

# La Socialización Organizacional como Pilar para la Gestión del Conocimiento en Entidades Promotoras de Salud: Caso Mutualser EPS

***Organizational Socialization as a Pillar for Knowledge Management in Health Promotion Entities: The Mutualser EPS Case.***

Juan Carlos Robledo-Fernández<sup>1</sup>

Corporación de Educación Superior del Litoral – Barranquilla, Colombia  
jrobledo@litoral.edu.co

Marlis del Carmen Angulo-Vásquez<sup>2</sup>

Mutualser EPS – Cartagena, Colombia  
maangulo@mutualser.org

Diego Cardona-Arbelaez<sup>3</sup>

Universidad de Cartagena – Cartagena , Colombia  
dcardonaa@unicartagena.edu.co.

**Cómo citar/ How to cite:** Robledo, J., Angulo, M. & Cardona, D. (2024). La Socialización Organizacional como Pilar para la Gestión del Conocimiento en Entidades Promotoras de Salud: Caso Mutualser EPS. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 20(1), 315 – 338. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2025v20n1.13166>

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo la socialización organizacional contribuye a la gestión del conocimiento en Mutualser EPS, destacando su papel estratégico en la sostenibilidad y la innovación del sector salud. Bajo un enfoque cuantitativo, se aplicó el modelo de socialización de Taormina (1994), ampliado con la dimensión de espacios de socialización, y se realizaron análisis factoriales con rotación

Fecha de recepción: 14 de abril de 2025

Fecha de evaluación: 30 de mayo de 2025

Fecha de aceptación: 7 de junio de 2025

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Published by Universidad Libre

1 Profesor Programa de Doctorado en Administración de la Universidad de Cartagena; Doctorado en Gestión de la Tecnología e Innovación de la Universidad Simón Bolívar; Doctorado en Turismo de la Universidad Autónoma de Baja California. Investigador Senior reconocido por Ministerio de Ciencia y Tecnología de Colombia.

2 Estudiante del Programa de Doctorado en Administración de la Universidad Externado de Colombia, Coordinadora de Gestión del Conocimiento de la Mutualser EPS.

3 Profesor de la Universidad de Cartagena y la Universidad Libre. Doctor en Administración de la Universidad del Norte.

Varimax a una muestra de 444 empleados. Los resultados mostraron seis componentes principales que fueron entrenamiento asistido basado en la comprensión, empatía colaborativa, vinculación de género, espacios de socialización, expectativa de carrera y simetría de género por conocimientos. Las conclusiones del estudio señalan que una socialización organizacional sólida, centrada en la capacitación, la interacción colaborativa y la equidad, fortalece la gestión del conocimiento, fomenta la innovación y promueve una cultura organizacional resiliente e inclusiva, ofreciendo un modelo replicable para otras instituciones del sector salud que enfrenten contextos complejos y dinámicos.

### **Palabras clave**

Socialización organizacional; gestión del conocimiento; aprendizaje organizacional; cambio organizacional.

### **Abstract**

The present study aimed to analyze how organizational socialization contributes to knowledge management at Mutualser EPS, highlighting its strategic role in the sustainability and innovation of the health sector. Using a quantitative approach, Taormina's (1994) socialization model was applied, expanded with the dimension of socialization spaces, and factor analyses with Varimax rotation were performed on a sample of 444 employees. The results showed six main components: assisted training based on understanding, collaborative empathy, gender bonding, socialization spaces, career expectation, and gender symmetry by knowledge. The study's conclusions indicate that strong organizational socialization, focused on training, collaborative interaction, and equity, strengthens knowledge management, fosters innovation, and promotes a resilient and inclusive organizational culture, offering a replicable model for other institutions in the health sector facing complex and dynamic contexts.

### **Keywords**

Organizational socialization; knowledge management; organizational learning; organizational change.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones afrontan cambios constantes inducidos por los avances en el uso y desarrollo de la tecnología, el desafío por la innovación y cambios sociales conlleva a que la capacidad de aprender, adaptarse y transferir conocimiento sea un factor determinante para la sostenibilidad organizacional. En ese orden de ideas, las organizaciones que se encuentran en el sector de la salud este desafío se amplifican, debido a sus estructuras organizacionales mecánica como a su fuerza laboral diversa y el control social y vigilancia por entidades regulatorias del estado obligan al desarrollo de procesos más eficientes y transparentes de cara para su público objetivo como para la sociedad y sus diferentes grupos de interés en la que operan.

La socialización organizacional hace referencia al mecanismo por el cual los miembros de una organización adquieren conocimientos, habilidades y valores necesarios para desempeñar roles dentro de una organización.; en ese orden de ideas, más allá de ser un proceso de integración, la socialización al interior de las empresas organiza y canaliza el conocimiento, fomentando una cultura de aprendizaje continuo que potencia la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Taormina, 1997). En esa línea de pensamiento, tal como lo plantea Rocher (1990), este proceso facilita la interacción entre sus miembros de la organización para aprender los elementos socioculturales de su entorno, considerando la influencia que ejercen las experiencias colectivas y ofreciendo recursos significativos para adaptarse a contextos sociales y laborales dinámicos. Por tanto, se reconoce que la socialización no es lineal ni exenta de dificultades; por el contrario, involucra tensiones y aprendizajes permanentes que reflejan la complejidad misma de la vida organizacional.

Esta investigación se enfocó a recoger evidencia empírica a través del análisis factorial de primeros componentes, cómo se manifiesta la socialización organizacional en organizaciones del sector salud en el caso Mutualser EPS y su incidencia en la gestión del conocimiento con énfasis en la creación de un modelo de medición que identifica dimensiones clave para optimizar este proceso. En referencia a la organización objeto de estudio que es Mutualser EPS, es una Entidad Promotora de Salud (EPS) en Colombia, tiene sus raíces en un contexto de profunda necesidad social y económica en los Montes de María, una región históricamente afectada por la violencia, el conflicto armado y la pobreza. Su historia comienza en el año 1993 en el municipio del Carmen de Bolívar, cuando en el Segundo Foro por la Paz y el

Desarrollo de los Montes de María, celebrado en El Carmen de Bolívar, se planteó la creación de una empresa solidaria que atendiera las necesidades de salud de las comunidades marginadas<sup>4</sup>.

