



RCS
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXIX, No. 3

JULIO-SEPTIEMBRE 2023

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Capacidad de adaptación de cooperativas rurales en el Caribe colombiano*

Cervantes Atia, Viviana**
Díaz Alonso, Roberto***
Sánchez Otero, Madelin****
Salgado Herrera, Raquel*****

Resumen

El desarrollo de habilidades de adaptación permite a las organizaciones renovar sus competencias e identificar, seleccionar, reconfigurar y gestionar los recursos con los que cuentan. Este artículo tiene como objetivo analizar la capacidad dinámica de adaptación que presentan las organizaciones cooperativas multiactivas rurales ubicadas en el Caribe colombiano. La investigación tuvo un alcance descriptivo-analítico, con un enfoque cuantitativo y un diseño de campo, transversal, no experimental. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert aplicado a una muestra conformada por 70 gerentes de las cooperativas rurales. Los resultados muestran que para un 80% de las cooperativas rurales la adaptación no es una capacidad significativa, debido, principalmente, a la dificultad que presentan para relacionarse con su entorno interno y externo y a la insuficiente capacidad para contextualizar los cambios de sus rutinas y recursos. Se concluye que la capacidad de adaptación en estas cooperativas aún se encuentra en etapa de desarrollo, por lo que deberán migrar de paradigmas basados en un modelo de sobrevivencia a un modelo de sostenibilidad que contribuya al desarrollo de una cultura cooperativa que trascienda las prácticas originarias que por muchos años ha caracterizado al sector rural colombiano.

Palabras clave: Adaptación; capacidad dinámica; cooperativas rurales; recursos; rutinas.

* Artículo resultado de la investigación: Direccionamiento estratégico y capacidades dinámicas en cooperativas multiactivas del Caribe Colombiano.

** Doctor en Ciencias Administrativa. Profesor Investigador en la Universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla, Colombia. E-mail: viviana.cervantes@unisimon.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5214-0414>

*** Doctorante en Contabilidad y Finanzas Corporativas. Magister en Administración de Empresas e Innovación. Profesor Investigador en la Universidad de la Costa (CUC), Barranquilla, Colombia. E-mail: rdiaz1@cuc.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0565-2529>

**** Doctora en Administración de Negocios de la ESADE. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación Carta Ciencias de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, Cartagena, Colombia. E-mail: madelin.sanchez@cumvvirtual.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1775-782X>

***** Doctora en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador en la Universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla, Colombia. E-mail: rsalgado@unisimonbolivar.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0728-9030>

Adaptation capacity of rural cooperatives in the Colombian Caribbean

Abstract

The development of adaptation skills allows organizations to renew their skills and identify, select, reconfigure and manage the resources they have. The objective of this article is to analyze the dynamic capacity for adaptation presented by rural multi-active cooperative organizations located in the Colombian Caribbean. The research had a descriptive-analytic scope, with a quantitative approach and a field, cross-sectional, non-experimental design. The research technique used was the survey and the instrument was a Likert-type questionnaire applied to a sample made up of 70 managers of rural cooperatives. The results show that for 80% of rural cooperatives, adaptation is not a significant capacity, mainly due to the difficulty they have in relating to their internal and external environment and the insufficient capacity to contextualize the changes in their routines and resources. It is concluded that the adaptation capacity in these cooperatives is still in the development stage, so they must migrate from paradigms based on a survival model to a sustainability model that contributes to the development of a cooperative culture that transcends the original practices that for many years has characterized the Colombian rural sector.

Keywords: Adaptation; dynamic capacity; rural cooperatives; resources; routines.

Introducción

La literatura relacionada con las capacidades dinámicas ha venido evolucionando en el campo de la administración, aun cuando inicialmente se fundamentó en el análisis de Porter (1981), cuyo enfoque central se direccionó a la rentabilidad de la industria, centrandose en esa dinámica en el modelo estático de competitividad de las cinco fuerzas.

Desde esta perspectiva, las alternativas empresariales se restringían a la búsqueda, selección y aprovechamiento de oportunidades en los sectores de mayor atractivo. No obstante, años más tarde, gana progresivamente popularidad la perspectiva basada en los recursos, originaria de los trabajos de Selznick (2003); y, Penrose (2009), la cual impactó en la formulación estratégica de manera clave, mostrando que la rentabilidad no estaba en hacer lo mismo que los competidores, sino en construir estrategias donde se aprovecharan los recursos únicos de una empresa.

En función de este último enfoque, se da paso a lo que actualmente se denomina

las capacidades dinámicas, entre éstas se identifican, según lo descrito por Miranda (2015), la innovación, el aprendizaje organizacional, la coordinación o gestión y la capacidad contingente, esta última hace referencia a la absorción y adaptación de las organizaciones a los cambios generados por el entorno, tanto general como específico.

En este sentido, la capacidad dinámica de adaptación como comúnmente es denominada por la literatura académica, se convierte en el tema central de este artículo. Dicha capacidad es tratada, según Garzón (2015), como un eje estratégico y estructural que les permite a las empresas adecuarse a las condiciones del nuevo contexto organizacional en cualquier ámbito, además, les concede anticiparse a los desafíos del entorno mediante la disposición y adaptación de los recursos a las exigencias y demandas de sus públicos o grupos de interés.

Según Teece (2007), las organizaciones enfocan sus esfuerzos, desde sus horizontes estratégicos, en el desarrollo de habilidades de adaptación que les permitan renovar sus competencias e identificar, seleccionar,

reconfigurar y gestionar los recursos con los que cuentan, solo de esta forma podrán hacerles frente a los desafíos cotidianos de su micro y macro entorno, logrando, con ello, obtener ventajas competitivas de largo plazo. A tales desafíos se enfrenta el sector rural cooperativo en Colombia.

Es así como el modelo cooperativo a nivel rural, según lo expuesto por Cervantes et al. (2020), no dista mucho de las demandas del mercado actual, las cuales se enmarcan en la cooperación, coordinación y comunicación, convirtiéndose estos en unos ejes transversales para la competitividad de sus procesos organizacionales; pues tal como lo señalan Velázquez, Cruz y Vargas (2018), “la cooperación entre contendientes puede estimular la innovación y la competitividad, así como niveles de productividad y calidad crecientes” (p.11).

