

Mariana Montoya Herrera,* Ángel Eustorgio Rivera González*

Facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas

Facilitators and barriers of knowledge transfer between cooperative societies

Abstract | Knowledge transfer is a practice that can be carried out by any type of organization, however, for its exploitation it must be carried out in an organized and systematic way. The objective of this document is to identify the inter-organizational knowledge transfer enablers and barriers between four cooperatives from Mexico City. The applied methodology was qualitative, based on participant observation and the application of semi-structured interviews. In order to analyze data, we use content analysis by identifying keywords and thematic axes. This allowed, to assess the knowledge transfer process between cooperatives and, on the other, to contrast the theory about its enablers and barriers. This paper strengthens the findings of previous studies that identify the enablers and barriers to transfer inter organizational knowledge. Additionally, the paper suggests that cooperatives require building or consolidating an organizational culture that understands and facilitates the transfer of knowledge to be consistent with its own organizational value such as cooperation between cooperatives. Moreover, this study expands the understanding of how the process of transfer of knowledge helps organizations to achieve strategic alliances, innovation and even rethink the meaning of knowledge and the use of intangible resources.

Keywords | organization | cooperative | knowledge | knowledge transfer.

Resumen | La transferencia de conocimiento es una práctica que puede llevar a cabo cualquier tipo de organización, sin embargo, para su aprovechamiento requiere realizarse de manera organizada y sistematizada. El objetivo de este documento radica en identificar los facilitadores y las barreras para la transferencia de conocimiento interorganizacional a través del diseño y aplicación de un plan de actividades que permitieron hacer un seguimiento en la práctica, con cuatro sociedades cooperativas de la Ciudad de México. La metodología aplicada fue cualitativa, basada en la observación participante y la aplicación de entrevistas semiestructuradas. La información se trabajó a través del análisis de contenido

Recibido: 31 de agosto, 2021.

Aceptado: 13 de abril, 2022.

* Instituto Politécnico Nacional, México.

Correos electrónicos: marianmontoyo@gmail.com | aerivera@ipn.mx

Montoya Herrera, Mariana, Ángel Eustorgio Rivera González. «Facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas.» *INTER DISCIPLINA* 11, n° 30 (mayo-agosto 2023): 177-213.

doi: <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2023.30.80421>

mediante la identificación de palabras clave y ejes temáticos. Esto permitió contrastar la teoría acerca de los facilitadores y barreras de la misma. Entre los resultados más significativos se encontró que las sociedades cooperativas observadas requieren construir o consolidar una cultura organizacional que comprenda y favorezca la transferencia de conocimiento, para ser consecuentes con un valor organizativo propio como lo es la cooperación entre cooperativas; así como para lograr alianzas estratégicas, innovación e incluso replantearse el significado del conocimiento y del aprovechamiento de los recursos intangibles.

Palabras clave | organización | cooperativa | conocimiento | transferencia de conocimiento.

Introducción

DE ACUERDO CON LA Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara de Diputados, se estima que en México existen quince mil sociedades cooperativas, a las que se encuentran vinculadas cerca de siete millones de personas (ACI 2015,4). Estas se rigen bajo la Ley General de Sociedades Cooperativas (2018). De acuerdo con esta ley, una sociedad cooperativa es la “forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (Ley General de Sociedades Cooperativas 2018, Artículo 2).

Además de la definición anterior, y de acuerdo con la Ley que rige dicho sector económico en México, la sociedad cooperativa es “un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando el trabajo y el ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan” (Ley General de Sociedades Cooperativas 2018, Artículo 3).

Ambas leyes consignan valores que han de distinguir la sociedad cooperativa de otras unidades económicas y asociaciones laborales. Cuestión que llevaría a suponer que dichas solidaridad, reciprocidad y cooperación se encuentran implicadas en las relaciones de conocimiento al interior de dichas cooperativas como entre organizaciones pares. Sin embargo, al tratarse de una suposición, también sería posible plantear el escenario contrario, es decir, que pese a lo que se consigna como valores en las leyes mencionadas, estos no se lleven a cabo. Pero más relevante resulta preguntarse por las condiciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación que se dan entre las cooperativas, particularmente, para esta investigación, en el marco de la transferencia de conocimiento.

La anterior cuestión cobra relevancia tanto por la necesidad de las sociedades cooperativas por fortalecer sus capacidades organizacionales para su sostenibili-

dad y persistencia en el tiempo (Cracogna 2015, 15). Como por la relativa novedad del problema del conocimiento en el ámbito empresarial, en especial dentro del cooperativismo.

La literatura acerca de la gestión de conocimiento en diversas unidades económicas y sociedades laborales ha crecido en las últimas dos décadas. De acuerdo con Nonaka (1994), debido a que las organizaciones se encuentran en ambientes dinámicos, estas requieren no solo procesar información de manera eficiente sino también crear y administrar su conocimiento. La adecuada administración de conocimiento permite a las organizaciones incrementar su desempeño (Ali, Panneer, Paris, y Gunasekaran 2019, 1814), generar nuevas ideas para el desarrollo de productos (Powell, Koput Smith-Doerr 1996, 126), estimular el desarrollo de más y mejores relaciones con otros agentes (Jansen, Van den Bosch, y Volberda 2005, 1000), entre otros beneficios.

El caso de las sociedades cooperativas no es la excepción. En general, destacan los trabajos acerca de la gestión interna de la organización (Rodenas y Torralba 2004; Moyano, Puig y Bruque 2008; Monzón y Marcuello 2012; Otálora y Vázquez 2016; Peraza, Gómez y Aleixandre 2016; Plaza, Ciruela y Martín 2016; Escobar, Velandia y Navarro 2018), habiendo menos trabajos en relación con los procesos de conocimiento interorganizacionales (Fernández-Feijóo y Casal 2007), pese a ser fundamentales para el sostenimiento de la economía social y solidaria. Esto parece estar relacionado con la existencia de casos emblemáticos de cooperativas exitosas que no solo son competitivas en el mercado, sino que dado su importante crecimiento impulsan nuevos emprendimientos cooperativos (Bakaikoa, Errasti, Begiristain y Goikoetxea 2004; Eid y Martínez Carrasco 2014); así como la suposición acerca de la vocación de la cooperativa y de sus valores sociales, cuando existen diferentes tipos de cooperativas y, en consecuencia, los retos a los cuales se enfrentan son innumerables, por lo que más allá de la vocación social inmediata, se trata de que estos valores se traduzcan en acciones oportunas y, especialmente, formen parte de la cultura organizacional (Pedrosa y Hernández 2011, 163). Así planteado, se sabe que la constitución, mantenimiento y cambio de dicha cultura implica retos prácticos fundamentales para las organizaciones, independientemente de su éxito o tamaño; lo cual exige una apertura a múltiples abordajes sobre las capacidades internas y externas de las organizaciones en un entorno económico y social, a la vez complejo y demandante.

Si bien este trabajo aborda el proceso de transferencia de conocimiento en lo particular, se considera también su relevancia ante la necesidad de consolidar la economía social y solidaria y como sistemas de colaboración para el crecimiento y desarrollo de las sociedades cooperativas (Ramírez 2020, 82; Bretos *et al.* 2018, 80).

Podrá advertirse entonces la pertinencia de observar las sociedades cooperativas en la práctica, construyendo los valores que supone su definición legal y su

caracterización dentro de un sector económico. Y, en particular, se espera mostrar cómo el proceso de transferencia de conocimiento requiere ser aprendido y llevado a cabo con formalidad y sistematicidad. Es decir, que se incorpore a lo que se puede denominar competencias a desarrollar entre los miembros de las sociedades cooperativas de nueva creación o en proceso de consolidación, las cuales interesan en este trabajo interdisciplinario, debido a que se abordan de manera integral los procesos heterogéneos del fenómeno de transferencia de conocimiento en el contexto de las sociedades cooperativas. Además, se plantea la necesidad imperante de profundizar en el análisis ciencia/sociedad, con el fin de, a través de la confluencia interdisciplinaria de diversas corrientes teóricas, proponer mejoras en el ámbito de lo social, particularmente en el ámbito de las sociedades cooperativas.

Se atiende un problema complejo (transferencia de conocimiento) con el fin de proponer soluciones de diversos problemas prácticos que se presentan en las organizaciones cooperativas tales como los procesos de toma de decisiones, la mejora del funcionamiento integral de su gestión, así como el fortalecimiento de los vínculos entre el sector económico social (cooperativas) y la academia. Los resultados aquí vertidos, nos permitirán generar nuevas preguntas e interrogantes para tener, en un futuro, una mejor comprensión del fenómeno estudiado en un contexto organizacional normalmente no analizado bajo los criterios teóricos propuestos.

La cooperación entre cooperativas

La Alianza Cooperativa Internacional define una sociedad cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” (ACI 2015, 17).