La tesis central en que se fundamenta el presente estudio y el desarrollo del documento es sobre los planteamientos de (Robledo J., 2012) y (Robledo et al., 2023) en la que sustenta que el conocimiento en las organizaciones es socialmente construido, por tanto, puede ser socialmente aprendido y socialmente transferido; para el desarrollo de la investigación de tipo cuantitativo se ha empleado el modelo de Taormina (1994) el cual desarrolló cinco dominios o dimensiones de socialización a saber: 1). Entrenamiento, 2). Comprensión; 3). Apoyo de los Compañeros; 4). Perspectivas del Futuro; 5). Género. Pero además en este estudio los investigadores incorporan una sexta dimensión denominada “Espacios de Socialización”.

Para el estudio se trabajó con una muestra probabilística con nivel de confianza del 95%, se utiliza como técnica de extracción el análisis de componentes principales rotados y no rotados. A partir del modelo de Taormina (1994), empíricamente se lograron extraer seis componentes empíricos a saber: componente 1 Entrenamiento Asistido Basado en la comprensión (EBACO) con un nivel de explicación del 42.8% de la variación; Componente 2 Empatía Colaborativa (ECCO) con un nivel de explicación del 12.6% de la variación; Componente 3 Vinculación de Género (VINGEN) con un nivel de explicación del 6.05% de la variación; Componente 4 Espacios de Socialización para Compartir Conocimiento (ESCOK) con un nivel de explicación del 4.9% de la variación; Componente 5 Expectativa de Carrera en la Organización (EXCO) con un nivel de explicación del 3.4% de la variación; Componente 6 Simetría de Género por Conocimiento (SIGEK) con un nivel de explicación del 3.4% de la Variación. El modelo empírico con los seis componentes principales extraídos entrega una explicación del 73. 3% de la variación dejando un 25.7% para otras variables no incluidas en el modelo estimado.

## Revisión de Literatura

### **La Socialización Organizacional en Contextos Públicos del Sector Salud**

La socialización organizacional es más que un conjunto de prácticas orientadas a la integración de nuevos empleados. Según Taormina (1994), este proceso abar-

<sup>4</sup> Mutualser EPS. (2023). "Historia y Misión de Mutualser EPS". Disponible en: <https://str-webpage-prod.storage.googleapis.com/wp-content/uploads/2023/06/27085453/RESENA-HISTORICA-MUTUALSER-EPS.pdf>

ca dimensiones críticas como el entrenamiento, la comprensión de procesos internos y el apoyo de los compañeros, todas esenciales para fomentar el aprendizaje organizacional. En entidades Promotoras de Salud (EPS), estas dinámicas se ven influenciadas por la diversidad cultural, los entornos jerárquicos y la rotación frecuente de personal, lo que plantea desafíos únicos para la gestión del conocimiento. En el contexto de las EPS en Colombia, este proceso es crucial para gestionar el conocimiento, promover la innovación y garantizar la calidad en la prestación de servicios.

La socialización organizacional y la gestión del conocimiento son conceptos interrelacionados que contribuyen a la sostenibilidad y eficacia de las organizaciones, especialmente en sectores dinámicos y complejos como la salud. En las EPS colombianas, responsables de la afiliación, aseguramiento y atención en salud de millones de ciudadanos, la capacidad de integrar y movilizar el conocimiento es esencial para garantizar la calidad del servicio y cumplir con los objetivos del sistema de salud. El modelo de socialización organizacional de Taormina (1994) propone dimensiones clave que permiten comprender cómo los empleados adquieren conocimiento y se adaptan a sus roles. Estas dimensiones pueden ser aplicadas para analizar y fortalecer las estrategias de gestión del conocimiento en las EPS, promoviendo el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

### **La Gestión del Conocimiento: Un Pilar Estratégico**

La gestión del conocimiento se define como la capacidad de una organización para crear, compartir y aplicar conocimientos con el fin de mejorar su desempeño (Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995). En las entidades del sector salud públicas y privadas, esta gestión no solo implica manejar el conocimiento explícito, como normativas y procedimientos, sino también el conocimiento tácito, aquel que reside en las experiencias y habilidades de los empleados. El modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) posiciona la socialización como el primer paso para convertir conocimiento tácito en explícito, subrayando su importancia estratégica.

La gestión del conocimiento (GC) en el sector salud de Colombia juega un rol clave en la mejora de la calidad de los servicios, la toma de decisiones y la sostenibilidad del sistema. Se ha consolidado como un factor estratégico en sectores clave como la salud, donde la capacidad de generar, compartir y utilizar conocimiento impacta directamente la calidad del servicio y los resultados clínicos. En Colombia, el sistema de salud enfrenta desafíos significativos, como desigualdades en el ac-

ceso, fragmentación de los servicios y limitaciones presupuestales, que demandan estrategias innovadoras y sostenibles. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2021), la GC en salud implica la articulación de conocimientos entre actores del sistema, desde instituciones prestadoras de salud (IPS) hasta pacientes, aseguradoras y entes regulatorios. Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) la GC “hace referencia a la información y los conocimientos originados y expresados en documentos o publicaciones científicas y técnicas, independientemente de su formato”.

La gestión del conocimiento (GC) en las EPS implica la creación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento para mejorar la toma de decisiones, la atención al paciente y la eficiencia operativa. Elementos clave incluyen:

- **Conocimiento explícito:** normas, procedimientos y protocolos.
- **Conocimiento tácito:** experiencia acumulada de los profesionales de la salud.
- **Tecnologías de la información:** plataformas digitales que facilitan el acceso y análisis de datos.

Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2021), la GC en las EPS enfrenta desafíos como la fragmentación de sistemas de información, la resistencia al cambio y la alta rotación de personal. Sin embargo, también se presentan oportunidades relacionadas con la digitalización y la formación continua.

