proyectos para el SGR con metodología del Departamento de Planeación Nacional. Asesor de municipios para la formulación de planes de desarrollo y su seguimiento. Experiencia en proyectos de Cooperación Internacional a agencias como Norad (Noruega) y Corporación Andina de Fomento-CAF. Gestor de Innovación Proyecto Actívate Valle – Gobernación del Valle del Cauca. Realización de varios estudios y diagnósticos sociales, demográficos y económicos, también para el Sector Solidario.

### **Prof. Cesar Ibáñez**

Sociólogo egresado de la Universidad del Valle, con experiencia profesional de 10 años en estructuración de proyectos de inversión pública y privada. Experto en metodologías cualitativas de investigación social y para proyectos sociales, económico, ambientales que han logrado impacto a nivel de las regiones involucrando lo diferentes grupos de interés.

### **Daniel Gómez**

Estudiante de Ciencia de la Información, Bibliotecología y Archivística de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, con fuertes habilidades en los procesos de catalogación, clasificación y recuperación de información en bases de datos. Asistente de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Icesi, Cali-Colombia.





# REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A., & Asprilla Castillo, V. (2019). Prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones del tercer sector (ongs): caso de estudio. *Tendencias*, 20(2 SE-Artículos de Investigación). <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.122>
- Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. *Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso*.
- Amaro, R. (2009). A Economía Solidária da Macaronésia - Um Novo Conceito. *Revista Economia Solidária* (1), 11-30.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (2012). Z strategic assets and organizational rent. *Strategische Managementtheorie*, 14, 325.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Ariza, G., León, A., & Paul, J. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*.
- Barbosa Pérez, E. V. (2020). Breve estudio bibliométrico sobre economía solidaria. *Cooperativismo & Desarrollo*, 1-20. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.03.05>

- Baldwin, R. E. (1969). The case against infant-industry tariff protection. *Journal of Political Economy*, 77(3), 295–305.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrionuevo, M. M. J., Fernández, P. R. D. R. L. M. M., & Morales, P. R. D. R. V. J. G. (2009). *Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraemprendedora: un modelo causal de empresas españolas.*
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida.* Ed. Editorial: Fondo de Cultura de Argentina, SA Argentina.
- Bensaou, B., & Venkatraman, N. (1995). Configurations of Inter-Organizational Relationships: A Comparison Between US and Japanese Automakers. *Management Science*, 41, 1471–1492. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.9.1471>
- Bolton, M. K. (1993). Organizational innovation and substandard performance: ¿when are necessity the mother of innovation? *Organization Science*, 4(1), 57–75.
- Caldas Blum, M. (2012). *Gestión del conocimiento en el sector cooperativo. Caso de estudio Coomeva.*
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 175–203.
- Caraballo, Y., Mesa, D., & Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), 1–13.

- Castañeda Pérez, M., & Pérez Rodríguez, Y. (2005). Aspectos teórico-conceptuales sobre las redes y las comunidades virtuales de conocimiento. *Acimed*, 13(6), 0.
- Cepeda Carrión, G., Cegarra Navarro, J. G., & Jimenez Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Aprendizaje organizacional y conocimiento organizacional: hacia la integración de dos enfoques. *Aprendizaje Gerencial*, 36(1), 49–68.
- Chiva, Ricardo, Vidal, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28, 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Congreso de la Republica de Colombia. (2021). Ley 454 de 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0454\\_1998.html#2-](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html#2-)
- Coleman, J. S. (1982). *The asymmetric society*. Syracuse University Press.
- Cooke, P., & Wills, D. (1999). Small firms, social capital, and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, 13(3), 219–234.
- Cooksey, R. W. (2007). *Illustrating Statistical Procedures: For Business, Behavioural & Social Science Research*. Tilde University Press.

[https://search.alexanderstreet.com/view/work/bibliographic\\_entity%7Cbibliographic\\_details%7C2454621](https://search.alexanderstreet.com/view/work/bibliographic_entity%7Cbibliographic_details%7C2454621)

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall/Pearson Education.