Las cooperativas comparten principios, los cuales se encuentran en diversas fuentes; de acuerdo con La Alianza Cooperativa Internacional tenemos los siguientes: 1) membresía abierta y voluntaria; 2) control democrático de los miembros; 3) participación económica de los miembros; 4) autonomía e independencia; 5) educación, formación e información; 6) cooperación entre cooperativas; 7) compromiso con la comunidad, y, 8) compromiso con el medio ambiente y la ecología.

En el marco de esta investigación resulta importante el sexto principio, pues las alianzas o cercanías que pueda tener una cooperativa con otras son consideradas como una de las formas para poderse mantener competitivas ante otro tipo de organizaciones más grandes. Este tipo de acercamiento, en cierto sentido, las puede llevar a compartir dificultades, conocimiento y fortalecerse de la interac-

ción, al enfrentar problemáticas similares o ya superadas por sus pares, y así, en estas relaciones, ser solidarias puede brindarles más y mejores herramientas para ser competitivas.

Los principios de los que participan las cooperativas para su funcionamiento se consideran atributos por integrarse a su cultura organizacional, pues suponen conductas, reglas y valores a compartir entre sus miembros (Wen-bao 2007, 511). En este sentido, se propone que, al atender estos principios, se estimula una cultura organizacional de apoyo al aprendizaje, al intercambio y al uso del conocimiento, altruismo, reciprocidad, confianza, reputación, apertura, solidaridad, sociabilidad, motivación y compromiso (Jennex y Olfman 2005, 37).

Aunado a esto y debido a que son unidades productivas y organizaciones colectivas asociadas con la economía, no pueden renunciar a su mantenimiento y sostenibilidad. ¿Cómo hacer de la transferencia de conocimiento una herramienta para la cooperación entre cooperativas frente a la necesidad de sostenibilidad y crecimiento? ¿Cómo asumen las cooperativas esta herramienta, en el marco del desarrollo de sus capacidades organizacionales? Ambas acciones, cooperación y transferencia, suponen una predisposición al aprendizaje conjunto para lograr un mejor rendimiento, ventajas competitivas, innovación y crecimiento.

Acerca de la cooperación y del cooperativismo

Rivera y Labrador (2013) proponen distinguir de manera sencilla la acción de cooperar: en sentido amplio y en sentido estricto. El primero refiere a trabajar juntos de cualquier forma; mientras el segundo a trabajar igualmente, sin diferencia alguna. Siendo esta última acepción la que corresponde a la fuente ideológica de las sociedades cooperativas en el mundo.

Ambos autores destacan las relatorías acerca de las propuestas iniciales y las primeras experiencias cooperativas, en donde la autoayuda y la búsqueda de replicar en otros (otras cooperativas) los logros propios resultaba fundamental para construir comunidad, villas o territorios que hicieran frente a las condiciones adversas de la Revolución industrial en determinadas localidades (Rivera y Labrador 2013, 6); asimismo, un elemento que no debe perderse de vista es la necesidad de elevar el nivel cultural de los cooperativistas, de tal modo de promover entre ellos otro tipo de habilidades.

Gobiernos en distintos países, particularmente con manifestación importante del trabajo informal, suelen tener políticas o programas asociados con la creación de sociedades cooperativas, principalmente en dos sentidos: a) formalizar a vendedores y prestadores de servicios; b) distribuir presupuesto destinado al mantenimiento y posible consolidación de la economía social y solidaria, toda vez que se le reconocen virtudes en términos sociales y de sostenibilidad en episodios económicos críticos (Veltmeyer 2017, 100)

Es conocido entre las sociedades cooperativas una necesidad importante por formar, en el marco de las características, valores y relevancia de este tipo de unidades económicas, distinguidas por su vocación e interés social, así como por su enfoque basado en lo que se denomina economía social y solidaria, a diferencia de las empresas o corporaciones.

En general, en Latinoamérica se generan legalmente sociedades cooperativas que no necesariamente comparten los valores que podríamos denominar de la ideología cooperativa, pero que han de requerir, cuando menos, estar informadas al respecto y convivir con otras cooperativas con mayor convencimiento de su sentido social y alternativo frente al comportamiento empresarial y la competitividad mercantil (Rivera y Labrador 2013, 27). Cuestión que representa un reto para las relaciones entre pares, como la elucidación de las convergencias posibles y las divergencias para el fortalecimiento en el tiempo de una cultura de apoyo más amplia y consistente en relación con los retos de una nación como la mexicana (Martínez 2020; Lara y Pérez 2020)

Transferencia de conocimiento interorganizacional

El estudio del conocimiento y su administración dentro del contexto organizacional ha sido un tema de estudio recurrente durante las últimas décadas (Chaudhuri *et al.* 2021; Del Giudice y Maggioni 2014; Oliva y Kotabe 2019). Las teorías de la organización, la innovación y la estrategia reconocen el conocimiento como un recurso clave para lograr el buen accionar de las organizaciones y como detonante de la innovación (Nonaka y Takeuchi 1995; Davenport y Prusak 1998; Yamin, Gunasekaran y Mavonda 1999; Dove 1999). Cuando hablamos de conocimiento resulta relevante aclarar que este se produce de manera interna y externa, y que cada organización desarrolla estrategias para aprovecharlo. Esto representa un aprendizaje para la organización pues debe seleccionar, recolectar y analizar los recursos de conocimiento obtenidos durante la ejecución de los procesos, lo cual tiene como consecuencia que los procesos organizativos mejoren (Tabaszewska 2009, 88). El conocimiento es tan importante en las organizaciones que su administración es considerada como uno de los procesos estratégicos de las mismas (Al Nahyan, Sohal, Hawas y Fildes 2019, 1770; Keszey 2018) y, al mismo tiempo, como una capacidad organizacional fundamental (Ali, Panneer, Paris y Gunasekaran 2019, 1818). De acuerdo con Fait *et al.* (2019), el conocimiento permite a las organizaciones plantear y desarrollar mejores estrategias para enfrentar los retos organizacionales actuales.

El conocimiento es un recurso fundamental para cualquier organización y su transferencia es un proceso dinámico, y en el caso de las sociedades cooperativas podría resultar indispensable. La transferencia de conocimiento tiene su base en la socialización y esta tiene una naturaleza relacional, pues se requiere al menos

de dos agentes para que se pueda dar, en donde uno de ellos posee conocimiento y el otro lo recibe y lo adquiere del primero (Ali *et al.* 2019; Al Nahyan *et al.* 2019; Keszey 2018). En este proceso, los actores organizacionales intercambian, reciben y son influenciados y afectados por el conocimiento y experiencia de otros agentes. La generación y transferencia continua de conocimiento en y entre las organizaciones les permite aprovechar mejor dicho recurso (Ferraris *et al.* 2017), así como aprovechar el capital humano que lo posee (Sala *et al.* 2016; Scuotto *et al.* 2017; Al Nahyan *et al.* 2019). Chong, Chong y Gan (2011,41) proveen información relevante referente a los beneficios de la transferencia de conocimiento interorganizacional, al permitir la inclusión de conocimiento externo a la organización y con ello incrementar las posibilidades de éxito. El objetivo de llevar a cabo el proceso de transferencia de conocimiento es distribuir el conocimiento correcto a las personas adecuadas en el momento adecuado (Handzic y Zhou 2005, 92). Este proceso se desarrolla a través del intercambio de conocimiento entre diversos actores organizacionales y en distintos niveles (por ejemplo, entre grupos, departamentos, divisiones, equipos, personas, organizaciones, etc.). Lo más importante de este proceso es el flujo dinámico de conocimiento por tener una influencia y afectar tanto al receptor como al emisor, propiciando procesos de aprendizaje bilaterales (Argote e Ingram 2000, 157; Wijk, Jansen y Lyles 2008, 844).

Son diversos los autores que han identificado algunos de los beneficios más importantes de la transferencia y flujo de conocimiento en las organizaciones. Por caso, Ali y sus colegas (2019) argumentan que el proceso de transferencia de conocimiento entre las distintas unidades de negocio de una empresa incrementa el desempeño. Además, Wijk y sus colegas (2008) así como Keszey (2018) mencionan que el proceso de compartir conocimiento provee a las organizaciones de ciertas ventajas competitivas. En síntesis, se puede argumentar que los factores de influencia en el proceso de compartir conocimiento en las organizaciones puede ser clasificado en tres dimensiones: individual, organizacional y tecnológica (Ali *et al.* 2019). Por ejemplo, en la dimensión individual pueden ser considerados la confianza existente entre las personas así como su grado de motivación (Cruz *et al.* 2009; Tsai y Ghoshal 1998), en la dimensión organizacional podríamos mencionar la madurez del enfoque de la administración del conocimiento de la organización (Oliva 2014), y, en el nivel tecnológico, cabría considerar la utilización de artefactos adecuados para la transferencia de conocimiento (Al Nahyan *et al.* 2019)

Este artículo se centra en el estudio del proceso de transferencia de conocimiento interorganizacional que involucra la interacción de al menos dos organizaciones para la aplicación y asimilación de conocimiento (Easterby-Smith, Lyles y Tsang 2008, 681). De acuerdo con el rol que desempeña cada organización involucrada, se le suele denominar: organización transmisora u organización receptora de conocimiento. En la relación entre ambas organizaciones suele reque-

rirse la participación de un agente facilitador de transferencia de conocimiento. Sin embargo, en el caso de las cooperativas, la interacción social entre algunos o el conjunto de sus miembros tiende a ser clave para que puedan confiar y ganar credibilidad mutuamente.

Facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento interorganizacional

La transferencia de conocimiento es un proceso complejo y prolongado con diferentes fases o etapas que van más de allá de un momento o un acto instantáneo donde se comparte el conocimiento entre, al menos, dos partes (Szulanski 1996, 33). Dado que transferir conocimiento implica tiempo, eventos e incidentes, la mayoría de los estudios revisados distinguen etapas tempranas, es decir, aquellas previas al proceso de transferencia de conocimiento, seguidas de la implementación (Szulanski, Cappeta y Jensen 2004, 607). Por otra parte, Szulanski (1996, 47) subraya cuatro etapas que ocurren en orden consecutivo: iniciación, implementación, la puesta en marcha y la integración del conocimiento; donde el proceso requiere el apoyo de personas, redes y organizaciones. Por otra parte, Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad (2018) identifican cuatro categorías de facilitadores y barreras para la transferencia del conocimiento: conocimiento, transmisor, receptor, intercambio de conocimiento y organización; mismos elementos que se retoman en este estudio (tablas 1 y 2).

Facilitadores

La primera categoría es el conocimiento y su facilitador es la disponibilidad, la cual se refiere a qué tan accesible se encuentra el conocimiento a transferir, la facilidad de su acceso, la formalización del mismo (si se encuentra en documentos), el uso de este en cualquier momento. La disponibilidad de conocimiento de la fuente transmisora y la cercanía de las relaciones entre los socios aumentan la tendencia a iniciar la transferencia (Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad 2018, 7).

La segunda categoría se integra por el transmisor y el receptor. En el primer caso se refiere al individuo que transmite conocimiento y en el segundo caso a aquel que lo recibe. En este sentido, se pueden identificar dos factores: habilidad y motivación. La habilidad del transmisor implica contar con las competencias para identificar, administrar y compartir conocimiento (Grant 1997; Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad 2018, 7). Por otra parte, la motivación puede derivarse de una cultura que promueve la transferencia de conocimiento (Szulanski 1996, 117), es decir, si una persona se siente competente tiende a participar en procesos de transferencia de conocimiento porque desea contribuir con otros (Minbaeva 2007, 122).

Tabla 1. Facilitadores de la transferencia de conocimiento interorganizacional.

Categorías	Facilitadores	Definición	Autores
<i>Conocimiento</i>	Disponibilidad	Oportunidades que existen para acceder y hacer uso del conocimiento.	Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad (2018); Ajmal y Koskinen (2008); Xu y Ma (2008); Grant 1997).
<i>Transmisor/ Receptor</i>	Habilidad	Competencias para identificar, administrar y compartir conocimiento.	Grant (1997).
	Motivación	<p>Contar con las herramientas necesarias, así como con el lenguaje para poder compartir lo que se sabe.</p> <p>Voluntad de compartir el conocimiento para contribuir al quehacer organizacional.</p>	<p>Easterby-Smith Easterby-Smith, Lyles y Tsang (2008).</p> <p>Easterby-Smith Lyles y Tsang (2008); Lin <i>et al.</i> (2008); Govindarajan y Gupta (2001).</p>
<i>Intercambio de conocimiento</i>	Tipo de relación entre los actores	Las similitudes en las experiencias, valores, rutinas y prácticas laborales pueden crear una relación de cercanía.	Minbaeva (2007, 22).
<i>Organización</i>	Cultura de apoyo	Características, comportamientos y valores colectivos.	Riege y Zulpo (2007); Ajmal y Koskinen (2008).
		<p>Lenguaje común.</p> <p>Implica costumbres, creencias, reglas de conducta, normas y valores compartidos.</p>	<p>Wang-Cowham (2008).</p> <p>Owusu-Manu, Edwards, Parn, Fordjour y Aigbavboa (2017, 10).</p>

Fuente: Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad (2018, 5).

Por otra parte, la organización que recibe conocimiento (receptora) debe identificar una necesidad, un vacío que no puede cubrir con los recursos intangibles con que cuenta, lo que le obliga a buscar al exterior de su organización. Por otra parte, su capacidad de absorción determinará su capacidad para evaluar, asimilar y aplicar los conocimientos que va a adquirir (Inkpen y Pien 2006; Szulanski 1996). Los receptores deben tener cierta capacidad para poder percibir, gestionar y aplicar conocimientos para resolver problemas organizacionales (Minbaeva 2007, 51).

La tercera categoría es el intercambio de conocimiento y su facilitador es el tipo de relación entre los actores. En este sentido, la similitud de experiencias, valores, rutinas y prácticas laborales pueden influir positivamente para el proceso de transferencia y propiciar una comunicación fluida entre los interesados (Minbaeva 2007, 16).

La cuarta categoría, es la referente a la organización. La cultura organizacional puede fomentar la transferencia de conocimiento al aumentar la cercanía entre receptor y transmisor proporcionando un lenguaje común para una transferencia e implementación exitosa (Wang-Cowham 2008, 30). Una cultura de apoyo genera confianza y fomenta la cooperación (Collins y Smith 2006). La cultura implica costumbres, creencias, reglas de conducta, normas y valores compartidos, mismos que pueden propiciar una cultura de apoyo (Owusu-Manu, Edwards, Parn, Fordjour y Aigbavboa 2017, 10; Wen-bao 2007), donde se promuevan las interacciones entre las organizaciones y los promotores de la transferencia de conocimiento. La existencia de una cultura de apoyo puede influir en la tendencia y la motivación de las personas que conforman la organización para iniciar la transferencia de conocimiento (Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad 2018, 11).

Barreras

El conocimiento como primera categoría presenta tres barreras: ambigüedad casual, falta de claridad y complejidad. La primera barrera, ambigüedad, se relaciona con la ausencia o escasez de la comprensión entre la repercusión que tiene el conocimiento, es decir, qué acciones tomar, lo cual puede dificultar el flujo de conocimiento (Easterby-Smith, Lyles y Tsang 2008, 678; Szulanski 1996, 28). Hay factores intangibles como las creencias, los valores y las experiencias personales que pueden reducir la integración del conocimiento transferido (Inkpen y Pien 2006). La segunda, falta de claridad, se refiere a la dificultad que existe para que fluya el conocimiento entre emisor y receptor (Xu y Ma 2008, 531; Easterby-Smith, Lyles y Tsang 2008, 680). Finalmente, complejidad, dado que cada organización está compuesta por diversos individuos, estos, a su vez, tienen una serie de prácticas dentro de la organización lo cual los puede dotar de habilidades o bien de falta de las mismas para transferir conocimiento (Xu y Ma 2008, 531; Easterby-Smith, Lyles y Tsang 2008, 684).

En la segunda categoría, tanto el transmisor como el receptor podrían encontrarse con dos barreras: falta de capacidad de absorción y desmotivación. Las personas que se involucran en este proceso deben comprometerse en transformar y utilizar el conocimiento para mejorar su desempeño. Si el receptor carece de capacidad para asimilar el conocimiento, difícilmente podrá aplicarlo a su favor. Asimismo, la motivación para intercambiar conocimientos influirá, pues no se tienen el interés suficiente, se producirá una falta de información o incluso rechazo por compartir o recibir conocimiento (Bonache y Zárraga-Oberty 2008).

En la tercera categoría, intercambio de conocimiento, existen cuatro barreras: desconfianza, falta de credibilidad, falta de comunicación y dificultad en las relaciones. El tipo de relación que exista entre transmisor y receptor puede inhibir el pro-

Tabla 2. Barreras de la transferencia de conocimiento interorganizacional.