## **Relación entre Socialización Organizacional y Gestión del Conocimiento en las EPS**

### ***Entrenamiento***

En las EPS, el entrenamiento inicial de los empleados es clave para transferir conocimientos sobre normativas, manejo de sistemas de información y procesos internos de la organización. Este proceso fomenta el aprendizaje organizacional y garantiza la uniformidad en la prestación de servicios (Ostroff & Kozlowski, 1992). La dimensión de entrenamiento también facilita la integración y adaptación de nuevos empleados, asegurando que comprendan las expectativas organizacionales. El entrenamiento adquiere un rol estratégico toda vez que incentiva el desarrollo de las habilidades y por consiguiente mejora el desempeño del individuo y de la organización en su conjunto.

### **Comprensión**

La comprensión de los procesos internos es esencial para el funcionamiento de las EPS, donde la coordinación entre áreas de soporte y misionales es fundamental. Una socialización efectiva que promueva esta comprensión facilita la transferencia de conocimiento tácito entre áreas, mejorando la toma de decisiones y la gestión de casos complejos; lo que hace referencia a la conducta aprendida que le permite al miembro de la organización interpretar las situaciones en que se hacen las cosas en las empresas (Ostroff y Kozlowski., 1992).

### **Apoyo de Compañeros**

El apoyo entre colegas en las Empresas Promotoras de Salud (EPS) crea un entorno propicio para la colaboración y el intercambio de conocimiento. Por ejemplo, las reuniones interdisciplinares en estas entidades permiten compartir experiencias y soluciones innovadoras para casos de atención en salud. De acuerdo con Chao et al. (1994), este tipo de interacciones contribuye a fortalecer una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo. Por lo tanto, dentro de estos procesos, las relaciones entre compañeros, directivos y supervisores desempeñan un papel fundamental, razón por la cual los trabajadores brindan a sus colegas, además de facilitar la integración, también ayudan a interpretar experiencias y a transferir conocimiento tácito acumulado en la práctica diaria.

### **Perspectiva de Futuro**

La posibilidad de desarrollo profesional dentro de las EPS motiva a los empleados a participar activamente en procesos de gestión del conocimiento. Esto incluye la participación en capacitaciones y programas de especialización, lo cual mejora tanto su desempeño individual como el organizacional. En este sentido Buchanan (1974) estableció que bajo este dominio de perspectiva del futuro que un empleado tiene sobre la organización en la que trabaja, elaboren juicios sobre si la empresa será capaz de satisfacer adecuadamente sus necesidades y proyección de carrera.

### **Género**

De acuerdo con los estudios desarrollados por Kirchmeyer (1995), se determina que las mujeres en cargos de dirección se sentían menos integradas en la organi-

zación; mientras que, para Moliner, et.al (2005) halló que los hombres y las mujeres conciben distintos imaginarios conceptuales para interpretar la manera como opera y se aplica la justicia en la vida de la organización. Sin embargo, en el estudio aplicado en organizaciones de orden pública en Colombia (Robledo et al., 2023), se evidencio que el género tenía poca incidencia para la integración laboral y la transferencia de conocimiento.

El género también puede afectar la percepción de inclusión o exclusión en las primeras etapas de socialización. Las mujeres, especialmente en roles tradicionalmente dominados por hombres, podrían experimentar mayor dificultad para adaptarse debido a dinámicas de grupo o prejuicios implícitos (Moliner et al., 2005). Los roles de género culturalmente definidos pueden influir en cómo se perciben las contribuciones de hombres y mujeres en la organización. Estas expectativas pueden limitar las oportunidades de socialización para las mujeres en ciertos contextos, afectando su participación en procesos clave de aprendizaje organizacional. En investigaciones posteriores, como las desarrolladas en el contexto de entidades públicas en Colombia (Robledo et al., 2023), se ha observado que el género no siempre tiene un impacto significativo en la socialización organizacional. Por ejemplo, en estas entidades, se encontró que el género no representaba una variable relevante en la integración laboral ni en la transferencia de conocimiento, lo que llevó a su exclusión en modelos adaptados.

### ***Espacios de Socialización***

Aunque no está en el modelo original de Taormina, investigaciones recientes como las de Robledo et al. (2023) sugieren que los espacios físicos y virtuales de interacción son determinantes para la socialización organizacional. En las EPS, estos espacios podrían incluir plataformas colaborativas, reuniones informales y entornos virtuales de aprendizaje. Estos espacios son de los que dispone la organización para la interacción humana, para la socialización de conocimiento, para intercambiar ideas, creencias, además de ser espacios para conocer mejor a los compañeros de trabajo.

### **Integración de Factores Organizacionales**

Desde el punto de vista de la teoría de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) y el modelo basado en recursos (Wernerfelt, 1984) se aportan fundamentos adicionales al análisis. Estos enfoques destacan cómo las organizaciones pueden

movilizar y combinar recursos tangibles e intangibles para responder a entornos cambiantes. En este marco, la socialización organizacional se presenta no solo como un proceso de aprendizaje, sino como un recurso estratégico que conecta el desempeño organizacional con la capacidad de adaptación y respuesta. En esta perspectiva el grado de socialización organizacional que pueda existir en una empresa puede llegar a determinar elementos para la generación de ventajas competitivas que se fundamentan en intangibles como la cultura organizacional. En ese sentido la socialización organizacional puede entonces llegar a ser una capacidad dinámica.

## Aspectos Metodológicos

### El Método y la Técnica para tratamiento de los datos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, empleando el modelo OSI de Taormina (1994) como base, con una adaptación que incluye una sexta dimensión: **espacios de socialización**. Esta adaptación del modelo fue comprobada empíricamente por Robledo et al., (2023) en la Alcaldía Distrital de Barranquilla mediante un análisis de componentes principales (ACP) con rotación Varimax, logrando identificar dimensiones clave que explican el 71,6 % de la variación en la gestión del conocimiento. El instrumento aplicado fue validado en su consistencia a través del Alpha de Cronbach para cada dimensión, así como para el conjunto total de dimensiones.