No obstante, el sector cooperativo rural presenta dificultades para aprovechar su naturaleza cooperativa basada en principios solidarios en respuesta a los ejes competitivos del nuevo sistema mundial. Esto ocurre a pesar de que su filosofía se sustenta en los ideales o problemas comunes de personas que, individualmente, no podrían dar respuesta o encontrar una solución a la desigualdad, exclusión social y económica que se vive en el sector rural (Sánchez, 2010; Laville, 2016).

En este sentido, las organizaciones cooperativas rurales deben desarrollar capacidades para administrar sus activos tangibles e intangibles y poder adaptarse a los desafíos y tendencia de su entorno. Uno de estos desafíos se centra en el cumplimiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ADS), la cual implica un compromiso común y universal, principalmente al sector rural quien tiene la responsabilidad de proveer alimentos a la comunidad sin provocar el deterioro de los recursos (Santacoloma-Varón, 2015 y Álvarez, 2016).

Desde este contexto, bajo las condiciones de precariedad y riesgos que experimentan las organizaciones cooperativas del sector rural en la región Caribe colombiana, donde la pobreza está determinada por las políticas sesgadas del

gobierno hacia lo urbano, resultando en la poca inversión en el campo, se deberán impulsar la adaptación de sus modelos de negocio, a las exigencias del nuevo escenario globalizado basado en la nueva corriente de la economía social (Anochiwa y Enyoghasim, 2016).

Al respecto, los retos propuestos les permitirán a estas organizaciones ser protagonistas en la construcción del desarrollo sostenible y solo podrán superarlos cuando replanteen o transformen sus procesos y productos, adaptándolos a las necesidades de sus públicos o grupos de interés. De ahí que la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la innovación pasen a ser piezas claves en el desarrollo de la capacidad de adaptación (Santacoloma-Varón, 2015).

No es un mito, pero el sector agrario en Colombia desde la perspectiva de Linero (2017), es uno de los más importantes en la economía colombiana, dado que mediante él se logra satisfacer las necesidades primarias de su desarrollo y el de la población. Sin embargo, en la última década Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido de su economía urbana, a diferencia de las condiciones del sector rural que ha presentado un incremento mínimo en sus indicadores sociales, productivo, y en la calidad de vida de su población (Tobon, Penagos y Acosta, 2019).

Este escenario acontece a pesar de que las cooperativas rurales son vistas como organizaciones con sentido social y una capacidad de auto gestión, dado que los propietarios son los mismos trabajadores con vocación de desarrollo comunitario (Álvarez et al., 2015).

Por su parte, los estudios desarrollados por Zabala (2016), dejan en evidencia que las organizaciones cooperativas rurales se han convertido en el referente para alcanzar desarrollo a nivel humano, económico, territorial y sostenible. De ahí que sea reconocida como una buena alternativa para responder a los requerimientos de la sociedad mediante la modernización de los procesos productivos que en este sector se generan. En este marco de ideas, los desafíos a los que se enfrenta la zona rural hacen necesario

analizar la adaptación, como una capacidad dinámica en las cooperativas rurales del Caribe colombiano; de manera que respondan contextualizadamente a su entorno en pos de fomentar la competitividad del sector.

1. La adaptación como una capacidad dinámica

De manera general, como un componente decisivo para la recolección de la información en las organizaciones cooperativas referente al tema de la capacidad de adaptación, es necesario determinar teóricamente sus dimensiones y una visión conceptual del tema. La capacidad de adaptación según Boylan y Turner (2017); y, Beltrán-Díaz et al. (2023), hace referencia a la capacidad que presentan las organizaciones de responder a escenarios cambiantes, planificando, desarrollando y evaluando las acciones factibles para tener éxito.

Esta capacidad se enfoca principalmente en estudiar la manera en que las organizaciones se acomodan a su entorno, y cómo logran la sinergia de todos sus activos tangibles e intangibles para responder efectiva y oportunamente las demandas propuestas por la actual corriente de la nueva ruralidad a nivel mundial, enfocada al encadenamiento de lo rural con lo urbano, la provisión y certificación, el papel activo de las organizaciones sociales como centros de servicios y el empleo rural no agrícola (Rosas-Baños, 2013). Lo anterior, impulsa la construcción colectiva e interactiva entre los miembros que la integran y de la organización con el entorno (Caridad y Otero, 2009), generándose así, capacidades dinámicas que conlleven a un mayor nivel de desempeño y crecimiento empresarial.

Desde esta perspectiva, la capacidad dinámica propia de las empresas fue considerada por Teece, Pisano y Shuen (1997); y, Teece (2012), como la habilidad que tienen los individuos en las organizaciones de integrar, construir y reconfigurar las competencias de la organización y de adaptarse a los cambios del entorno. Estas habilidades requieren

que la empresa establezca condiciones para el desarrollo del aprendizaje individual y colectivo puesto que de esta forma podrán contribuir en la generación de ventajas competitivas (Castañeda, 2015).

Por otra parte, Hodgkinson e Healey (2011) definen las capacidades dinámicas como las habilidades de pensamiento de quienes toman decisiones en las organizaciones para aprovechar las oportunidades que el entorno les ofrece; sin embargo, Ahenkora y Adjei (2012), la conceptualiza como la habilidad de ver la organización de manera global y dinámica para lograr la sostenibilidad de las mismas en el largo plazo, perspectiva que comparten conjuntamente Ortega, García y Santos (2012), los cuales consideran que esa destreza consiste en inventar o reinventar productos.

Años más tarde, Teece y Leih (2016) complementan el concepto, manifestando que las capacidades dinámicas no solo se originan en las habilidades, sino que se requiere de la combinación del aprendizaje colectivo. Se infiere, en función de lo antes expuesto, que las organizaciones deben ser capaces de administrar sus competencias y recursos tangibles e intangibles para adaptarse de manera adecuada al entorno cambiante y agresivo que experimentan. Asimismo, los autores señalan que las capacidades ordinarias están incorporadas en el personal cualificado, en los equipos, procedimientos y rutinas, en la gestión administrativa necesaria para llevar a cabo una determinada labor, todas ellas en función de lograr mayores desarrollos organizativos y así generar ventajas competitivas.