Categorías	Barreras	Definición	Autores
Conocimiento	Ambigüedad casual	Ausencia o escasez en la comprensión de la relación entre el conocimiento transferido y las acciones que deben llevarse a cabo para mejorar los procesos de la organización.	Szulanski <i>et al.</i> (2004); Riege y Zulpo (2007); Xu y Ma (2008).
	Falta de claridad	Dificultad para que el conocimiento fluya entre el emisor y el receptor.	Xu y Ma (2008); Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008).
	Complejidad	La diversidad de prácticas, individuos, habilidades.	Xu y Ma (2008); Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008).
Transmisor/ Receptor	Falta de capacidad de absorción	Incapacidad para evaluar, asimilar y aplicar conocimientos adquiridos. Poca participación, falta de motivos internos como externos para transferir conocimiento.	Inkpen y Pien (2006); Szulanski (1996). Szulanski <i>et al.</i> (1996); Riege y Zulpo (2007); Xu y Ma (2008).
	Desmotivación	Desinterés o rechazo por compartir conocimientos.	Bonache y Zárraga-Oberty (2008).
Intercambio de conocimiento	Desconfianza	Dificultad por otorgar los conocimientos en manos de los demás, vulnerabilidad.	Inkpen y Pien (2006); Szulanski (1996).
	Falta de credibilidad	Poco convincente, el conocimiento a transferir no es adecuado para resolver la necesidad.	Sarker <i>et al.</i> (2005).
	Falta de comunicación	Limita la discusión de opiniones e ideas entre los individuos, necesarios para el flujo efectivo de conocimiento.	Sarker <i>et al.</i> (2005).
Organización	Falta de cultura de apoyo	Valores y normas restrictivos par mantener flujos de comunicación abiertos de conocimiento.	Liebowitz, Ayyavoo, Nguyen, Carran y Simien (2007).
	Estructura rígida	Inflexibilidad de la organización.	Grant (1996, 118).

Fuente: Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad (2018, 6).

ceso de transferencia de conocimiento, a través de la falta de confianza, lo cual reduce la posibilidad de un buen flujo de información e incluso de comunicación (Inkpen y Pien 2006). Si dos personas sienten desconfianza difícilmente intercambiarán sus conocimientos; lo mismo podría ocurrir con la falta de credibilidad. El receptor podrá ignorar el conocimiento si la principal fuente de conocimiento le parece poco convincente (Sarker *et al.* 2005). Si a esto se suma la falta de habilidades de comunicación, se pueden presentar más dificultades, pues se limitaría la discusión y el intercambio de opiniones e ideas. Por otra parte, la falta de comunicación limitará la discusión que se pueda establecer para lograr la transferencia de conocimiento, pues los flujos de conocimiento estarían limitados (Saker *et al.* 2005).

Por último, en la categoría de la organización, Wang-Cowham (2008, 33) argumenta que una estructura rígida así como un control estricto con regulaciones y reglas fijas actúan como barrera en la transferencia de conocimiento. Si una organización tiene una estructura en la cual se limita el nivel de interacción entre sus miembros y funciones, difícilmente se podrá requerir o identificar la necesidad de conocimiento, y el transmisor tendría limitaciones al compartir información de la organización. Los valores y normas estrictos limitan canales de comunicación abiertos para promover una cultura de apoyo entre organizaciones (Liebowitz, Ayyavoo, Nguyen, Carran y Simien 2007), limitando la flexibilidad de las mismas para compartir conocimiento (Grant 1997, 115).

A través de la revisión teórica se encontraron facilitadores y barreras, los cuales serán identificados y analizados en el proceso de transferencia de conocimiento en que participaron algunas sociedades cooperativas de la Ciudad de México.

Metodología

Tipo de estudio. La investigación que se llevó a cabo es cualitativa. Se tomó como muestra cuatro cooperativas de la Ciudad de México, que participaron de procesos de transferencia de conocimiento. En este trabajo se describe el proceso observado, así como la información relacionada con los facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento que se obtuvo a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Descripción de las cooperativas participantes en la transferencia de conocimiento. En la tabla 3, se hace una breve descripción de las cuatro sociedades cooperativas que participaron en el proceso de transferencia de conocimiento.

Recolección y análisis de datos

La recolección de los datos se realizó una vez finalizado el proceso de transferencia observado el cual se describe a continuación. Primera etapa, en una plenaria se llevó a cabo la integración de sociedades cooperativas de la CDMX, a

Tabla 3. Cooperativas participantes de la CDMX.

Cooperativa	Breve descripción	Conocimiento a transferir	Objetivo del conocimiento a transferir
Chocolatería Biziáa	Producción artesanal de chocolate y otras actividades dedicadas a la valoración cultural y gastronómica del cacao mexicano.	Distribución justa y equitativa de rendimientos.	Reducir conflictos al interior de la organización, tener planes de trabajo, aumentar la transparencia, incrementar el nivel de organización y responsabilidad, y, en sí, poder saber cómo pagarse.
Despensa Solidaria	Se ocupa de la comercialización de productos de organizaciones vinculadas con la economía social y solidaria.	Generación de grupos de consumo a través de gestión de espacios comunitarios para la vinculación socio-económica entre productor-consumidor.	Organizar a los productores, establecer mecanismos de logística y prácticas solidarias y colaborativas.
CDMX Noticias	Servicios de comunicación, principalmente: fotografía, asesoría, mercadotecnia, imagen pública, entre otras.	Aprovechamiento de nuevos talentos en la cooperativa.	Identificar nuevos talentos para incluirlos en las actividades de la cooperativa, con el fin de ampliar el mercado y poder desarrollar nuevos productos, encontrar nuevas formas de trabajar y constituir un equipo de trabajo que aporte nuevos conocimientos.
Mohuan HD y Asociados	Ofrece servicios contables, fiscales, legales y arquitectónicos.	Receptora de conocimiento.	No aplica, por ser una organización receptora únicamente.

Fuente: Elaboración propia.

partir de ello se explicó a las cooperativas participantes en qué consistían los roles de transmisor y receptor, y se les invitó a hacer un acuerdo para continuar con el proceso hacia la transferencia de conocimiento interorganizacional. Tres cooperativas decidieron participar como transmisoras de conocimiento y receptoras a la vez, mientras una optó por solo ser receptora (tabla 4).

Tabla 4. Etapa 1. Proceso de transferencia.

Plenaria		
1. Explicación de roles.	2. Intercambio de conocimiento.	3. Evaluación: facilitadores y barreras.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda etapa denominada “intercambio de conocimiento” se realizó mediante la organización de cuatro sesiones distintas. En la primera sesión el objetivo fue que las cooperativas transmisoras expusieran el conocimiento a transferir el cual, a partir de este momento, se denomina práctica de valor, definida como aquella actividad realizada de manera sistemática y continua en una organización en beneficio de la misma. Durante esta sesión, se hizo entrega de un formato de carta compromiso (véase el anexo 1). La segunda sesión consistió en la elaboración de un diagnóstico y de un plan de trabajo, como antecedentes del intercambio de conocimiento. Para ello se diseñó y aplicó un formato donde se determinaron el número de citas programadas y sesiones de trabajo, así como actividades a desarrollar (véase el anexo 2).

En la tercera sesión, se llevó a cabo un intercambio donde se entregó un formato denominado minuta de trabajo (véase el anexo 3) con el que se buscó que cada una de las partes tuviera claro el proceso de ejecución de la sesión y pudiera identificar su avance en el intercambio de conocimiento. Finalmente, en la cuarta sesión programada, los integrantes de las sociedades cooperativas reportaron la experiencia de cada uno de los participantes dependiendo del rol que hubiesen seleccionado (transmisor o receptor de conocimiento).

Tabla 5. Etapa 2. Intercambio de práctica de valor.

Sesión informativa			
Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4
Exposición de práctica de valor de cooperativas transmisoras (3). Carta compromiso de participación en TCI.	Diagnóstico para la TCI. Plan de trabajo por equipos de TCI.	Sesión de seguimiento a TCI. Minuta de trabajo.	Socialización de experiencia general. Reporte de experiencia de TCI según su rol.

Fuente: Elaboración propia.

La etapa tres se denomina “evaluación a través de la identificación de facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento interorganizacional”. Posterior a las sesiones de intercambio de conocimiento, se aplicaron entrevistas semiestructuradas (véase el anexo 4) a los participantes, con el fin de validar a los facilitadores e identificar las barreras teóricas que experimentaron durante las 4 sesiones programadas. Las entrevistas semiestructuradas se caracterizaron por la flexibilidad en el enfoque del cuestionamiento, es decir, no siguieron un orden predeterminado de preguntas (Kothari 2004), esto con la finalidad de obtener información tanto general como específica del fenómeno a estudiar. Los resultados de dichas entrevistas son la fuente principal de obtención de datos de

este artículo. Las entrevistas se transcribieron y se analizaron con ayuda del *software NVivo*, donde se clasificó la información en cada una de las categorías pre-definidas teóricamente.

Hallazgos y discusión

Como se mencionó, en este trabajo se identifican los facilitadores y barreras para la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas que participaron de procesos de transferencia. De acuerdo con la teoría, dicha identificación permitiría comprender aspectos significativos sobre el contenido del conocimiento a comunicar, su proceso de intercambio, así como sus condiciones contextuales y ciertas características de los participantes de la transferencia.