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} r_{ij.m}^2}$$

Se utiliza como técnica estadística el Análisis Factorial de Primeros Componentes (AFPC) con rotación Varimax<sup>5</sup>. Técnica considerada eficaz para visualizar y explorar conjuntos de datos que pueden reunir muchas características. El Análisis Factorial permite reducción de dimensionalidad de los datos recolectados, el objetivo final de aplicar esta técnica es el de encontrar el número mínimo de dimensiones (componentes) necesarias para explicar al máximo la información recibida a través de las respuestas de los sujetos que han respondido el instrumento aplicado. Bajo esta técnica todas las variables de análisis se consideran independien-

<sup>5</sup> Se utiliza la técnica de rotación Varimax para permitir mejorar el análisis e interpretación de la estructura factorial. Esta rotación de ortogonal, lo que indica que respeta la independencia entre factores de la solución inicial permitiendo simplificar la interpretación de los factores optimizando la solución por columna.

tes en el sentido de que no existe a priori una dependencia conceptual de unas variables sobre otras. La viabilidad de aplicación de esta técnica se soporta con la prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. La KMO es una medida de adecuación muestral el cual permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Este estadístico varía en un rango entre 0 y 1, valores acercándose a 0, indican que el análisis factorial no es la mejor técnica para utilizar en análisis de los datos, en general coeficientes menores de 0,5 indican que no debe usarse este tipo de análisis, se requieren valores por encima de 0,6.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett permite contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es una realidad una matriz de identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y no sería pertinente usar el modelo factorial. Para esta prueba se asume el supuesto de que los datos provienen de una distribución normal multivariante y que el estadístico de Bartlett se distribuye según el modelo de probabilidad de Chi Cuadrado. La regla de decisión basada en el nivel crítico de significación (Sig) si este es mayor de 0,05 no se puede rechazar la hipótesis nula de esfericidad y en consecuencia no se puede asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos. Para el tratamiento de los datos se usó el paquete estadístico SPSS IBM versión 24 en español.

### Diseño de la Muestra

$$n = \frac{NPQ}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + QP} = \frac{900 (0,5)(0,5)}{\frac{(900-1)}{(1,96)^2} * (0,046)^2 + 0,25} = 301,9$$

Se diseño una muestra probabilística aleatoria, que fue calculada asumiendo un tamaño de población finita de aproximadamente 900 colaboradores directos en la organización, el tamaño mínimo de la muestra con un nivel de confianza del 95%, un valor  $Z = 1,96$ , y un margen de error permitido del 4,6%, la variación de tipo probabilística se consideró  $P = 0,5$  y  $Q = 0,5$  considerando que no hay antecedentes en la organización al respecto lo que arroja un tamaño mínimo de muestra de 302 informantes para garantizar el 95% de confianza en los resultados.

Se logró obtener 444 informantes que respondieron correctamente el instrumento aplicado de socialización organizacional. Demográficamente los participantes tienen las siguientes características: Según el sexo el 68% fueron mujeres y el 32% hombres; por rangos de edad el 43,9% corresponde a personas de 38 años o

más, el 23,6% a personas entre 33 a 37 años, el 19.6% a personas entre 28 a 32, el 12,8% a personas entre 18 a 27 años. Según el nivel del cargo laboral, el 76.8% son de tipo operativo, el 6.3% de tipo táctico, y el 5.6% del nivel estratégico. Por nivel de formación el 30.2% son profesionales universitarios, el 9.9% tecnólogos, el 6.5% técnicos profesionales; el 27% son técnicos SENA; el 3.4% tienen solo bachillerato, el 0.2% primaria. El 22.7% de los profesionales manifestó tener formación posgradual. En cuanto al tiempo de servicio en la empresa, el 15.8% manifestó tener 15 o más años, el 11.3% manifestó tener entre 10 a 14 años de servicio, el 18.9% entre 6 a 9 años; el 31.3% entre 2 a 5 años, y el 22.7% menos de 2 años de servicio. En cuanto al tipo de contrato, el 89% manifestó tener contratos a término indefinido, el 11% otros tipos de contratos. La participación por regionales el Atlántico con 14.4%; Bolívar Sur con el 9%; Bolívar Norte con el 11.5%; Bolívar Centro con el 8.1%; Córdoba con el 14.9%; Magdalena con el 6.8%; Sucre con el 10.1%; Nivel Central con el 24.8%; Bogotá con el 0,5%.

## Resultados y Análisis

### Análisis de Confiabilidad

Se procedió con el Alpha de Cronbach obteniendo el siguiente resultado:

#### Cuadro 1.

#### *Estadísticos de Fiabilidad*

Resumen de procesamiento de casos		Estadísticas de fiabilidad	
	N	%	
Casos Válido	444	100,0	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados
Excluido	0	,0	,934
Total	444	100,0	,947
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.		N de elementos	
		30	

Fuente: Construcción de los autores.

El Alpha de Cronbach arroja un coeficiente de 0,934, este valor sugiere una mayor consistencia entre los reactivos usados en el instrumento de socialización organizacional aplicado indicando una mayor confiabilidad. Sugiere que, se logra una excelente fiabilidad, adecuada para tomar decisiones confiables.

De otro lado dado que el instrumento involucra factores del orden cualitativo se hace necesario evaluar si estas variables factoriales (categóricas) presentan relación aditiva con el valor esperado de la variable respuesta, se asume el supuesto de que no hay valores replicados en el conjunto de datos y que no existe interacción multiplicativa entre los elementos.

**Cuadro 2.**

*ANOVA con prueba para no aditividad de Tukey*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos		5429,529	443	12,256		
	Entre elementos	7177,574a	29	247,503	5258,118	,000
Intra sujetos	Residuo	No aditividad	2,057 <sup>b</sup>	1	2,057	2,542
		Balanza	10396,702	12846	,809	
		Total	10398,760	12847	,809	
		Total	17576,333	12876	1,365	
		Total	23005,862	13319	1,727	

Media global = 4,07

a. Coeficiente de concordancia de  $W = ,312$ .

b. La estimación de Tukey de potencia en la que se deben realizar observaciones para conseguir una aditividad = ,892.

Fuente: Construcción de los autores.