D'Alòs-Moner, A. (2003). Mapas del conocimiento, con nombre y apellido. *El Profesional de La Información*, 12(4), 314–318.

Davila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L., & Vargas, L. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (93), 85-113. doi:10.7203/CIRIEC-E.93.10327

Davenport, T. y Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, United State of America: Harvard Business Press. 199 p. De Geus, A. (1998) Planning as learning. *Harvard Business Review*, Nº 4, Vol. 66, pp. 70-74.

Dawson, R. (2012). *Developing knowledge-based client relationships*. Routledge.

De la Garza Martínez, E., Araiza, Z., Hernández Castro, N., & Amador, I. (2016). Relación entre los niveles de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 71–82.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). Fuerza laboral y Educación. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). Participación de las mujeres colombianas en el mercado laboral, comisión legal para la equidad de la mujer. Recuperado de <https://www.dane.gov>.

co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-participacion-mujer-mercado-laboral.pdf

- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1995). *política de modernización y desarrollo del sector de economía solidaria. Documento CONPES- 2823-DANCOOP-DNP: UDS.*
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2009). *Documento CONPES 3629-10.*
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Comprender la capacidad de aprendizaje organizacional. *Revista de Estudios de Gestión*, 33(3), 361–379.
- Dueñas, M., Rojas, D., & Morales, M. E. (2012). Propuesta metodológica para realizar mapas de conocimiento. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 20(1), 77–90.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345:AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345:AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2018). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 127(127), 90–115. <https://doi.org/10.5209/reve.59769>
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Prentice Hall.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Fajardo, M. (2017). *La transferencia de conocimiento externo y el desempeño organizativo en las empresas colombianas: el papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento y de la capacidad de aprendizaje.*

- Fajardo, M., Cruz, M., Tegethoff, T. & Santa, R. (2020). ¿Es suficiente la transferencia de conocimiento para lograr un desempeño superior? El rol de las capacidades de absorción. En Santa, R., Morante, D., & Tegethoff, T. (2020). *Regiones Inteligentes: El factor Humano*. In Editorial Universidad Icesi. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84821/3/santa\\_regiones-Inteligentes\\_2019.pdf%0A](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84821/3/santa_regiones-Inteligentes_2019.pdf%0A)
- Fernández-Mesa, A., Vidal, J., & Chiva, R. (2012). Entrepreneurial orientation, organizational learning capacity and innovative performance. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7, 157–170.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Flantrmsky, H. (1995). Las Etapas de Erikson Revividas en la Empresa. *Revista UIS Humanidades*, 24(1).
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125–145.
- Galvis Pérez, J. A. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. *CINTEL & InteracTIC*.
- García Reyes, M. C. J. (2007). Gestión de unidades de información. *Administração de Unidades de Informação*.
- García Romero, R. A., Hoyos Núñez, K. R., Cassab Martínez, P. M., & Díaz Ballesteros, J. L. (2021). Mapas de conocimiento regional: Agricultura,

- ganadería y turismo en el municipio de Montería-Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 42(1), 208–229.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing Strategic Planning. *California Management Review*, 35(4), 85–106. <https://doi.org/10.2307/41166756>
- Gates, B. (1999) Los negocios en la era digital. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- González Fernández, N., & García González, J. L. (2012). Metodologías Participativas para la mejora de aprendizaje en educación Superior. Un proyecto innovador con estudiantes de la Facultad de Educación. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 3(5), 80–93. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/62>
- Gonzales-Miranda, D. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista INNOVAR Journal*, 24(54), 43-58.
- Gorelick, C., & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *Learning Organization*, 12(2), 125–139. <https://doi.org/10.1108/09696470510583511>
- Guerra, P. (2016). Economía en la solidaridad y solidaridad en la Economía. Contextos conceptuales y antecedentes históricos (2a ed.). Universitas Nueva Civilización.
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. In *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75.
- Henao-Calad, M., & Rodríguez-Lora, V. (2012). Modelo de conocimiento conceptual como apoyo a la Ingeniería del Conocimiento. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 412–424.
- Herciu, M., Ogorean, C., & Belascu, L. (1998). *A Behavioral Model of Management – Synergy between Triple Bottom Line and Knowledge Management*. 1(17), 172–180.
- Ho, R. (2006). Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. Chapman and Hall/CRC.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). ¿Can a Reliability Coefficient Be Too High? *Journal of Consumer Psychology*, 10, 55–58. <https://doi.org/10.2307/1480474>
- Ibarra, E. (2006). Cap 4. Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9, 454–468. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.454>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Diseño de la muestra en proyectos de encuesta. Catálogo INEGI, 7, 23. [https://www.snieg.mx/documentacionportal/normatividad/vigente/doctos\\_genbasica/muestra\\_encuesta.pdf](https://www.snieg.mx/documentacionportal/normatividad/vigente/doctos_genbasica/muestra_encuesta.pdf)
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: ¿How Do Organizational Antecedents