*Identificación de facilitadores y barreras in situ*¹

Facilitadores

a) Conocimiento

A través del análisis de las entrevistas se encontró que el facilitador, disponibilidad del conocimiento, fue oportuno para las cuatro sociedades cooperativas. El tipo de código o lenguaje a comunicar fue accesible y, por lo tanto, no se presentaron dificultades para llevar a cabo el proceso de transferencia. El conocimiento fue claro y oportuno. Solo en un caso se expresó que, pese a la disponibilidad del conocimiento, se identificaron dificultades en la posibilidad de llevar adecuadamente el contenido a las necesidades de la cooperativa:

Había que hacer demasiados ajustes / no podía traducir a mi cooperativa a mi ritmo lo que ellos me estaban diciendo (IC).

En este caso en particular, el conocimiento estaba disponible, sin embargo, dada la naturaleza de cada cooperativa y las formas de hacer de cada una, resultaba un inconveniente para la parte receptora de conocimiento.

Por otra parte, las cooperativas expresaron:

Yo me entiendo solo, pero creo que cuando se trata de compartir, uno debe tener un manual, un algo escrito, de lo contrario no tendré el acordeón con las notas a compartir (IC).

Uno debe tener claro qué va a compartir, tenerlo en notas, apuntes, manuales (IM).

1 El código de identificación de cada cooperativa en los testimonios es el siguiente; una "I" para definir la categoría de informante, y la letra mayúscula inicial del nombre de cada cooperativa: ICH, ID, IM, e, IC.

Otra cooperativa, insiste en la importancia de simplificar y comprender el conocimiento a compartir:

Es importante tener claro aquello que se quiere compartir, de tal forma que sea claro y comprensible para quien lo recibe (ICH).

En resumen, los facilitadores teóricos coinciden con lo hallado en la práctica, las sociedades cooperativas subrayan la importancia de poseer, almacenar, documentar conocimiento para poder transferirlo de manera exitosa.

b) Transmisor/Receptor

En lo general, las cooperativas coincidieron en que los transmisores contaban con habilidad para comunicar el contenido, así como con motivación y actitud receptiva. Solo una organización refirió que en el apoyo para pasar la información a la práctica de otras cooperativas hubo deficiencia, lo cual expresan en los siguientes comentarios:

Sentí que faltaba cierta habilidad para enfocarse en cada proyecto, sin embargo, la información fluyó (ICH).

Obtener información de primera mano enriquece el proceso (IM).

Cuando las cooperativas fueron transmisoras, refirieron a las organizaciones receptoras, como hábiles, motivadas y receptivas. Sin embargo, una cooperativa consideró que había limitaciones en algunos compañeros en saberes “en términos de organización”, lo cual se podría interpretar como la existencia de brechas en términos de experiencia y formación entre miembros de la organización que participan de la transferencia.

A la otra señora que es parte de la cooperativa le costó trabajo porque no está en el ritmo académico, todavía no tenía mucha práctica en términos de organización, le costaba trabajo entender algunos conceptos o ideas (ICH).

Ella es la más hábil para hablar y expresar lo que sabe, no solo resuelve dudas, además tiene mucha elocuencia (ID).

Comparte lo que sabe porque lo tiene sistematizado (IM).

Por lo tanto, la valoración de la relación transmisión/recepción fue favorable en términos de habilidades y motivación. Esta percepción de las cooperativas,

permite identificar que tanto el trasmisor como el receptor deben tener interés en el proceso de transferencia; sea como aquel que tiene necesidad de aprender para resolver una problemática en su organización, o como la parte transmisora, por comprender que no todos manejan los mismos términos y que cada organización tiene y presenta retos que podrían parecerle muy complicados.

c) Intercambio de conocimiento

El conjunto de las cooperativas afirmó hallar cercanía en la relación durante el proceso de transferencia. Hubo dos menciones sobre antecedentes de vínculo entre ellos, antes del momento de la transferencia:

Ya conocíamos su trabajo, él es muy formal y conoce a muchas personas (IM).

En su cooperativa, todos los miembros participan, además, son muy formales y cumplidos, nosotros hemos colaborado con ellos (ID).

Las cooperativas coincidieron en no haber experimentado desconfianza:

Participar de un proyecto en conjunto hace que se piense que todos tenemos interés en aprender (IC).

Que se congreguen en el mismo lugar para aprender o enseñar hace que sean organizaciones responsables, como no intercambiar con ellos (IM).

d) Organización

Tres cooperativistas encontraron respaldo en los miembros de su organización para participar de la transferencia, incluso contaron con el apoyo de ellos en el proceso de transferencia:

Nuestros socios saben que estamos haciendo, saben que venimos aprender, asimismo, están seguros de que lo que hacemos aquí beneficia a nuestra organización (IM).

Nuestros socios están enterados de nuestros deseos por apoyar a otras cooperativas, incluso nos dan para nuestra comida y pasajes. Al final, todos estamos haciendo algo por nuestra cooperativa, aunque no estemos ahí (ICH).

Mis socios saben que vincularse es lo más importante y a mí me gusta vincularme y conocer personas (IC).

De lo anterior se infiere que los participantes manifestaron tener cultura de

apoyo en su cooperativa, pero esta solo se expresó en tres organizaciones durante el proceso de transferencia. Si bien no se puede presumir falta de cultura organizacional o rigidez en la estructura de la cooperativa que manifestó ausencia de respaldo, es importante considerar las condiciones expresadas como limitaciones en el proceso de transferencia.

Barreras

a) Conocimiento

En relación con la ambigüedad, dos de las cooperativas participantes encontraron inconsistencia entre el contenido transmitido y las consecuencias prácticas de este. Una aludió a la diferencia entre ambas organizaciones, dado que la cooperativa emisora era de comercialización y la otra de prestación de servicios. Mientras que la otra cooperativa aludió a ciertos rezagos en la sistematización de la información que recibieron, cuestión que implicaba también la existencia de ciertos límites para traducir contenidos, que denominaron “abstractos”. Por lo tanto, ambas cooperativas coincidieron en identificar falta de claridad y complejidad en el tránsito del contenido a la práctica:

De lo que recibimos / sí, de repente decíamos: a esto cómo le ponemos pies y cabeza / quizás porque los compañeros / Era una información muy abstracta (ICH).

Las cooperativas que afirmaron no hallar ambigüedad o inconsistencia destacaron que en todo momento existió claridad en la información transmitida y la necesidad de la misma para su organización. De esta manera, no hubo dificultad en su caso para identificar en posibilidades de aplicación en su organización:

Yo creo que algo muy importante de la información que transmitieron era el resultado de su actividad que fueron mejorando / siento que la práctica se puede instrumentar (ID).

Estábamos muy enfocados en el desarrollo de ellos (IM).

Por lo tanto, pese a que las cuatro cooperativas valoraron favorablemente la disponibilidad del conocimiento que recibieron, dos de estas organizaciones manifestaron dificultades en el proceso de transferencia. La falta de claridad fue una barrera que no se identificó por ninguna de las cooperativas, sin embargo, dentro de sus entrevistas se encontraron algunas consideraciones importantes por destacar:

Si el conocimiento a transferir no se abrevia, no se sintetiza, puede resultar extenso o complicado para quien quiere aplicar el conocimiento (ID).

Yo tenía muy bien sistematizada mi información por lo cual, los demás, seguro lo entendieron (ICH).

La complejidad del conocimiento fue una variable que las cooperativas destacaron:

Pasar de lo teórico a lo práctico no es tarea fácil, requiere romper esquemas y estar abiertos y receptivos (ICH).

Del dicho al hecho hay un gran trecho, no es lo mismo vamos a decir que lo hacemos a ejecutarlo (IM).

En términos de conocimiento, las categorías evaluadas resultaron en general favorables según la experiencia de las cooperativas en sus procesos de intercambio.

b) Transmisor/Receptor

En la segunda categoría se encontraron los siguientes resultados. Una cooperativa señaló la falta de capacidad de absorción de la cooperativa receptora debido a la existencia de brechas en la experiencia, en la formación organizacional y en el uso de cierta jerga académica:

Es más fácil adquirir o recibir conocimiento que tratar de organizar mis ideas (IM).

Mi formación me hace parlanchín por naturaleza, habrá a quien no le guste (IC).

Depende si todos los socios participan y están interesados en formarse y aprender (ID).

No importa que todos seamos profesionales, no implica que sepamos cómo transferir nuestro conocimiento, habrá quien tiene disposición y a quien en definitiva no le interesa (ICH).