En virtud de lo anterior, en la generación de capacidades dinámicas es necesario y fundamental el papel protagónico del directivo o los directivos, dado que son ellos los que generan desempeños superiores, tanto en lo estratégico como en lo financiero, obteniendo así transformaciones incrementales o radicales en los ecosistemas empresariales mediante el direccionamiento de las oportunidades y amenazas (Teece, 2012). Así pues, para facilitar su estudio se identifican varias dimensiones

de capacidades dinámicas, a continuación, se detallan los componentes del modelo propuesto por Zapata y Mirabal (2018), quien hace una integración de componentes ofrecidos por la literatura destacándose: La capacidad de adaptación, innovación, organizacional, relacional, detección, y de aprendizaje.

La capacidad de adaptación, como una habilidad que tienen las empresas para identificar y capitalizar las oportunidades del mercado, y adaptar sus procesos y productos a las exigencias del entorno; la de innovación, hace referencia a la flexibilidad y la rapidez para innovar, crear y regenerar nuevos productos y servicios; la capacidad organizacional, que es la habilidad de la empresa para establecer estrategias que conduzcan a diseñar y poner en práctica el modelo de gestión más adecuado; la relacional, facilita el intercambio de conocimientos, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con grupos de interés; capacidad de detección, que refiere a la habilidad de la empresa para explorar los mercados, los competidores, y anticiparse a los requerimientos del entorno.

Por último, no siendo menos importante, se encuentra la capacidad de aprendizaje, relacionada con la obtención de conocimientos que les permitan a las organizaciones crear, transformar, organizar, transferir y poner en práctica lo aprendido en los distintos procesos organizacionales. Por todo ello, este artículo se propone analizar la capacidad dinámica de adaptación que presentan las organizaciones cooperativas multiactivas rurales ubicadas en el Caribe colombiano.

2. Capacidad de adaptación en las cooperativas rurales

El entorno tiene significativa importancia en la construcción de las capacidades dinámicas, entendiendo que estas se refieren a la manera como una organización se ajusta al mismo; es decir, las empresas estudian o monitorean su entorno y luego ajustan sus procesos o rutinas internas para desarrollar ventajas competitivas. Debido

a esto, es fundamental la revisión teórica relacionada con el entorno que rodea al sector cooperativo rural.

Al respecto, conviene subrayar lo expuesto por Lawrence y Lorsch (1967); y, Hatch y Cunliffe (2006), los cuales plantean que la teoría de las organizaciones ha abordado la estrecha relación que existe entre organización y entorno, dado que las organizaciones deben ajustar sus rutinas internas y recursos para adaptarse y dar respuesta a las condiciones o situaciones cambiantes que se presentan en el mismo; está dinámica se sustenta en la teoría de los sistemas, la cual considera un todo integrado para la solución de los problemas tal como lo describe Lorenzon (2020).

De forma similar ocurre con el enfoque de contingencias, el cual esboza que las empresas tienen que ajustarse de manera estratégica a los desafíos de su entorno por lo que requiere estar en permanente disposición al cambio, según se vayan presentando las circunstancias (Beltrán y Contreras, 2018). Partiendo de estos supuestos, se infiere que las organizaciones deben ser capaces de generar cambios internos en sus recursos, procesos y procedimientos e integrarlos al entorno, con el fin de responder a las características y tendencias impuestas por un sistema global altamente competitivo, entre las cuales se destacan:

La alta velocidad de cambio y aceleración; agresividad competitiva; innovaciones radicales y destrucción creativa; reconformación de la industria, por ejemplo, por el desarrollo disruptivo de la tecnología; porosidad industrial, de una industria se puede pasar a otra con competitividad exitosa y globalización en marcha. (Mendoza, 2013, p.71)

En el caso específico del sector cooperativo rural, al igual que los demás sectores se ha visto afectada por dichas tendencias, cuyo alcance establece retos sociales, políticos y medioambientales que han complejizado su dinámica, tal es el caso de la tan llamada resiliencia ecológica que las ha llevado a adoptar sistemas de producción más eficientes, encaminados al aumento de la producción de alimentos y en mejorar

las condiciones de los menos favorecidos, garantizando con ello la seguridad alimentaria, dando respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible. De igual forma, debe hacer frente al cambio climático haciendo uso sostenible de los recursos naturales (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], 2018).

Estas características o tendencias, de una manera u otra, afectan positiva o negativamente a toda organización y, por ello, tienen que ser atendidas con acciones basadas en la creatividad e innovación y concretadas mediante la adaptación de procesos o rutinas, así como en la generación de nuevos productos o servicios. Para el cumplimiento de esta estrategia se requiere desarrollar la habilidad de relacionamiento con sus grupos de interés internos y externos; a su vez implica, por parte de las empresas, gestionar el aprendizaje organizacional y el conocimiento que posee, readaptar o cambiar procesos con la finalidad de atender las demandas del entorno y desarrollar desempeño superior de largo plazo, convirtiéndose dichas acciones en una prioridad para el cumplimiento del proceso de adaptación.

En este marco de ideas, cabe señalar que el entorno influye de manera decisiva en las organizaciones y éstas podrían optar por enfrentarlo y ajustar sus modelos de negocio o mantenerse indiferentes ante estos nuevos requerimientos, esta última postura, restringe la capacidad de respuesta y adaptación de las cooperativas rurales, frente a los requerimientos propios de su actividad y a las características locales, dificultándose un mayor alcance e impacto a escala nacional o global (De los Ríos y Almeida, 2010).

Por tanto, el desarrollo de la capacidad de adaptación no es una opción, es una necesidad imperante para las cooperativas rurales, dado que, si descuidan el estudio de su entorno y no replantean sus rutinas y formas de hacer las tareas para conseguir los objetivos, es posible que tengan dificultades en su competitividad en el largo plazo, afectando por ende el desarrollo del sector rural.

Ahora bien, basado en la necesidad de desarrollar capacidades en las organizaciones rurales, se toman como referencia tres

dimensiones para el estudio de la capacidad de adaptación apoyada en la postura de Teece (2019). Una de ellas se direcciona a la detección de amenazas y oportunidades (monitorear o estudiar el entorno); aprovechar oportunidades (se define y se hace inversión en recursos necesarios y adaptación del modelo de negocio para generar productos o servicios); y, por último, cambiar, mejorar e innovar en recursos y rutinas (protección de activos tangibles e intangibles ante los rivales).