**La prueba de no aditividad** busca evaluar si el modelo lineal utilizado para el análisis es adecuado. Aquí, el valor de  $F = 2,542$  no es significativo ( $p > 0,05$ ). Esto indica que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de aditividad. Por lo tanto, podemos asumir que el modelo aditivo es adecuado para los datos.

**Potencia estimada:** 0,892. Este valor indica la potencia estadística para detectar no aditividad si realmente existiera. Una potencia de 0,892 (cerca del 90%) es adecuada, lo que significa que el diseño tiene suficiente capacidad para detectar no aditividad en caso de que esté presente.

**Coeficiente de concordancia (W de Kendall)  $W = 0,312$ .** El coeficiente W evalúa el grado de acuerdo entre los sujetos. Un valor de 0,312 indica un acuerdo moderado entre los sujetos, lo cual es aceptable en contextos donde se espera variabilidad individual.

**Modelo bien ajustado:** El bajo error residual y la potencia adecuada respaldan la fiabilidad de los resultados. En resumen, el modelo aditivo es adecuado para los datos, y las diferencias significativas entre los elementos pueden interpretarse con confianza dentro del diseño experimental.

### **Resultados del Análisis Factorial de Primeros Componentes con rotación Varimax**

A continuación, se presentan los resultados del proceso empírico de extracción de primeros componentes con rotación Varimax, para ello primero se presentan las pruebas de viabilidad de la aplicación de este método al conjunto de datos obtenidos a través del instrumento de socialización organizacional aplicado en la Mutualser EPS.

#### **Prueba de KMO y Esfericidad de Bartlett**

##### **Cuadro 3.**

##### *Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,933
Aprox. Chi-cuadrado	11364,036
Prueba de esfericidad de Bartlett	435
gl	,000
Sig.	

Fuente: Construcción de los autores.

Con un valor de 0,933, se concluye que los datos tienen una excelente adecuación para realizar un análisis factorial. Esto sugiere que hay suficiente correlación entre las variables para identificar factores subyacentes.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad (sin correlación entre las variables). Si la matriz fuera de identidad, el análisis factorial no sería apropiado. El valor de **p < 0,05** (en este caso, p = 0,000) indica que hay correlaciones significativas entre las variables, por lo que no es una matriz de identidad. Esto confirma que los datos son adecuados para el análisis factorial.

## Análisis de las Comunalidades

### Criterios de interpretación:

- 1. Valores altos (cercaos a 1):** Las variables son bien representadas por los factores extraídos. Comunalidades superiores a 0,5 se consideran aceptables.
- 2. Valores bajos (cercaos a 0):** Indican que los factores no explican bien la varianza de esa variable. Podrían ser indicadores de que esa variable no es adecuada para el modelo factorial.

Considerando los criterios de interpretación presentados y los resultados de las communalidades con respecto a cada dimensión valorada por los informantes se tiene los siguientes resultados:

#### 1. Dimensión Entrenamiento:

- o Los valores de extracción van de 0,583 a 0,794.
- o Todas las variables están bien representadas, ya que superan el umbral de 0,5.

#### 2. Dimensión Comprensión:

- o Los valores oscilan entre 0,596 y 0,854.
- o Excelentes communalidades, indicando que estas variables son bien explicadas por los factores extraídos.

#### 3. Dimensión Apoyo:

- o Valores entre 0,607 y 0,709.
- o Buen nivel de representación; todas las communalidades son superiores a 0,5.

#### 4. Dimensión Futuro:

- o Valores de 0,586 a 0,799.
- o Adecuada representación de las variables, aunque “Futuro4” (0,586) podría ser marginalmente más débil.

#### 5. Dimensión Género:

- o Valores entre 0,603 y 0,926.
- o Las variables tienen una excelente representación en el modelo. Destacan “Género2” (0,916) y “Género3” (0,926) con communalidades muy altas.

## 6. Dimensión Espacios:

- o Valores entre 0,524 y 0,743.
- o “Espacios4” tiene la communalidad más baja (0,524), lo que indica que es la variable menos explicada dentro de esta categoría, aunque aún es aceptable.

### Extracción de Factores o Primeros Componentes con Rotación Varimax

#### Cuadro 4.

##### Extracción de Componentes

Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumula do	Total	% de varianza	% acumula do	Total	% de varianza	% acumula do
1	12,85	42,843	42,843	12,853	42,843	42,843	6,309	21,029	21,029
2	3,781	12,603	55,445	3,781	12,603	55,445	5,144	17,145	38,174
3	1,818	6,059	61,504	1,818	6,059	61,504	3,577	11,924	50,098
4	1,493	4,978	66,482	1,493	4,978	66,482	3,542	11,807	61,905
5	1,047	3,490	69,972	1,047	3,490	69,972	2,277	7,591	69,496
6	1,026	3,421	73,393	1,026	3,421	73,393	1,169	3,897	73,393
7	,820	2,732	76,125						
8	,749	2,497	78,622						
9	,655	2,185	80,807						
10	,581	1,935	82,743						
11	,463	1,543	84,286						
12	,462	1,538	85,824						
13	,425	1,415	87,239						
14	,391	1,304	88,543						
15	,370	1,234	89,776						
16	,356	1,187	90,963						
17	,320	1,066	92,029						
18	,308	1,025	93,054						

Fuente: Construcción de los autores.

De los 30 factores o componentes posibles, solo seis (6) de ellos son considerados con la capacidad de explicación significativa de la variabilidad de tal forma que explican el 73,3% los elementos considerados para la socialización organizacional en la Mutualser EPS. Con base en estos factores o componentes se procede con la identificación de las características de las dimensiones asociadas por componente principal. Es importante nota que el componente Nro. 1 explica el 42,8% de la variación, y el componente Nro. 2 el 12.6% siendo los de mayor carga factorial explicativa. El 26.7% de explicación se debe a otras dimensiones o características no incorporadas al modelo de socialización organización valorado por los informantes a través del instrumento aplicado.

## **Identificación de los Componentes asociados a las características valoradas por el instrumento de socialización organizacional**

**Cuadro 5.**

### **Identificación de Componentes Principales**

A continuación, se detalla el método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser, el cual ha sido empleado por Robledo (2012) y Robledo et al, (2023).