Las cooperativas no señalaron la barrera desmotivación. En esta categoría se considera que, a pesar de la similitud en el tipo de organizaciones, no todas pueden aplicar los conocimientos adquiridos. Dentro de las respuestas de las cooperativas nunca se mencionó la desmotivación.

c) Intercambio de conocimiento

En ningún momento se consideró la barrera falta de credibilidad, nula comunicación o dificultad de trato en su proceso de transferencia. Sin embargo, dos cooperativas mencionaron haber notado cierta desconfianza o diferencia entre ellas:

También creo que no había tanto vínculo de confianza, no porque sea cooperativa significa que se dirige de buena manera (IC).

No porque seamos cooperativas significa que mantenemos los mismos valores, habrá a quien solo le importan los negocios y otros a los cuales no les interesa la economía social y solidaria (ID).

En este sentido, la valoración sobre el momento del intercambio resultó favorable en lo general, pese a los dos casos donde se menciona desconfianza, situación con incidencia durante y al término de la relación de transferencia. Este factor llevó a las cooperativas participantes a no intercambiar conocimiento.

d) Organización

Dentro de las entrevistas realizadas no se encontró la variable estructura rígida, dada la naturaleza de las organizaciones del estudio. Sin embargo, una cooperativa señaló que su organización no la respaldaba, aludiendo a razones tales como: demandas de trabajo en la cooperativa y desorganizaciones. Además, se hicieron menciones a momentos en que los miembros de las cooperativas receptoras tenían dificultades para llegar a acuerdos, haciéndolos evidentes para el transmisor:

Hemos tenido reajuste en el interior y situaciones de conflicto que de repente necesitaban más atención que el diseño de la nueva práctica (ID).

Sin duda, lo que señala la cooperativa resulta relevante; independientemente de la naturaleza del tipo de organizaciones estudiadas, es necesario ajustar los procesos y prácticas que se llevan a cabo en el interior para poder compartir el conocimiento.

Facilitadores y barreras desde el punto de vista de los cooperativistas

En la batería de preguntas de la entrevista semiestructurada, se consideró un apartado para conocer el punto de vista de las sociedades cooperativas a partir de la experiencia que tuvieron en las sesiones, con ello se busca considerar los aspectos que no están planteados en la teoría. Se preguntó lo siguiente: ¿qué elementos y/o factores consideras que facilitan la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas?, y, ¿qué elementos y/o factores consideras inhiben y/o limitan transferir conocimiento entre sociedades cooperativas?

En la tabla 6, se presentan los cuatro elementos referidos por las sociedades cooperativistas entrevistadas. Estos factores no han sido categorizados; no obstante, se considera que estos elementos son propios del transmisor/receptor del

Tabla 6. Facilitadores desde la perspectiva de los cooperativistas.

	Confianza	Comunicación	Afinidad	Compromiso
COOP 1	X	X	X	X
COOP 2	X	X	X	X
COOP 3	X	X		X
COOP 4	X			X

Fuente: Elaboración propia.

conocimiento, es decir, de los individuos. En este sentido, lo ideal sería generar estrategias con el apoyo de otras disciplinas para fortalecer estos elementos y propiciar su reproducción. En el ámbito de nuestro campo, estos facilitadores tendrían que ser trabajados a partir de la cultura organizacional, en este caso, las sociedades cooperativas viven una cultura de cooperación y de solidaridad la cual incide en la percepción y el comportamiento de los cooperativistas.

Por otra parte, se encontró una serie de barreras, las cuales representan un área de oportunidad para poder investigar acerca de cómo contrarrestarlas y evitarlas.

Tabla 7. Barreras desde la perspectiva de los cooperativistas.

	COOP 1	COOP 2	COOP 3	COOP 4
Egoísmo	X	X	X	X
Problemas de actitud	X	X	X	
Lenguaje cooperativista	X	X		X
Conformismo	X			
Desinterés de alguna de las partes	X	X		
Falta de canales de comunicación	X			X
No dar solución a las dudas que se presenten	X	X		X
Impuntualidad	X			
Manejo del tiempo	X	X		

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las barreras, salvo la referencia mayoritaria al egoísmo, el resultado fue un listado de diversas situaciones con dificultad para ser agrupadas: problemas de actitud, lenguaje cooperativista, conformismo, desinterés de alguna de las partes, falta de canales de comunicación, no resolución de dudas, desacuerdo, desorganización, inadecuación del espacio físico, impuntualidad, manejo de tiempo, manejo de la presión sobre la entrega de resultados. Donde lo expresado por los entrevistados, a pesar de ser sociedades cooperativas, se-

ñala que cada uno tiene sus maneras de hacer y por ello implica no siempre estar de acuerdo.

Se consideró relevante conocer el punto de vista de las cooperativas, para poder comprender su proceso de transferencia y detectar posibles áreas de oportunidad para colaborar en la replicación de la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas, lo cual se considera puede dar paso al trabajo colaborativo con otras áreas de las ciencias sociales para robustecer el estudio de la transferencia de conocimiento entre organizaciones.

Comparación con la teoría

El proceso de transferencia de conocimiento implicó, para las cooperativas, comprender su capacidad estratégica y de coordinación, tanto para recibir como para compartir conocimiento.

De acuerdo con Handzic y Zhou (2005, 92) la selección adecuada de las personas con las cuales desde el interior se propicia la transferencia y la distribución del conocimiento hacia la organización en el momento adecuado es uno de los factores de éxito en la transferencia de conocimiento. En este sentido, al interior de las organizaciones estudiadas, independientemente de si tuvieron el rol de emisor o de receptor, implicó la delegación de responsabilidades, la selección de la información a comunicar o los espacios y tiempos para suscitar los encuentros con sus interlocutores en la transferencia, cuestión que implicó la movilización de personas y recursos que se espera puedan derivar en aprendizajes individuales y colectivos en la organización (Tabaszewska 2009).

Por ejemplo, de acuerdo con lo expresado por la cooperativa Biziiá, el momento de la transferencia les resultó complicado dada la carga de trabajo que tenían internamente; a diferencia de Mohuan HD, quienes consideraron que hallaron en el momento y el contenido de la transferencia respuesta a una necesidad organizativa que deseaban resolver. Cuestión que coincide con lo resaltado por Szulanski (1996) en relación con la motivación derivada de las condiciones internas de la cooperativa e, incluso, de la cultura organizacional que valora dicho ejercicio de aprendizaje.

Mientras, en el caso de la cooperativa CDMX Noticias parecía no haber pro- piamente una necesidad por cubrir, que le permitiera superar el carácter infor- mativo del conocimiento a recibir, entre otras dificultades relativas a la comple- jidad de la información recibida.

Las cooperativas coinciden en que el resultado les permitió identificar sus po- sibilidades de respuesta ante una demanda como esta, pues al haber un interme- diario y observador universitario les implicaba compromiso y responsabilidad.

Se encontró que hubo dos procesos fallidos en la recepción del conocimiento y sus consecuencias prácticas. Esto se debió a la ambigüedad o complejidad en el

conocimiento recibido (Reed y De Filipi 1990). Particularmente por tener un fuerte componente teórico y, por otro lado, por no haber suficientes condiciones de comunicación entre la organización receptora y la transmisora o por no haber condiciones para la traducción del conocimiento al contexto práctico del receptor (Despensa Solidaria-CDMX Noticias/Despensa Solidaria-Biziiá). En este último caso, se puede decir que es importante que una persona se sienta competente para participar del proceso de transferencia (Minbaeva 2007, 52), ya que esto incidirá en su continuidad y compromiso. Asimismo, se requiere del soporte organizacional, de lo contrario la motivación y el compromiso se verán mermados rápidamente.

En este sentido, sobre los casos que se denominaron fallidos, valdría la pena evaluar si las cooperativas receptoras fueron capaces de valorar su capacidad de absorción (Inkpen y Pien 2006) y si es conveniente identificar este proceso de transferencia como sintomático sobre sus condiciones de receptividad o falta de esta ante conocimiento externo pertinente y, por tanto, aprovechable.

Se considera que hubo dos resultados oportunos del proceso de transferencia y que estos estuvieron relacionados con la confianza y el reconocimiento que expresaron tener las cooperativas receptoras sobre las cooperativas transmisoras (CDMX Noticias-Mohuan HD y Biziiá-Despensa Solidaria). Ello sumado a la capacidad de respuesta y receptividad de las cooperativas receptoras en el intercambio, donde hallaron ejes de identificación, tanto de su contraparte, como en el conocimiento recibido, como en ciertos valores comunes.

Conclusiones

Con este trabajo se quiere destacar que la teoría y la práctica de la transferencia de conocimiento ofrecen insumos para pensar de forma organizada las relaciones de cooperación entre cooperativas, de manera de poder reconocer que esto implica un campo de aprendizaje, profesionalización y compromisos. Esto supone generar acciones desde las condiciones contextuales concretas de las cooperativas y del cooperativismo, las cuales muestran tener posibilidades de aprovechar tanto el conocimiento interno como el externo, para enriquecer sus relaciones, incluso para llevar a mejor resultado los procesos de transferencia de conocimiento, que en este caso se hicieron notar. Aunque existe disposición de las organizaciones por compartir su conocimiento, se requiere valorar dicho proceso mediante la estimulación de los facilitadores y la contención o limitación de los inhibidores o barreras.