Estos desarrollos teóricos se entrelazan con los desafíos que actualmente experimentan las organizaciones del sector rural con respecto a la interacción rural-urbana, donde en las últimas décadas por las necesidades que se visualizan a nivel mundial, se retorna la mirada al campo, convirtiéndose en un objeto de transformación y modernización, que alcance la equidad, así como cohesión territorial; dicho reto presenta un alcance de gran magnitud para los gobiernos en turno, los cuales vienen apuntando a mejorar las condiciones de vida en estas zonas (Fernández, Fernández y Soloaga, 2019).

En este contexto, los estudios realizados por Dixon, Meyer y Day (2014); y, Burnard, Bhamra y Tsinopoulos (2018), muestran cómo la capacidad de adaptación es fundamental para empresas que trabajan en entornos altamente competitivos y, para ello, se requiere de transformaciones en las rutinas, con la finalidad de explotar los recursos y gestionar el conocimiento; por tanto, la suma de la capacidad de adaptación e innovación generaran ventajas competitivas insuperables en aquellas organizaciones que las desarrollan. Como resultado del proceso de revisión teórica, la orientación que se utilizó para la investigación sobre la capacidad de adaptación, fue la desarrollada por Teece (2019), quien enfatiza que una empresa para ajustarse estructural y estratégicamente a los entornos variables no solo requiere del proceso de adaptación.

Entendiendo con ello, que las organizaciones solo pueden desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios a través de un continuo de acciones estratégicas

bien coordinadas que den respuestas efectivas a las demandas locales y globales, así como a los problemas sociales, económicos y culturales que tiene la sociedad, y a los cuales, hoy, las empresas u organizaciones deben contribuir desde diversos ámbitos, tal como lo expone Garbanzo-Vargas (2015). Por consiguiente, la vinculación estratégica de sus diferentes grupos de interés, generan sinergias enfocadas en creación de valor compartido y no en filantropía, así como en la gestión adecuada de sus recursos tangibles e intangibles, aspectos fundamentales para el desarrollo y longevidad de las organizaciones cooperativas multiactivas y en el proceso de reestructuración rural.

3. Metodología

Para el abordaje de este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, mediante el cual se logró evidenciar el número de cooperativas multiactivas que desarrollan la capacidad de adaptación y la manera cómo la desarrollan, el tipo de investigación fue descriptivo, bajo un diseño no experimental.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 180 cooperativas multiactivas de tamaño pequeño ubicadas en zonas rurales del departamento de Atlántico, Magdalena, Bolívar, Cesar, Córdoba y Guajira, de Colombia. Los datos de las cooperativas se obtuvieron de la base de datos de la Cámara de Comercio y el Registro Único Empresarial (RUES).

Se realizó un muestreo probabilístico con heterogeneidad del 50%, margen de error 5 y nivel de confianza 95%, obteniendo como muestra representativa 123 empresas. Teniendo a su vez en cuenta que las cooperativas escogidas cumplieran con los criterios de inclusión para el estudio, tal es el caso del tiempo de funcionamiento, más de cuatro (4) años de constitución, que tuviesen actividad vigente y contaran como mínimo con 20 asociados. Finalmente, se obtuvo como resultado una muestra de 70 cooperativas a cuyos gerentes se les aplicó y respondieron el

instrumento.

Los datos son de corte transversal y no representan una evolución o seguimiento a través de un periodo determinado de tiempo. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, mediante un cuestionario tipo Likert, la unidad de información fueron los que fungen como directivo o gerente de las cooperativas en estudio, lo cual, representó una tasa del 100% de respuestas. La variable medida fue capacidad de adaptación y sus dimensiones: Detención de amenazas y oportunidades, cambios en rutina y recursos, así como, relacionamiento interno y externo; dimensiones propuestas por el enfoque de Teece (2007). El instrumento se administró bajo una escala de valoración: No existe, está en construcción, existe, se está mejorando y funciona perfectamente.

La tabulación de la información se fundamentó en un análisis estadístico descriptivo donde se explora las principales características de la variable capacidad de adaptación y sus dimensiones, procediendo a analizarlas a luz de la teoría. Se utilizó el método análisis de comparación múltiple basado en el *test* “Kruskal-Wallis” con el cual se contrastó por pares las dimensiones de la capacidad de adaptación utilizadas para el estudio, evidenciándose las diferencias y criticidad entre las mismas. De igual forma, se procede a mostrar visualmente los grupos de datos representado en sus cuartiles con el gráfico de cajas y bigotes en los que se evidencia la dispersión de los datos obtenidos.

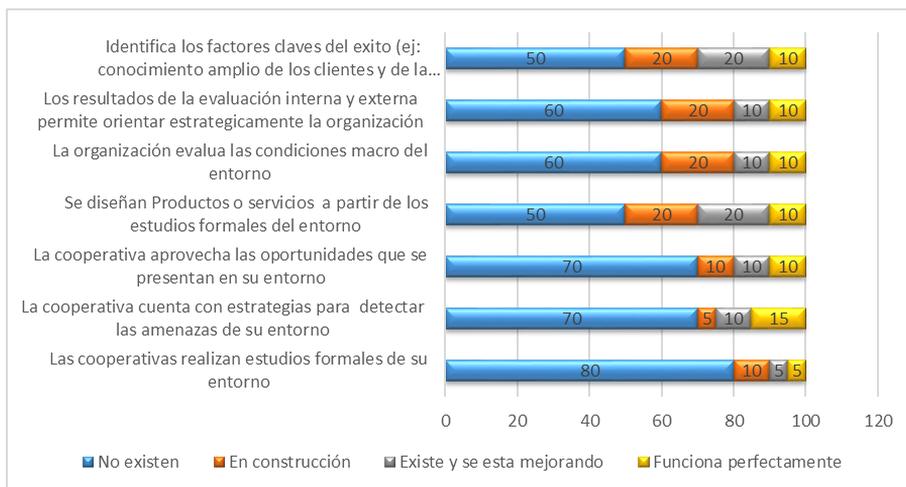
4. Resultados y discusión

En respuesta al objetivo establecido para el artículo se plasman los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo en el estudio de la capacidad dinámica de adaptación y sus dimensiones (detención de amenazas y oportunidades; cambios en rutinas y recursos, así como relacionamiento interno y relacionamiento externo) presentadas en las cooperativas rurales.