	Descripción del Componente	Componentes					
		1	2	3	4	5	6
Entrenamiento 5 (EN5)	Recibe excelentes pautas e instrucciones por parte de los jefes para el desarrollo del trabajo.	0,816	REDEFINICIÓN DE LA DIEMENSIÓN DEL COMOPONENTE 1 : ENTRENAMIENTO ASISTIDO BASADO EN LA COMPRENSIÓN (EBACO) EXPLICA EL 42.8%				
Entrenamiento 4 (EN4)	Estoy suficiente con la formación para el trabajo recibida por parte de Mutualser EPS	0,801					
Entrenamiento 3 (EN3)	la formación recibida de parte de Mutualser EPS me ha permitido reconocer mis habilidades	0,770					
Entrenamiento 2 (EN2)	Mutualser EPS proporciona orientación a los nuevos empleados hacia una cultura del Conocimiento	0,764					
Comprensión 4 (C4)	Los objetivos de GC son conocidos por los integrantes de Mutualser EPS	0,730					
Comprensión 3 (C3)	Las Políticas de Mutualser EPS orientadas a la GC han sido claras y por escrito	0,722					
Comprensión 1 (C1)	Los procedimientos de GC en Mutualser EPS han sido claros para mí	0,687					
Comprensión 5 (C5)	Los objetivos de Mutualser EPS para fortalecer capacidades de aprendizaje Organizacional son conocidos	0,686					
Entrenamiento 1 (EN1)	Recien ingrese a Mutualser EPS recibí orientación sobre el manejo de sistemas de gestión y gestión del conocimiento	0,570					
Comprensión 2 (C2)	Tengo una comprensión clara de mi rol en Mutualser EPS y mi potencialidad para crear conocimiento organizacional	0,532					
Apoyo 4 (A4)	Recien ingrese a MutualserEPS, mis compañeros hicieron un gran esfuerzo para ayudarme a adaptarme	0,804	REDEFINICIÓN DEL COMPONENTE 2 : EMPATÍA COLABORATIVA (ECCO) EXPLICA EL 12.6%				
Futuro5 (FU5)	En Mutualser EPS sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo por mis habilidades y conocimientos	0,748					
Apoyo 3 (A3)	Mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos de nuevo conocimiento	0,724					
Apoyo 1 (A1)	Otros trabajadores de Mutualser EPS me hay ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y compartir conocimiento	0,722					
Apoyo 5 (A5)	Las relaciones personales en Mutualser EPS hacen que compartir conocimiento sea muy fácil a pesar de las jerarquías	0,668					
Futuro4 (FU4)	Me gustaría seguir trabajando para Mutualser EPS por muchos años	0,604					
Apoyo 2 (A2)	En mutualserEPS he recibido orientacion de miembros con experiencia en compartir conocimiento y adquirir conocimiento	0,577	REDEFINICIÓN DEL COMPONENTE 3: VINCULACIÓN DE GÉNERO (VINGEN) EXPLICA EL 6.05%				
Género3 (G3)	En Mutualser EPS existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres.			0,956			
Género2 (G2)	En Mutualser EPS existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se les asigna por consideración de género.			0,952			
Género4 (G4)	En Mutualser EPS existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización.			0,915			
Género1 (G1)	En Mutualser EPS existe diferencias en la manera de fijas los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres			0,881			
Espacios3 (ES3)	Mutualser EPS promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas para solucionar problemas técnicos		REDEFINICIÓN DEL COMPONENTE 4 : ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO (ESCO) EXPLICA EL 4.9%	0,808			
Espacios2 (ES2)	En Mutualser EPS es común establecer conversaciones informales en espacios físicos para socializar nuevas ideas			0,798			
Espacios1 (ES1)	Los espacios físicos en Mutualser EPS son apropiados para compartir conocimiento de manera informal.			0,769			
Espacios4 (ES4)	En Mutualser EPS puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen			0,589			
Espacios5 (ES5)	En Mutualser EPS mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por gran mayoría de mis compañeros de trabajo.			0,576			
Futuro3 (FU3)	Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso o promoción en Mutualser EPS		REDEFINICIÓN DEL COMPONENTE 5: EXPECTATIVA DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN (EXCO) EXPLICA EL 3.4%	0,797			
Futuro2 (FU2)	Los pasos para promoción profesional estan claramente fijados en Mutualser EPS y vinculados al desarrollo del conocimiento			0,700			
Futuro1 (FU1)	Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en Mutualser EPS considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto			0,683			
Género5 (G5)	Cuando Mutualser EPS aborda un nuevo proyecto las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos		REDEFINICIÓN DEL COMPONENTE 6: SIMETRÍA DE GÉNERO POR CONOCIMIENTOS (SIGEK) EXPLICA EL 3.4%	0,658			

Fuente: Elaboración propia.

## ***Redefinición de Componentes para potenciar los aspectos de Socialización Organizacional en Mutualser EPS***

**Componente 1: Entrenamiento Asistido Basado en la Comprensión (EBA-CO)**, este componente tal como lo demuestra empíricamente el estudio, explica el 42.8% de la variación en los aspectos de socialización organizacional en Mutualser EPS, puede ser potencializado promoviendo las siguientes características ordenadas por su carga factorial:

- 1) Los jefes de áreas o departamentos buscan esforzarse por orientar con pautas e instrucciones pertinentes a los miembros de su equipo.
- 2) Aumentar la capacidad de suficiencia de los colaboradores a partir de procesos de capacitación.
- 3) Fortalecer las capacitaciones que permitan desarrollar el autoconocimiento de tal forma que los colaboradores puedan reconocer sus habilidades, destrezas.
- 4) Fortalecer el proceso de inducción y orientaciones a los nuevos integrantes de la organización a partir de una cultura del conocimiento y apoyado con el personal antiguo que permita fortalecer estos procesos.
- 5) Mantener de manera activa en la cultura organizacional la socialización y promoción de los objetivos en el ámbito de la Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- 6) Asegurarse de mantener actualizadas y con un alto grado de pertinencia y asertividad, las políticas orientadas a la Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- 7) Fortalecer y mantener actualizados los procedimientos vinculados a la consolidación de una cultura orientada a la gestión del conocimiento y la innovación.
- 8) Amplificar las capacidades de aprendizaje organizacional como parte de la cultura de la organización guiada por la gestión del conocimiento y la innovación.
- 9) Favorecer el entrenamiento para nuevos y antiguos colaboradores en el manejo de los sistemas de gestión y el conocimiento.
- 10) Amplificar las capacidades de los colaboradores para la creación del conocimiento en la organización.

**Componente 2: Empatía Colaborativa (ECCO).** Empíricamente está explicando el 12.6% de la variabilidad en la socialización organizacional; estos datos señalan la actividad espontánea de las acciones colaborativas entre los integrantes de la empresa con mayor experiencia hacia los nuevos miembros vinculados a la organización. Dichas acciones espontáneas y empáticas son elementos claves que fomentan los ciclos de aprendizaje colaborativo, en el que pueden coincidir personas

en diferentes roles jerárquicos. Esta empatía colaborativa se pone de manifiesto con mayor facilidad en el marco de la comunicación e interacción informal y esta soportada por la construcción de confianza. Este componente puede ser mejorado teniendo en consideración las siguientes características en su orden de carga factorial:

- 1) Generar espacios de reconocimiento de los nuevos colaboradores para facilitar la interacción con los colaboradores antiguos.
- 2) Mantener la capacidad de predicción por parte del colaborador acerca de las tareas que podría asumir con base en sus conocimientos.
- 3) Promover programas en el que se expongan roles de diversos conocimientos para superar retos, desafíos de la organización.
- 4) En los procesos de inducción y entrenamiento, asegurarse de que los colaboradores comprendan plenamente las exigencias de su trabajo y como puede compartir conocimiento desde sus propios aprendizajes.
- 5) Fortalecer programas para potenciar la consolidación de relaciones interpersonales entre los colaboradores con el fin de fomentar confianza como pilar para compartir conocimiento.
- 6) Seguir fortaleciendo el ambiente y clima organizacional desde donde los colaboradores encuentren motivos para seguir aportando con el máximo de sus capacidades por mucho tiempo.
- 7) Promover la transferencia de aprendizajes por parte de colaboradores antiguos hacia colaboradores recién ingresados a la organización.

**Componente 3: Vinculación de Género (VINGEN).** Este componente explica el 6.05% de la variación de la socialización organizacional en Mutualser EPS. Se puede comprender este componente como la capacidad de la organización para mantener un balance entre los géneros a la hora de asignar tareas, hacer promociones de ascenso, designar responsabilidades de cualquier nivel, entre otras. Este componente puede ser potencializado teniendo en cuenta las siguientes características de carácter empírico según su carga factorial obtenida:

- 1) Fortalecer políticas de promoción encaminadas a evitar la discriminación de género ofreciendo un concepto balanceado.
- 2) Reconocer las diferencias en la asignación de tareas, pero no por el género sino por las capacidades que derivan del conocimiento que se domina por parte de las personas en la organización.

- 3) Establecer en el marco de la gobernanza las políticas que generen blindaje a cualquier tipo de discriminación de género, sin que este vaya en contravía de las consideraciones pertinentes en favor de un trato y reconocimiento justo por parte de las autoridades de la organización.
- 4) Fortalecer los procesos de comunicación organizacional alrededor de como en Mutualser EPS se tiene en consideración los aspectos de proyecto de vida y carrera de sus colaboradores.

**Componente 4: Espacios de Socialización para Compartir Conocimiento (ES-COK).** Este componente explica empíricamente el 4.9% de la variación en la socialización organizacional en Mutualser EPS. Se incorpora a la investigación como un aporte nuevo al concepto de socialización organizacional. Se puede comprender como aquellos lugares físicos y no físicos de los cuales dispone la organización para la interacción humana de tal forma que se promueva el intercambio de ideas, la socialización de conocimiento tácito, entre otras cosas. La interacción generalmente desde una perspectiva informal. Puede ser potencializada teniendo en consideración las siguientes características según su carga factorial en el análisis factorial:

- 1) Promover el desarrollo de la comunicación informal entre los colaboradores y entre las áreas de la organización con el fin de potenciar el intercambio de ideas y de conocimiento tácito.
- 2) Promover espacios intencionalmente diseñados para potenciar las habilidades de conversación entre los colaboradores con el propósito de aumentar la transferencia de conocimiento tácito y la confianza.
- 3) Promover la creación de espacios físicos diseñados para impulsar la socialización e interacción entre los colaboradores.
- 4) Establecer estrategias a través de las cuales todas las personas de la organización puedan alcanzar el mayor grado de reconocimiento acerca de quienes trabajan con ellos, que hacen, a que se dedican y que tipo de conocimientos dominan.
- 5) Crear espacios de crecimiento humano en el que se potencien los aspectos del respeto a las creencias de los demás, a las preferencias y formas de ver el mundo, esto con el propósito de aumentar el grado de confianza entre colaboradores y minimizar barreras de interacción humana.

**Componente 5: Expectativa de Carrera en la Organización (EXCO).** Este componente explica empíricamente el 3.4% de la socialización organizacional en Mu-

tualser EPS. Se puede comprender como la actitud racional por parte de cada persona dentro de la organización con relación a sus expectativas de crecimiento personal y profesional dentro de la misma, lo que lleva a condicionar los deseos de permanencia o no, considerando si la organización le ofrece potencial satisfacción de sus expectativas e intereses. Puede ser potencializada considerando las siguientes características empíricas y su respectiva carga factorial:

- 1) Fortalecer los aspectos que comprometan para cada colaborador sus expectativas de proyecto de vida y carrera en la organización, incluyendo sus posibilidades de crecimiento al interior de la organización y mejor bienestar.
- 2) Asegurarse de que cada colaborador conozca muy bien cómo se construye una trayectoria al interior de la organización, como se participa en las promociones y ascensos entre otros.
- 3) Mantener en el clima laboral un ambiente de predicción alto en términos de la proyección laboral de cada colaborador atendiendo sus roles, conocimientos y expectativas, y brindándole la oportunidad de fortalecer el perfil profesional necesario para alcanzar esta proyección.