- Matter? *The Academy of Management Journal*, 48. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Kane, A. A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3), 643–660.
- Katime, A., & Sarmiento, A. (2005). Hacia la construcción del derecho solidario en Colombia. *Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia, Dansocial*.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, 41, 62.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://econpapers.repec.org/RePEc:inm:orosc:v:3:y:1992:i:3:p:383-397>
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461:AID-SMJ953>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461:AID-SMJ953>3.3.CO;2-C)
- León Santos, M., Castañeda Vega, D., & Sánchez Alfonso, I. (2007). *La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir*. 15(3).
- León Santos, M., & Ponjuán Dante, G. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la Gestión del Conocimiento en

- organizaciones de información. *Revista Interamericana de Biotecnología*, 34(1), 87–103.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–86.
- Lissarrague, M., Simarro, J. D., & Tonelli, O. E. (2009). Una propuesta de gestión del capital intelectual para PYMES. *Revista Digital Del Instituto Internacional de Costos*, 5, 421–448.
- Luhmann, N. (2010). Organización y decisión. Mexico: Universidad Iberoamericana- Herder.
- Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., Ibarreche Suárez, S., & Nuño de la Parra, J. P. (2012). Identificación de factores comunes estudiados, relacionados con la transferencia de conocimiento tácito dentro de las organizaciones. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 103–117. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2012-riaf/riaf-v5n1-2012/RIAF-V5N1-2012-7.pdf>
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67–93. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035310>
- Myers, P. S. (1996). *Knowledge management and organizational design*. Routledge.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 97–102.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Coopetition*. na. Recuperdo de <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press México.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., & Grant, D. (2000). A Dialogic Analysis of Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887–902. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00209>
- Palacio, J. R. S. (2014). *La banca que necesitamos: De la crisis bancaria a la banca ética. Una alternativa socialmente responsable*. Universitat de València.
- Patiño, M. J. (2019). *Acciones de mejora a Programa Integral de Intervención con respecto a la multidimensionalidad*. UAEOS. Informe final de contrato 080-2019.
- Pelluffo, M., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*.
- Peña-Osorio, L. (2010). La representación del conocimiento a través de mapas de conocimientos en el IDICT. *Ciencia En Su PC*, 2, 72–87.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. In *Encuentros científicos*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196. <https://doi.org/10.1177/1350507600312003>
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non financial and financial assessment. *The Learning Organization*.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391.
- Ramírez Alonso, G. M. (2013). *Procedimiento para el desarrollo del proceso de Aprendizaje Organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas*.
- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? Papeles de las relaciones ecosociales y cambio global (110), 47-52. Obtenido de [https://base.socioeco.org/docs/que\\_es\\_la\\_economia\\_solidaria\\_l.razeto.pdf](https://base.socioeco.org/docs/que_es_la_economia_solidaria_l.razeto.pdf)
- Rodríguez Orejuela, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 21(95), 37–50.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.
- Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de La Información*, 42(2), 226–230.
- Santa, R., Morante, D., & Tegethoff, T. (2020). Regiones Inteligentes: El factor Humano. In Editorial Universidad Icesi. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84821/3/santa\\_regiones-Inteligentes\\_2019.pdf%0A](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84821/3/santa_regiones-Inteligentes_2019.pdf%0A).
- Salamon, L. A. (1999). La sociedad civil en una perspectiva comparativa. En L. A. Salamon, *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no*

lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Hopkins (págs. 19-66). Madrid: Fundación BBVA.