4.1. Detección de amenazas y oportunidades desde las cooperativas multiactivas

Con respecto a la dimensión detección de amenazas y oportunidades, se logró evidenciar que, en promedio, en un 10% de las cooperativas funciona perfectamente la realización de los estudios del entorno; mientras que un 63%, en promedio, no cuenta con esta dinámica; no obstante, se pudo

observar que un 15% de las cooperativas tiene en construcción la detección de amenazas y oportunidades, y un 12% cuenta con este tipo de estudios, pero se encuentran en proceso de mejoramiento. Los indicadores más críticos en esta dimensión fueron la realización de estudios del entorno, la inexistencia de estrategias acordes a la realidad de su contexto y el aprovechamiento de los estudios en la dinámica organizacional, tal como se puede observar en el Gráfico I.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico I: Dimensión detección de amenazas y oportunidades

Las condiciones antes mencionadas desfavorecen el cumplimiento de su objeto social resaltándose con ello lo expuesto por Aguado y Cernada (2016), quienes consideran que las organizaciones para sobrevivir competitivamente deberán desarrollar habilidades para cambiarse a sí mismas, esto con el objeto de hacerle frente a los imprevistos que suceden en su contexto de actuación.

El desarrollo de dicha habilidad les permite a las empresas permanecer en contacto con su entorno y sus tendencias. No obstante, es común encontrarse que las dinámicas de

gestión tradicionales en las cooperativas rurales, tienden a darse de adentro hacia afuera, dicho comportamiento, se debe a que este tipo de organizaciones cuentan con una dirección poco democrática centrada solo en las operaciones internas de la empresa, tal como lo exponen Sánchez y Sánchez (2013).

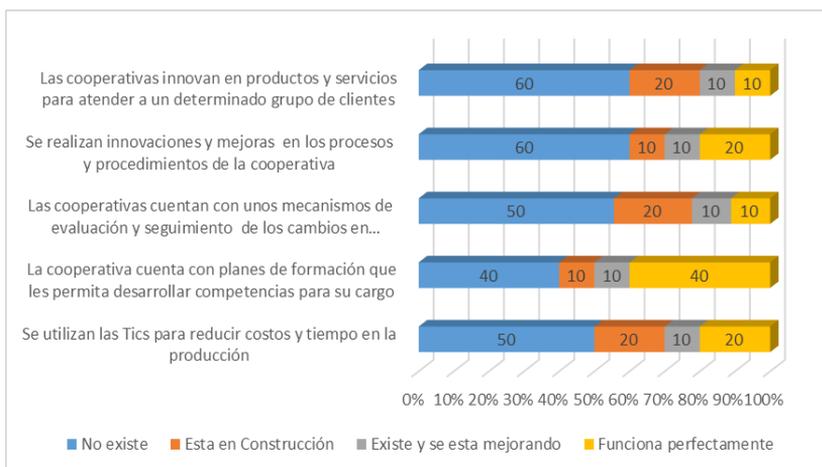
Es de resaltar que los resultados antes descritos están relacionados con la centralización en las operaciones internas que lleva a que un 60% de las cooperativas presente dificultad para la generación de nuevos e innovadores productos o servicios

para sus socios, clientes y la comunidad local.

Dichos resultados, dejan en evidencia lo expuesto por Teece (2007), quien declara que la deficiencia en detención de amenazas y oportunidades en el entorno por parte de las organizaciones las hace vulnerables, dado que no desarrollan ventajas competitivas. No obstante, algunas de estas limitaciones son consecuencia de que estas zonas rurales carecen de un capital de trabajo, herramientas y maquinarias propias para el desarrollo de su actividad económica, igualmente presentan dificultades para obtener financiación (Sánchez et al., 2014).

4.2. Dimensión de cambios en rutinas y recursos

Con relación a los resultados arrojados en la dimensión cambios en rutinas y recursos, se logró evidenciar en el Gráfico II que, en promedio, el 52% de las cooperativas rurales no cuentan con la gestión de la innovación, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), el desarrollo de competencias, seguimiento y evaluación de los cambios en rutina y diseño de nuevos productos o servicios. Solo un 20% de las cooperativas, en promedio, realizan cambios en rutinas y recursos; otro 10% cuenta con estos cambios, pero se encuentran en proceso de mejoramiento.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico II: Dimensión cambios en rutinas y recursos

Los indicadores críticos en esta dimensión fueron la innovación en productos y servicios, así como en procesos y procedimientos; mientras que entre los menos críticos están el desarrollo de planes de formación para el desarrollo de competencias con un 40% funcionando perfectamente (ver Gráfico II).

La criticidad en la innovación y el uso de las TIC por parte de las cooperativas rurales, puede sustentarse en la teoría expuesta por Castañeda (2015), quien señala que la capacidad de los directivos para gestionar o coordinar son necesarias en la definición o cambios de rutinas, al igual el aprendizaje individual y colectivo juegan un papel decisivo

en la transformación de rutina y en el manejo de los recursos, dado que al final generan ventajas competitivas.

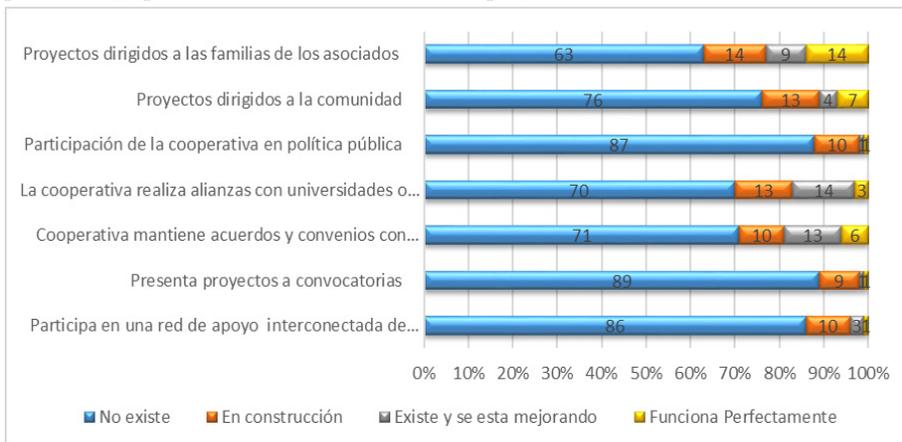
Desde este punto de vista, se podría deducir que a pesar que las cooperativas rurales cuentan con planes de formación para sus asociados, los mismos restan importancia dado que se encuentran desarticulados con las tendencias del entorno globalizado, las cuales se caracterizan por el uso de herramientas innovadoras y tecnológicas necesarias para competir en el nuevo sistema económico. Lo anterior, es sustentado por Aguilar (2014), quien afirma que la educación en el sector cooperativo es “anquilosada”, dado que no obedece a las realidades de las cooperativas y a la de un entorno que demanda nuevas formas de actuación por parte de estas organizaciones.