**Componente 6: Simetría de Género por Conocimientos (SIGEK).** Este componente explica el 3.4% de la variación de la socialización organizacional en Mutualser EPS. Puede comprenderse como la capacidad que tiene la organización para reconocer en cada miembro de su organización el talento, las habilidades y destrezas especiales que le pueden ser acreedor a designación de responsabilidades en proyectos de alta o mediana complejidad al interior de la organización, sin caer en el problema de la discriminación de género. Puede potencializarse fortaleciendo procesos transparentes de convocatorias públicas al interior de la organización en el que abran la oportunidad de participar sin distinguir la condición de género.

## Discusión de los resultados

La investigación llevada a cabo en Mutualser EPS evidencia que la socialización organizacional no solo es una práctica de integración, sino un factor estratégico que incide directamente en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. A continuación, se analizan los resultados clave obtenidos:

- **Entrenamiento Asistido Basado en la Comprensión (EBACO):** Este componente, que explica el 42.8% de la variabilidad, resalta la importancia de un entrenamiento inicial robusto y la claridad en los objetivos organizacionales.

nales. La evidencia demuestra que los empleados reciben pautas claras y pertinentes desde su ingreso a la organización, como se refleja en las altas cargas factoriales de los ítems relacionados con la orientación en gestión del conocimiento (0.764) y la formación para identificar habilidades personales (0.770). Esto subraya que el entrenamiento no solo mejora la adaptación, sino que también fortalece las competencias necesarias para participar activamente en la cultura de aprendizaje organizacional.

- **Empatía Colaborativa (ECCO):** Este componente explica el 12.6% de la variación y destaca el valor de las relaciones interpersonales en la integración de nuevos empleados. Los altos valores factoriales en ítems relacionados con el apoyo de compañeros (0.804) y la facilidad para compartir conocimiento (0.722) reflejan un entorno que fomenta la colaboración espontánea. Este tipo de interacción no jerárquica promueve la confianza y el aprendizaje colectivo, elementos cruciales para la sostenibilidad organizacional.
- **Espacios de Socialización para Compartir Conocimiento (ESCO):** Expli-cando el 4.9% de la variabilidad, este componente destaca la importancia de los entornos físicos y virtuales diseñados para facilitar la interacción. Los datos muestran que los espacios físicos son percibidos como adecuados para la transferencia de conocimiento informal (0.769) y la promoción de ideas innovadoras (0.798). Esto resalta la necesidad de potenciar estos entornos como catalizadores del conocimiento tácito y la innovación.
- **Simetría de Género por Conocimientos (SIGEK):** Este componente, aunque con menor peso explicativo (3.4%), resalta la percepción de equidad en la asignación de roles basada en competencias, más que en diferencias de género. Las altas communalidades observadas en ítems como el reconocimiento de diferencias de género en promoción profesional (0.956) indican que aún existen áreas de mejora para asegurar la equidad total.

## Conclusiones

En este sentido, los hallazgos del estudio permiten afirmar que la socialización organizacional constituye un recurso estratégico para la gestión del conocimiento en las Entidades Promotoras de Salud. Por tanto, se evidencia que procesos bien estructurados de inducción, entrenamiento y creación de espacios de interacción potencian la capacidad de aprendizaje colectivo, promueven la innovación y consolidan una cultura organizacional centrada en el conocimiento compartido, lo que a su vez se traduce en mejoras sostenibles en el desempeño institucional.

Así pues, los componentes Entrenamiento Asistido Basado en la Comprensión y Empatía Colaborativa demuestran que la claridad en los procesos, combinada con el apoyo mutuo entre compañeros, facilita la adaptación del personal, fortalece la cohesión interna y favorece la transferencia efectiva de saberes. En este orden de ideas, el Componente ESCOK, al integrar espacios físicos y virtuales para la socialización, emerge como un elemento fundamental para dinamizar la comunicación organizacional y reducir las barreras que dificultan la circulación del conocimiento en contextos laborales complejos.

Por tanto, la inclusión de la perspectiva de género, a través de los componentes VINGEN y SIGEK, muestra avances hacia una mayor equidad en la asignación de roles y en las oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, los resultados también señalan la necesidad de fortalecer las políticas organizacionales para lograr entornos plenamente inclusivos, lo que abre la puerta a futuras investigaciones y a la formulación de estrategias institucionales más robustas.

Finalmente, se concluye que la socialización organizacional, al integrarse con la gestión del conocimiento, se convierte en un pilar esencial para la sostenibilidad y la competitividad de las EPS. Este estudio, al combinar rigor metodológico y evidencia empírica sólida, ofrece un modelo replicable para otras organizaciones interesadas en fortalecer su capital humano, optimizar sus procesos internos y proyectarse hacia entornos más innovadores, inclusivos y resilientes.

## Referencias Bibliográficas

- Amit, R., & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bruner, J. (1961). The Act of Discovery. *Harvard Educational Review*, 31(1), 21-32.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the Work-Nonwork Boundary: An Assessment of Organizational Responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Lisbona, A. (2007). Socialización Organizacional, Identidad e Iniciativa Personal. En *Método, teoría e investigación en psicología social*. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Robledo Fernández, Juan Carlos. *Facilitadores de la creación de conocimiento organizacional*. Diss. Universidad EAFIT, 2012.
- Robledo Fernández, J. C., Martínez Moreno, O. C., & Rodríguez Arias, C. A. (2023). Diseño de un Modelo de Medición de la Socialización Organizacional con Enfoque hacia la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje en Entidades Públicas: Un Análisis Multifactorial Caso Alcaldía Distrital de Barranquilla, Colombia. *Publicaciones e Investigación*, 17(1), 11-16. <https://doi.org/10.22490/25394088.6664>

- Rocher, G. (1990). *Introducción a la Sociología General*. Barcelona: Herder.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Ediciones Granica.
- Taormina, R. J. (1994). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. En S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 440-458). London: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.