- Schoenmakers, W., Verbong, G., & Ãã, D. (2006). Learning in Strategic Technology Alliances. *Technology Analysis & Strategic Management - TECHNOL ANAL STRATEG MANAGE*, 18. <https://doi.org/10.1080/09537320600624162>
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jsc.668>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Silva, A. M. (2012). Algunas pautas de gestión para la cooepetitividad. In U. A. E. de O. Solidarias (Ed.), *Cooperativismo e Internacionalización Tomo II Condiciones y lineamientos para su desarrollo en Colombia* (Primera ed, pp. 161–176). [http://base.socioeco.org/docs/silva\\_any\\_2016\\_pautas\\_de\\_gestion\\_para\\_la\\_cooepetitividad.pdf#page=173%0A](http://base.socioeco.org/docs/silva_any_2016_pautas_de_gestion_para_la_cooepetitividad.pdf#page=173%0A) ISBN 978-958-99085-6-3
- Silva, A. M., & Vinasco V., Y. (2014). Factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias en Colombia. In *Ciudadanía, desarrollo territorial y paz desde el accionar de Cooperativo* (pp. 97–130). Corporación universitaria Minuto de dios (uniMinuto) universidad.
- Silva, A. M. (2017). Factores que explican el éxito de organizaciones de economía solidaria constituidas durante el proceso de los diálogos de paz en Colombia: hallazgos de emprendimiento en el sector cooperativo.
- Silva, A.M. (2020) Inteligencia relacional y el networking aplicado a la cooperación internacional: caso SyS Corporación. En Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). *Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial*

- Segunda edición. Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de [www.ciriec-colombia.org](http://www.ciriec-colombia.org)
- Steib, N. (1999) Gestión del conocimiento: Algo más que información. *Training & Development Digest*, N° 10, pp. 58-59.
- Sveiby, K. (1997) *The new organizational wealth*. San Francisco, United States of America: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 220 p.
- Sitkin, S. B., & Stickel, D. (1996). The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 196–215). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n10>.
- Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria]. (2020). La economía solidaria, sus organizaciones, el papel del estado en el sector y la supervisión. Recuperado de [http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/titulo\\_i.pdf](http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/titulo_i.pdf).
- Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria]. (2020). OES que reportaron a diciembre 2020 [Documento Excel].
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge Clusters, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 29, 258–271. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736089>
- Tegethoff, T., Santa, R., Schlupe, I., Fernando Morante, D., & Lucia, M. (2020). THE CHALLENGES OF STRATEGIC INNOVATION: ACHIEVING OPERATIONAL EFFECTIVENESS IN DEVELOPING COUNTRIES. *International Journal of Innovation Management*, 2150031.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization, and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.

- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32, 774–786. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>
- Trujillo, M. L., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1(33), 117–139.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 2.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52–66.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2015). Compartir y gestionar el conocimiento es un reto común para el desarrollo territorial. Disponible en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/articulos/colaboraciones/detalle/es/c/298199/>
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS]. (2017). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural –PLANFES*. 13.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS]. (2020). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativas Rurales*. Bogotá D.C.
- Van Den Bosch, F., Volberda, H. W., & Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. *Organization Science*, 10, 551–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>

- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Valenzuela Espinosa, L. I. (2002). Modernidad, teoría social y organización. reflexiones sobre los antiguos desencuentros y nuevos encuentros. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*(12), 93-107.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional Relationship between innovation and. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93–115.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.







El empleo  
es de todos

UAEOS

**Codes**  
Corporación para el desarrollo  
empresarial y solidario