En este sentido, es como las capacidades de adaptación fomentan un proceso de aprendizaje continuo de ajuste, el cual se debe manifestar en la flexibilidad estratégica, de forma que facilite la optimización de recursos organizacionales a favor de la competitividad (Garzón, 2015; Ali, Sun y Ali, 2017). A su vez, este reto demanda en las empresas, según Álvarez (2016), replantear o crear procesos y productos ajustados a las necesidades de sus públicos o grupos de interés.

Es así como las piezas clave para lograr tal adaptación se concentran en la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la innovación; dichos componentes a su vez deberán formar parte de la razón de ser de estas organizaciones, de lo contrario es difícil el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los miembros para generar dicha capacidad dinámica.

4.3. Relacionamiento externo

Muy consecuente con los resultados anteriores, la variable de relacionamiento externo (ver Gráfico III), también presenta comportamiento similar a las dimensiones ya analizadas. Los resultados muestran que un promedio del 5% de las cooperativas mantienen un relacionamiento externo funcionando perfectamente, a diferencia del 66% que aduce que en sus organizaciones no existen prácticas relacionadas con las alianzas, presentación de proyectos a convocatorias para la comunidad y para el beneficio de los socios; en este mismo sentido se logra detectar que 11,2% de las cooperativas rurales tienen en construcción el desarrollo de alianzas y proyectos externos.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico III: Dimensión relacionamiento externo

Tomando en cuenta este indicador, Aguilar (2014) opina que con el fortalecimiento de este tipo de relacionamiento las cooperativas podrán mejorar sus prácticas organizacionales, facilitándose así el aprendizaje contextualizado y las respuestas oportunas a las demandas del entorno.

Otro rasgo que se observa es la falta de colaboración o alianzas entre organizaciones, que permita la construcción de redes fuertes para mejorar las organizaciones e impactar significativamente en el sector cooperativo. Ahora bien, los resultados descritos, no compaginan con los principios que promueve el sector cooperativo, de Inter cooperación, compromiso con la comunidad y membresía abierta, así como voluntaria.

Este nivel alto de criticidad en la dimensión de relacionamiento externo, al interior del sector cooperativo rural, es reflejo de la deficiente capacidad de cambio en sus rutinas y recursos, evidenciándose con esto actividades descoordinadas y procesos de apoyo desarrollados de manera informal basados en la intuición y experiencias pasadas, esta dinámica las hace vulnerables a los cambios del entorno tal como lo exponen Garizábal, Otálora y Mugno (2017).

Por consiguiente, en la actualidad, el

sector cooperativo rural tiene que trabajar para el relacionamiento externo, porque solo así podrán desarrollar ventajas competitivas en un entorno altamente cambiante y competitivo (Teece, 2012). Reiteradamente, se resalta en los resultados la relación entre las dimensiones que conforman la capacidad de adaptación, donde la deficiente detección de amenazas y las oportunidades conlleva a que las organizaciones sean propensas a tener pocos cambios al igual a ser cuidadosas en la relación con su entorno externo.

4.4. Acerca de la dimensión relacionamiento interno

Al valorar la dimensión relacionamiento interno, los datos arrojados muestran en promedio que solo el 5,8% de las cooperativas en estudio se ocupan en desarrollar acciones formales para el relacionamiento interno, resultado poco favorable para que el sector cooperativo gane competitividad si se compara con el promedio del 68% de dichas organizaciones que no cuentan con estrategias que fomenten a su interior este tipo de relacionamiento, tal como se evidencia en el Gráfico IV.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico IV: Dimensión de relacionamiento interno

Los resultados de esta dimensión se encuentran en la misma línea del estudio realizada por Otálora (2011), donde se evidencia que las cooperativas rurales tienen dificultades con relación al trabajo en equipo, aprendizaje colaborativo y desarrollo; así mismo, existe poca conciencia en la unión de esfuerzos creyéndose poco en los modelos asociativos, todo esto ha provocado que se genere escasos liderazgos colectivos, condiciones que las lleva a tener dificultades en la gestión y el acceso a proyectos de infraestructura y equipamiento, así como a recursos financieros y a servicios a la población. Aunado a esto, se presenta la pobre formación del talento humano cualificado que menciona Bolaños (2018).

Es evidente el reto al que se enfrentan las cooperativas rurales en la región colombiana, relacionado con alcanzar cambios en el comportamiento de sus miembros y de la organización en lo que respecta a procesos de aprendizaje organizacional, de adquisición y explotación del conocimiento, tanto individual como colectivamente.

Es así como el desarrollo de la capacidad de adaptación demanda cambiar viejos paradigmas de gestión y de formación, a fin de desarrollar talentos, reconfigurar recursos y, por su origen y características, dar respuestas a uno de los principios del sector cooperativo que está representado en la cooperación entre empresas, el cual implica según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2013), que

el sector cooperativo genere beneficios a sus asociados trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales y esto solo se logra con una buena gestión interna.

4.5. Comparación entre las dimensiones de adaptación

En cuanto a la comparación y puntos críticos entre las dimensiones estudiadas se obtuvo un desempeño promedio de cada una de ellas por empleados, para ello se utilizó la prueba de *Kruskal-Wallis*, cuyos resultados se presentan en las Tablas 1 y 2. En ese sentido, al analizar los resultados arrojados de la prueba, el valor obtenido en p- valúe es menor que la significancia propuesta de ,005 (ver Tabla 1), por lo que se infiere que se presentan diferencias significativas entre las dimensiones, dichas diferencias dejan en evidencia las dimensiones críticas evaluadas en el estudio (ver Tabla 2).