Por tanto, hacer de la transferencia de conocimiento una herramienta para la cooperación entre cooperativas frente a la necesidad de sostenibilidad y crecimiento obliga a pensar en la viabilidad de un intermediador en casos como estos, en donde se pretende lograr experiencias adecuadas de intercambio de conocimiento.

Las sociedades cooperativas enfrentan la necesidad continua de ser sostenibles y crecer; para ello, sus agentes, internos o externos, así como sus relaciones de conocimiento son fundamentales. Dado que los miembros de las sociedades cooperativas no necesariamente deben contar con experiencia empresarial ni formación administrativa, sí debieran considerar su actualización técnica e incluso profesional en este sentido. Ello hace que los medios para hacerse de conocimiento nuevo sean necesarios y muy significativos.

Identificar y generar acciones para fortalecer estas relaciones de conocimiento es un primer paso, del que derivan nuevos retos como, por ejemplo: la sistematización del conocimiento interno, el fortalecimiento de la capacitación colectiva, las estrategias de recepción y la incorporación de nuevos saberes.

Que las sociedades cooperativas asuman la transferencia de conocimiento como fuente de cooperación entre pares, sin duda fortalece sus capacidades organizacionales, particularmente porque se convierte en una ruta de aprendizajes y formación para la gestión de conocimiento. Se propone que las sociedades cooperativas aprendan y logren integrar la transferencia de conocimiento interorganizacional a sus fortalezas institucionales. Que reconozcan el valor de la formalización y sistematicidad de dicha transferencia, la cual hace efectiva la ayuda mutua y solidaria en un marco de respeto y profesionalismo; más allá de la creencia en que la cooperación entre cooperativas viene dada desde su fundación como 'mística' y no como práctica.

Esta tarea no es sencilla, pues se logra advertir la posibilidad de contribuir desde instituciones educativas a través de grupos de expertos con entendimiento sistémico e interdisciplinar, pues se reconocieron: brechas de saberes para una pertinente transición de contenidos entre las cooperativas; ausencia de ciertos conocimientos básicos sobre el cooperativismo e, incluso, sobre el mantenimiento de una unidad económica, su organización y administración; así como una tendencia a desconfiar pese a ser agentes de un sector de la economía que aspira a consolidar lazos de cooperación. Si bien el trabajo presentado es interdisciplinario en diversos sentidos: análisis de procesos heterogéneos del proceso de transferencia, análisis de los impactos ciencia-sociedad, atención de problemas prácticos desde la ciencia, entre otros, éste podría verse fortalecido con la comprensión y abordaje sistémico desde otras áreas de conocimiento, como podrían ser la psicología del trabajo u organizacional, la sociología del trabajo, las ciencias de la educación y el trabajo social, enfocados a la formación de competencias.

Como futuras investigaciones se propone establecer instrumentos que permitan: por un lado, medir el impacto que tiene la transferencia de buenas prácticas interorganizacionales, y, por otro, enriquecer el modelo de transferencia de conocimiento en el marco de otro tipo de organizaciones. **D**

Referencias

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas). 2015. <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Al Nahyan, M. T., Sohal, A., Hawas, Y. y Fildes, B. 2019. Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of Knowledge Management*, 23(9): 1764-178.
- Ali, A. A., Panneer Selvam, D. D. D., Paris, L. y Gunasekaran, A. 2019. Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9): 1806-1837.
- Ajmal, M. M., y Koskinen, K. U. 2008. Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1): 7-15.
- Argote, L. y Ingram, P. 2000. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1): 150-169.
- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A. y Goikoetxea, G. 2004. Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (49): 263-294.
- Bonache, J., y Zárrega-Oberty, C. 2008. Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 1-18.
- Bretos, I., Díaz, M. y Marcuello, C. 2018. Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *Revista del CIRIEC*, 92: 5-37, CIIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa). <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.11480>.
- Chaudhuri, R., Chavan, G., Vadalkar, S., Vrontis D. y Pereira, V. 2021. Two-decade bibliometric overview of publications in the *Journal of Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, 25 (6): 1550-1574.
- Chong, C. W., Chong, S. C. y Gan, G. C. 2011. Inter-organizational knowledge transfer needs among small and medium enterprises. *Library Review*, 60(1): 37-52. <https://doi.org/10.1108/00242531111100568>.
- Collins, C. J. y Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Cracogna, D. 2015. La legislación cooperativa latinoamericana en el marco del plan para una década cooperativa de la alianza cooperativa internacional. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (117): 12-33.
- Cruz, N. M., Pérez, V. M. y Cantero, C. T. 2009. The influence of employee moti-


- vation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6): 478-490.
- Davenport T. H. y Prusak, L. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Del Giudice, M. y Maggioni, V. 2014. Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view. *Journal of Knowledge Management*, 18(5): 841-846.
- Dove, R. 1999. Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, (3)1: 18-35.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. y Tsang, E. W. K. 2008. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4): 677-690.
- Eid, M. y Martínez-Carrasco, F. 2014. International year of cooperatives and the 2020 vision. *Euricse Working Papers*, 714.
- Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G. y Navarro Manotas, E. 2018. Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 127: 90-11. <https://doi.org/10.5209/REVE.59769>.
- Fait, M., Scorrano, P., Mastroleo, G., Cillo, V. y Scuotto, V. 2019. A novel view on knowledge sharing in the agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*, 23(5): 953-974.
- Fernández-Feijoo, Belén y Casal, María. 2007. Clasificación del capital social de la sociedad cooperativa: una visión crítica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 7-29.
- Ferraris, A., Santoro, G. y Dezi, L. 2017. How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3): 540-552.
- Grant, R. M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3): 450-454, 1997.
- Govindarajan, V. y Gupta, A. K. 2001. Building an effective global business team. MIT Sloan. *Management Review*, 42(4): 28-63, 2001.
- Handzic, M. y Zhou, A. Z. 2005. *Knowledge management: an integrative approach*. Oxford: Chandons Publishing.
- Inkpen, A. C. y Pien, W. 2006. An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park. *Journal of Management Studies*, 43(4): 779-811.
- Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents mat-

- ter? *The Academy of Management Journal*, 48 (6): 999-1015.
- Jennex, M. y Olfman, L. 2005. Assessing knowledge management success. *International Journal of Knowledge management*, 1(2): 33-49.
- Keszey, T. 2018. Boundary spanners knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22 (5): 1061-1081.
- Kothari, C. R. 2004. *Research methodology: methods and techniques*. India: New Age International.
- Lara, G., y Pérez, C. 2020. Retos y perspectivas para el cooperativismo mexicano. *Deusto Estudios Cooperativos*, 16: 163-182, 2020. <http://dx.doi.org/10.18543/dec-16-2020pp.163-182>.
- Ley General de Sociedades Cooperativas. 2018. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf. (Consultada, septiembre 15, 2020).
- Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D. y Simien, J. 2007. Cross-generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 107(8): 1123-1153, 2007.
- Lin, C., Tan, B. y Chang, S. 2008. An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management*, 45(5): 331-339, 2008.
- Tamayo, M. 1999. *La investigación*. Bogotá: ICFES (Serie aprender a investigar).
- Méndez Martínez, J. I. 2020. *Políticas públicas. Enfoque estratégico para América Latina*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, Colegio de México.
- Minbaeva, D. B. 2007. Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4): 567-593.
- Moyano Fuentes, J. Puig, F. y Bruque, S. 2008. Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61: 233-249. ISSN: 0213-8093.
- Monzón, J. L. y Marcuello, C. 2012. Economía social y empresas sociales. *Ciriec-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 75, Monográfico.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37, 1994.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies created the dynamics of innovation*. Oxford, Nueva York: Oxford University Press.
- Oliva, F. L. 2014. Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6): 1053-1074.
- Oliva, F. y Kotabe, M. 2019. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9): 1838-1856.
- Otálora Beltrán, J. y Vásquez Peñalosa, L. 2016. *Metodología ABC para el fortalecimiento de la gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla*. (Investigación financiada por COLCIENCIAS, convocatoria 702 de