Tabla 1
Prueba Kruskal-Wallis

Kruskal-Wallis	
data:	Puntaje by Dimension
chi-squared	38412
df	5
p-value	0,0003118

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 2
Prueba comparación Kruskal-Wallis

Multiple comparison test after Kruskal-Wallis			
p.value: 0.05			
Comparaciones	obs.dif	critical.dif	difference
Relacionamiento Interno- Detención de oportunidades y amenazas	73.675.469	5.041.371	TRUE
Relacionamiento Interno-Cambios de rutinas y recursos	1.081.633	5.041.371	FALSE
Relacionamiento interno- Relacionamiento Externo	5.091.837	5.041.371	FALSE

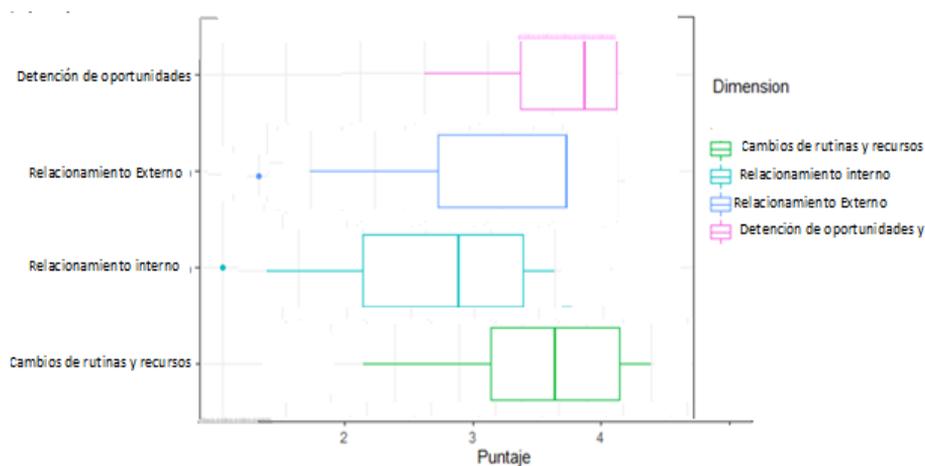
Cont... Tabla 2

Cambios en Rutina- Detención de oportunidades	72.753.102	5.041.371	TRUE
Cambios de Rutina – Relacionamiento Externo	32.182.673	5.041.371	TRUE
Relacionamiento Externo- Detención de oportunidades y amenazas	4.010.204	5.041.371	FALSE

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La comparación por pares de las dimensiones demuestra que presenta mayor criticidad la dimensión de relacionamiento

interno y externo, tal como se observa en la Figura I.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura I: Diagrama de caja y Bigotes: Dimensiones de la capacidad de adaptación

Es observable que las dispersiones de los datos varían entre las variables, en la Figura I, se evidencian dos valores atípicos en las dimensiones; la del relacionamiento interno y externo, cuya distribución es asimétrica debido a que presenta un sesgo negativo, dado que la cola de la curva más larga se encuentra en dirección hacia los valores más bajos, los cuales representan la escala no existe o está en construcción.

Lo anterior ratifica la necesidad que las cooperativas rurales desarrollen la capacidad de adaptación a los cambios a través de

un continuo de acciones estratégicas bien coordinadas que den respuestas efectivas a las demandas locales y globales que requiere la sociedad desde diferentes ámbitos, tal como lo expone Garbanzo-Vargas (2015). De esta forma, es como las organizaciones del sector cooperativo rural podrán obtener mayores beneficios para sus asociados y a su vez mantenerse sostenibles en el entorno competitivo que les rodea.

En este mismo sentido, tal como lo expresa Garzón (2018), el desarrollo de una capacidad dinámica como la de adaptación,

dinamiza la evolución de la organización a partir de una relación funcional con la evolución del entorno, de ahí que se requiera que las dimensiones que la contienen se encuentren articuladas entre sí, de forma que ésta sirva para el desarrollo de otras capacidades, tal es el caso, de la innovación, donde dicha integración promueve el rompimiento de prácticas de gestión bajo la dinámica de adentro hacia afuera, la cual les imposibilita preparar sus recursos de manera anticipada para enfrentar los retos del entorno actual.

Conclusiones

En este aparte se presentan aspectos concluyentes sobre el análisis de la capacidad dinámica de adaptación en las organizaciones cooperativas rurales ubicadas en el Caribe de Colombia. Considerando los resultados del estudio, la capacidad de adaptación aún está en etapa de desarrollo debido a que no se han establecido formalmente en sus procesos las rutinas internas necesarias para monitorear el entorno e identificar y aprovechar las tendencias y oportunidades que el mismo le brinda para ser competitivo y perdurar en un contexto cada vez más globalizado.

De hecho, los resultados muestran que estas cooperativas rurales presentan un bajo nivel en su capacidad de relacionamiento con sus asociados, las demás cooperativas, empresas e instituciones educativas con las que interactúa. Esta limitación dificulta que el fomento del aprendizaje organizacional y el desarrollo de productos y servicios innovadores, se adapten a los requerimientos de sus asociados y del entorno rural en el que se encuentran.

De este modo, las organizaciones en estudio deben migrar de paradigmas basados en un modelo de sobrevivencia a un modelo de sostenibilidad, esto, podría fomentarse a partir de prácticas de relacionamiento interno y externo que faciliten la promoción de mecanismos de detección de oportunidades y amenazas en su entorno, así como la capacidad

de cambio en rutinas y recursos; contribuyendo así, al desarrollo de una cultura cooperativa que trascienda el conocimiento originario representativo del sector rural colombiano.

La adopción de este nuevo enfoque podría dar origen a mejores prácticas internas en relación con procesos, procedimientos, creación o ajuste de los productos o servicios, logrando con ello, un mejor relacionamiento con sus grupos de interés y una adaptación contextualizada a la realidad; lo que al final se visualice en un mejor desempeño organizacional y por ende en la competitividad de la zona rural. Así mismo, como las empresas avanzadas logran conectarse con sus grupos de interés, realizando cambios internos en sus rutinas organizativas, encontrando nuevas vías interactivas para desarrollar productos o servicios ajustados a las necesidades y demandas de su entorno, las cooperativas rurales, bajo su modelo alternativo pueden alcanzar mayores logros apropiándose de la capacidad de adaptación.

Finalmente, son grandes los retos que tienen los gestores de estas organizaciones, más ahora con los nuevos desafíos a nivel mundial a los que se enfrenta el sector rural, donde la dinámica organizacional de los sistemas abiertos y de adaptación toman cada vez mayor auge. A pesar de las grandes limitaciones detectadas, el modelo cooperativo sigue fundamentado como un modelo alternativo que contribuye al desarrollo económico y social del país, siendo cada vez más relevante en la zona rural. La importancia del tema proyecta la necesidad de ampliarlo tomando en cuenta la integración de otras capacidades dinámicas, que de alguna manera podrían ser aprovechadas para superar las debilidades encontradas en este estudio.

Referencias bibliográficas

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID (2018). *Lecciones aprendidas sobre agricultura resiliente al*

Licencia de Creative Commons

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

- cambio climático para contribuir a la seguridad alimentaria y al derecho a la alimentación en América Latina y el Caribe*. AECID. <https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/consulta/registro.do?id=7703>
- Aguado, D., y Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente: La capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia. *Observatorio de Recursos Humanos*, (118), 36-40. <https://observatoriorh.com/revista/118/la-capacidad-de-adaptacion-de-las-organizaciones-como-elemento-clave-de-supervivencia>
- Aguilar, C. E. (2014). *Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: Una identificación desde el enfoque prospectivo*. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. <https://virtuales.unidadsolidaria.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/10.pdf>
- Ahenkora, K., y Adjei, E. (2012). A dynamic capabilities perspective on the strategic management of an industry organisation. *Journal of Management and Strategy*, 3(3), 21-27. <https://doi.org/10.5430/jms.v3n3p21>
- Ali, Z., Sun, H., y Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS-SEM approach. *Sustainability*, 9(12), 2157. <https://doi.org/10.3390/su9122157>
- Alianza Cooperativa Internacional - ACI (2017). Plan para una década cooperativa. <https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/plan-decada-cooperativa>
- Álvarez, A. M. (2016). Retos de América Latina: Agenda para el Desarrollo Sostenible y Negociaciones del Siglo XXI. *Problemas del Desarrollo*, 47(186), 9-30. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.08.002>
- Álvarez, J. F., Zabala, H., García Müller, A., y Orrego, C. (2015). *Marco para el fomento de la economía solidaria en territorios rurales de Colombia*. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y CIRIEC. https://base.socioeco.org/docs/libro-economia_solidaria_definitivo_pdf
- Anochiwa, L. I., y Enyoghasim, M. (2016). Urban bias, urban crises, and development in Nigeria: Controversies and contending issues. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(6), 5-11. <https://eprajournals.com/IJES/article/8672/abstract>
- Beltrán, L., y Contreras, A. M. (2018). Enfoques teóricos que soportan el programa de Administración de Empresas. En M. T. Acurero y A. C. Chumaceiro (Eds.), *Enfoques, teorías y perspectivas de la Administración de Empresas y sus programas académicos* (pp. 37-71). <https://doi.org/10.21892/9789588557663.2>
- Beltrán-Díaz, A., Álvarez-Melgarejo, M., Rincón Rodríguez, I. C., y Chaparro Medina, J. E. (2023). Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 255-276. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39975>
- Bolaños, J. V. (2018). *Problema agrario y lucha armada en Colombia: El caso de las FARC-EP* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://132.248.9.195/ptd2018/febrero/0770649/0770649.pdf>
- Boylan, S. A., y Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability

- for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 6(2), 183-198. <https://doi.org/10.12806/V16/12/T2>
- Burnard, K., Bhamra, R., y Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Caridad, M., y Otero, M. (2009). Comunicación en la complejidad como valor intangible y mensurable. *Quórum Académico*, 6(2), 75-94. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/view/29238>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Cervantes, V., Salgado, R., Peralta, P., y García, C. (2020). Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(4), 145-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34654>
- De los Ríos, J. C., y Almeida, J. (2010). Percepciones y formas de adaptación a riesgos socioambientales en el páramo de Sonsón, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7(65), 109-127. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1163>
- Dixon, S., Meyer, K., y Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Fernández, J., Fernández, M. I., y Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: Alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977_es.pdf
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Garizábal, M., Otálora, J., y Mugno, A. (2017). Organizaciones solidarias: situación actual en los departamentos de Atlántico, Bolívar y Magdalena. *Criterio Libre*, 15(26), 157-174. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n26.1045>
- Garzón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, M. A. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1), 114-127. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/280>
- Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hodgkinson, G. P., e Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Laville, J.-L. (2016). La economía social y solidaria frente a las políticas públicas. En C. Puig (Coord.), *Economía social y solidaria: Conceptos, prácticas y políticas públicas* (pp. 41-64). Universidad del País Vasco.

- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Linero, M. D. J. (2017). *Sector agropecuario en Colombia*. (Documento de docencia No. 11). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Editorial de la Universidad de La Plata.
- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 81-93.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-86. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7093
- Ortega, A. M., García, T., y Santos, M. V. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 113-135. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao25-45.dnp1>
- Otálora, J. E. (2011). Falencias en el aprendizaje y el Desarrollo Organizacional en las cooperativas de Colombia. *Económicas CUC*, 32(1), 156-174. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1163>
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.2307/257639>
- Rosas-Baños, M. (2013). Nueva ruralidad desde dos visiones de progreso rural y sustentabilidad: Economía Ambiental y Economía Ecológica. *Polis Revista Latinoamericana*, 34, 1-15. <https://journals.openedition.org/polis/8846>
- Sánchez, M. (2010). Situación actual y perspectivas de las cooperativas micro. *Económica CUC*, 31(1), 13-24. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1179>
- Sánchez, M., Chang, E., Camacho, K., y Bonett, K. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, (24), 44-56. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4056>
- Sánchez, M., y Sánchez, O. L. (2013). Consideraciones teóricas de estrategia y gestión en el contexto de las cooperativas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 225-228. <https://doi.org/10.17081/dege.5.2.495>
- Santacoloma-Varón, L. E. (2015). Importancia de la Economía campesina en los contextos contemporáneos: Una mirada al caso colombiano. *Entramado*, 11(2), 38-50. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/1159>
- Selznick, P. (2003). Leadership in Administration: A Sociological Perspective. In N. J. Foss (ed., 1997), *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 21-26). Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action.

- Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspectives. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., y Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Tobon, S., Penagos, A. M., y Acosta, A. (2019). *Informe final: Desafíos y oportunidades de la ruralidad en Colombia para las fundaciones empresariales*. RIMISP en América Latina. https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1552398506DESAF%C3%8DOSYOPORTUNIDADESEDELARURALIDADECOLOMBIAPARALASFUNDACIONESEMPRESARIALES.pdf
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Zabala, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Fundación Universitaria Luis Amigó
- Zapata, G. J., y Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), 1-21.