- 2015 y la Universidad de la Costa. Convocatoria 11 de 2015). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.
- Owusu-Manu, D., Edwards, D. Parn, E., Fordjour Antwi-Afari y M. Aigbavboa, C. 2017. The knowledge enablers of knowledge transfer: a study in the construction industries in Ghana. *Journal of Engineering Design and Technology*, 16 (2): 194-210.
- Pedrosa O. C. y Hernández O. Ma. J. 2011. ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71: 156-185, octubre.
- Peraza Castañeda, E., Gómez García, J. y Aleixandre Mendizábal, G. 2016. Los factores determinantes del comportamiento innovador de las cooperativas: un análisis para el caso de Castilla y León. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 122(3): 252-284. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52025.
- Plaza-Angulo, J., Ciruela-Lorenzo, A. y Martín-Machuca, M. 2016. *La gestión del conocimiento en la sociedad cooperativa. Análisis de su presencia en las cooperativas oleícolas andaluzas*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Universidad de Málaga.
- Powell, W. W., Koput, K. W. y Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- Ramírez, M. 2020. Economía social y solidaria y estrategia pedagógica del CIIESS. *Sobre México. Temas de Economía*, 1(2): 76-103.
- Reed, R. y R. J. De Filippi. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102. (Consultado en Google Scholar).
- Riege, A., y Zulpo, M. 2007. Knowledge transfer process cycle: between factory floor and middle management. *Australian Journal of Management*, 32(2): 293-314, 2007.
- Rivera, C. A. y Labrador, O. 2013. Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 1(2): 191-208.
- Rodenas, M. y Torralba, J. M. 2004. Sistemas de ayuda a las decisiones en la gestión del conocimiento y las cooperativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 55-75. ISSN 0213-8093.
- Sala, A., Landoni, P. y Verganti, R. 2016. Small and medium enterprises collaborations with knowledge intensive services: An explorative analysis of the impact of innovation vouchers. *R&D Management*, 46(1): 291-302.
- Sarker, S. A. O. N. E. E., Nicholson, D. B. y Joshi, K. D. 2005. Knowledge transfer in virtual systems development teams: An exploratory study of four key enablers. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2): 201-218, 2005.

- Scuotto, V., Del Giudice, M., Bresciani, S. y Meissner, D. 2017. Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 21 (3): 640-655.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2): 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R. y Jensen, R. J. 2004. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5): 600-613.
- Tabaszewska, E. 2009. Gestión del conocimiento orientada al proceso de negocios-supuestos básicos. En Snowosielski (ed.), *Enfoque de procedimientos en organizaciones*. Wroclaw, Wroclaw: University of Economics Publisher.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Vaghefi, I. Lapointe, L. y Shahbaznezhad, H. 2018. A multilevel process view of organizational knowledge transfer: enablers *versus* barriers. *Journal of Management Analytics*, 5(1): 1-17.
- Veltmeyer, H. 2017. *Globalization and antiglobalization*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Wang-Cowham, C. 2008. HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China. *The Learning Organization*, 15(1): 26-44.
- Wen-Bao, L. 2007. The effect of knowledge sharing model expert system with application. *Journal of Technology Transfer*, 134 (2): 508-521.
- Wijk, R., Jansen, J. y Lyles, M. 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.
- Xu, Q. y Ma, Q. 2008. Determinants of ERP implementation knowledge transfer. *Information & Management*, 45(8): 528-539.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. y Mavonda, F. T. 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, (19)8: 507-518.

Anexo 3. Minuta de trabajo.

Transferencia y Adaptación de Prácticas de Valor		 upieca
Formato 3. Minuta de trabajo de cada sesión		
Número de reunión:	Fecha:	
Actividades desarrolladas:	Participantes:	
Compromisos:		

Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada.

Nombre del entrevistado	
Fecha	
Lugar	
Hora de inicio de la entrevista	
Hora de fin de la entrevista	
Nombre del entrevistador	

Objetivo: Identificar los habilitadores e inhibidores para la transferencia de conocimiento interorganizacional entre sociedades cooperativas.

Conocimiento

1. Disponibilidad

1.1 ¿Encontró adecuada la información acerca de la práctica de valor?

1.1.1 (Sí)

1.1.2 (No)

1.1.3 (Otra) _____

1.1.4 ¿Por qué?

2. Ambigüedad casual

2.1 ¿Identificó ambigüedad o inadecuación en alguno de los elementos centrales de la práctica de valor?

2.1.1 (Sí)

2.1.2 (No)

2.1.3 (Otra) _____

2.1.4 ¿Por qué?

3. Falta de claridad

3.1 ¿Halló confusa o poco clara la información que recibió respecto de la práctica de valor?

3.1.1 (Sí)

3.1.2 (No)

3.1.3 (Otra) _____

3.1.4 ¿Por qué?

4. Complejidad

4.1 ¿Consideró complicada alguna información relacionada con la práctica de valor?

3.1.1 (Sí)

3.1.2 (No)

3.1.3 (Otra) _____

3.1.4 ¿Por qué?

Transmisor de conocimiento

5. Habilidad

5.1 ¿Estima que quien le transmitió y enseñó la práctica de valor contaba con habilidad suficiente?

5.1.1 (Sí)

5.1.2 (No)

5.1.3 (Otra) _____

5.1.4 ¿Por qué?

6. Motivación / Falta de motivación

6.1 ¿Se encontró motivado o con la actitud adecuada para transmitir y enseñar, a quien le compartió la práctica de valor?

6.1.1 (Sí)

6.1.2 (No)

6.1.3 (Otra) _____

6.1.4 ¿Por qué?

7. Falta de capacidad de absorción

7.1 ¿Halló receptividad a sus preguntas e inquietudes por parte de quien le compartió la práctica de valor?

7.1.1 (Sí)

7.1.2 (No)

7.1.3 (Otra) _____

7.1.4 ¿Por qué?

Receptor de conocimiento

8. Habilidad

8.1 ¿Considera que quienes recibieron la práctica de valor contaban con habilidades suficientes para aprenderla?

8.1.1 (Sí)

8.1.2 (No)

8.1.3 (Otra) _____

8.1.4 ¿Por qué?

9. Motivación / Falta de motivación

9.1 ¿Encontró motivados o con la actitud adecuada a los receptores de la práctica de valor?

9.1.1 (Sí)

9.1.2 (No)

9.1.3 (Otra) _____

9.1.4 ¿Por qué?

10. Falta de capacidad de absorción

10.1 ¿Considera que usted y su organización se encontraban en una situación receptiva o adecuada para aprender e integrar la práctica de valor a su acervo organizacional?

10.1.1 (Sí)

10.1.2 (No)

10.1.3 (Otra) _____

10.1.4 ¿Por qué?

Intercambio de conocimiento

11. Cercanía de la relación

11.1 ¿Valora cercana a la persona y a la organización con la cual realizó el intercambio de práctica de valor?

11.1.1 (Sí)

11.1.2 (No)

11.1.3 (Otra) _____

11.1.4 ¿Por qué?

12. Falta de confianza

12.1 ¿Sintió desconfianza o que se desconfiara de usted en el proceso de transferencia o intercambio?

12.1.1 (Sí)

- 12.1.2 (No)
- 12.1.3 (Otra) _____
- 12.1.4 ¿Por qué?

13. Falta de credibilidad

- 13.1 ¿Experimentó falta de credibilidad hacia usted o hacia algún participante del proceso de transferencia o intercambio?
- 13.1.1 (Sí)
- 13.1.2 (No)
- 13.1.3 (Otra) _____
- 13.1.4 ¿Por qué?

14. Falta de comunicación

- 14.1 ¿Considera que la comunicación fue adecuada en el proceso de transferencia o intercambio?
- 14.1.1 (Sí)
- 14.1.2 (No)
- 14.1.3 (Otra) _____
- 14.1.4 ¿Por qué?

15. Dificultad en la relación

- 15.1 ¿Encontró dificultades para relacionarse con los participantes en el proceso de transferencia?
- 15.1.1 (Sí)
- 15.1.2 (No)
- 15.1.3 (Otra) _____
- 15.1.4 ¿Por qué?

Organización

16. Cultura de apoyo

16.1 ¿Considera que su organización otorgó las facilidades para que se dieran el intercambio y la transferencia de la práctica de valor?

16.1.1 (Sí)

16.1.2 (No)

16.1.3 (Otra) _____

16.1.4 ¿Por qué?

17. Falta de cultura de apoyo

17.1 ¿Encontró dificultades o impedimentos dentro de su organización para que se diera el intercambio y la transferencia de la práctica de valor?

17.1.1 (Sí)

17.1.2 (No)

17.1.3 (Otra) _____

17.1.4 ¿Por qué?

18. Estructura rígida

18.1 ¿Participaron otros miembros de la cooperativa en el proceso de intercambio y transferencia de la práctica de valor?

18.1.1 (Sí)

18.1.2 (No)

18.1.3 (Otra) _____

18.1.4 ¿Por qué?

Preguntas libres:

19. ¿Qué elementos y/o factores consideras facilitan la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas?

20. ¿Qué elementos y/o factores consideras inhiben y/o limitan transferir conocimiento entre sociedades cooperativas?

Observaciones:
