

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencia Empresariales



**Gestión del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en Instituciones del tercer sector:  
Caso ADRA Sudamérica 2023**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctora en Administración de Negocios

**Autor:**

Mg. Ruth Alexandra Bejarano Chala

**Asesor:**

Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Lima, 19 de diciembre de 2024

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Gestión del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en Instituciones del tercer sector: Caso ADRA Sudamérica 2023-2024.”** De la Mg. Ruth Alexandra Bejarano Chala tiene un índice de similitud de 9 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 19 días del mes de diciembre del año 2024.



---

Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas

Asesora

# ACTA DE SUSTENTACIÓN

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR 0141

En Lima, Naña, Villa Unión, a 19 días del mes de diciembre, del año 2024, siendo las 2:30 p.m. se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. José Edison Turpo Chaparro y los demás miembros siguientes: Dr. Christian Daniel Vallín Argueta como Secretario; Dr. Edwin Octavio Caceres Comales, Dr. Paulo Wilmar Basa Zoa, Dr. José Joel Cruz Torralba y Dr. Elizabeth Espinosa Barco Salazar, con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado, titulada: Tesis del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en instituciones del tercer sector: Caso ODR Sudamérica 2023. del Magister: RUTH ALEXANDRA BEJARANO CHALA conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en: Administración de Negocios

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por el Jurado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invito a los demás miembros del mismo a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen del Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con el dictamen siguiente: APROBADO por UNANIMIDAD con el mérito académico adicional de SOBRESALIENTE. El Presidente del Jurado solicito al candidato ponerse de pie y procedió a poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

.....  
Presidente .....  
*Sec.*  
Secretario

.....  
Miembro .....  
Miembro

.....  
Miembro .....  
Miembro

.....  
Candidato

*La sustentación fue realizada de manera virtual*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a Dios por permitirme alcanzar este gran logro. Su sabiduría, salud, fuerzas y recursos me permitieron superar los desafíos y completar mis estudios. A mi familia, incluyendo a mis padres, esposo e hijo, les expreso mi más sincero agradecimiento por su apoyo incondicional y amor. Su presencia en mi vida ha sido fundamental para mi éxito.

También quiero expresar mi gratitud a la Universidad Peruana Unión (UpeU), por ser un referente en la formación de profesionales íntegros, misioneros e innovadores. Al equipo de trabajo, docentes y personal de apoyo de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, les agradezco su dedicación y soporte. En particular, quiero agradecer a mi tutora de tesis, la Dra. Elizabeth García Salirrosas, por su orientación, entrega y dedicación. Su guía fue fundamental para el éxito de mi investigación. Asimismo, agradezco al tribunal del jurado y a los dictaminadores por compartir sus conocimientos y experiencia. Su contribución fue invaluable para mi crecimiento académico y profesional.

A los directores de ADRA y a los colaboradores que participaron en mi estudio de investigación, les agradezco su tiempo y consentimiento. A mis colegas de aulas, les expreso mi gratitud por su compañerismo, experiencias compartidas y testimonios de vida. Su compañía en este viaje académico ha sido enriquecedora.

Finalmente, agradezco a mis amigos, jefes, colegas, pastores y mi iglesia por sus consejos y palabras de aliento. Sus oraciones y presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable. Gracias a todos por hacer posible este gran logro.

## **DEDICATORIA**

A Dios, mi refugio y fortaleza, por darme la sabiduría de lo alto para alcanzar esta meta, fruto de mi esfuerzo y dedicación.

A mi esposo, mi compañero de vida, por su amor incondicional y apoyo constante. Sus palabras de ánimo, oraciones y apoyo en momentos difíciles han sido fundamentales para mi éxito.

A mi hijo, mi motor y razón de ser, por ser un ejemplo de resiliencia y confianza en Dios. Anhele que este logro te inspire a alcanzar tus propias metas y sueños.

A mis padres, los consejos de mi padre y las oraciones de mi madre han sido una fuente de inspiración y fortaleza en mi camino.

Y a mi familia en general, que este logro los llena de orgullo y felicidad porque también es un reflejo de su aprecio y cariño.

# ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	2
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
DEDICATORIA .....	5
Artículo 1.: Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector.....	6
Artículo 2.: Influencia de la digitalización en el desempeño de las organizaciones del tercer sector. Rol mediador de la gestión del conocimiento.....	20
Artículo 3.: Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar el desempeño organizacional en instituciones del tercer sector en América Latina.....	49
Anexo 1.: Evidencia de sumisión de la revista.....	70
Anexo 2.: Inscripción del perfil del proyecto de tesis.....	71
Anexo 3.: Carta de aprobación del Comité de Ética.....	72
Anexo 4.1.: Aprobación del Comité Dictaminador para el Art. 1.....	73
Anexo 4.2.: Aprobación del Comité Dictaminador para el Art. 2.....	74
Anexo 4.3.: Aprobación del Comité Dictaminador para el Art. 3.....	75

# ARTÍCULO 1

## Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector.

Ruth Alexandra Bejarano-Chalá

ruth.bejarano@upeu.edu.pe

UPG de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Perú.

DOI: 10.17013/risti.n.pi-pf

**Resumen:** La optimización del desempeño y adquisición de ventaja competitiva es el resultado de una buena gestión del conocimiento, su alcance en la sociedad es fundamental, debido a su importancia, se planteó como objetivo evidenciar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector. Bajo un muestreo no probabilístico a conveniencia, se obtuvo la participación de 186 trabajadores del tercer sector a nivel de Sudamérica y Centroamérica. Los resultados establecen una métrica distribuida en 04 factores con indicadores de confiabilidad y validez alta ( $\alpha=0.896$  a  $0.951$ ;  $CR=0.897$  a  $0.952$ ;  $AVE=0.779$  a  $0.868$ ); además la métrica posee un buen índice de bondad de ajuste ( $CMIN/DF = 2.160$ ;  $CFI=0.981$ ;  $SRMR=0.023$ ;  $RMSEA=0.079$  y  $Pclose=0.024$ ). Esta escala podría servir de guía para la toma de decisiones informadas y orientadas a mejorar el desempeño laboral y competitividad en instituciones del tercer sector.

**Palabras-clave:** Gestión del conocimiento; tercer sector; escala; confiabilidad.

**Evidence of validity and reliability of a scale to evaluate knowledge management in third sector organizations**

**Abstract:** The optimization of performance and acquisition of competitive advantage is the result of effective knowledge management, its scope in society is fundamental, due to its importance, the objective was to demonstrate the validity and reliability of a scale to evaluate knowledge management in third sector organizations. Under a convenience non-probabilistic sampling, the participation of 186 workers from the third sector at the level of South America and Central America was obtained. The results establish a metric distributed across 04 factors with high reliability and validity indicators ( $\alpha=0.896$  to  $0.951$ ;  $CR=0.897$  to  $0.952$ ;  $AVE=0.779$  to  $0.868$ ); furthermore, the metric has a good fit index ( $CMIN/DF = 2.160$ ;  $CFI=0.981$ ;  $SRMR=0.023$ ;  $RMSEA=0.079$  and  $Pclose=0.024$ ). This scale could serve as a guide for informed decision-making aimed at improving work performance and competitiveness in third sector institutions.

**Keywords:** Knowledge management; third sector; scale; reliability.

### 1. Introducción

La gestión de conocimiento se está convirtiendo en un aspecto crítico en el campo de la gestión empresarial (Aurelio et al., 2019) porque tiene un impacto significativo en la capacidad de una organización para innovar, competir y adaptarse en un entorno empresarial en constante cambio (Alharbi & Aloud, 2024; Alshammery & Ali, 2024; Silva & Fain, 2024). La gestión de conocimiento permite a las empresas capturar, almacenar y compartir el conocimiento y la experiencia de sus empleados (Novotny et al., 2024; Rošulj et al., 2024; Uekubo et al., 2024). Tiene como objetivo el impulsa la innovación al brindar a los equipos acceso a información y recursos relevantes que inspiran nuevas ideas y soluciones creativas a problemas comerciales y el desarrollo de nuevos productos o servicios (Bitkowska et al., 2023; Huy et al., 2023; Thomas et al., 2023).

Al acceder a una amplia gama de conocimientos y datos internos, las organizaciones pueden tomar decisiones más inteligentes e informadas (Alshadoodee et al., 2022; Bocoya-Maline et al., 2023; El-Jardali et al., 2023; Litvaj et al., 2022). La gestión de conocimiento proporciona herramientas y procesos para analizar y evaluar información relevante que ayuda a los líderes empresariales a identificar oportunidades (Qader et al., 2022), reducir riesgos (Garba et al., 2022; Meldona et al., 2023) y optimizar el rendimiento operativo (Mauludin et al., 2023; Sunyoto et al., 2023). Por otro lado, la gestión de conocimiento puede mejorar la eficiencia operativa y aumentar la productividad organizacional (Ahmed et al., 2021; Butt et al., 2019; Umer et al., 2023) al promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados (Inazawa, 2009; Quinn et al., 2014).

A su vez, la gestión de conocimiento promueve un ambiente de aprendizaje continuo (Han et al., 2024; Kumbure et al., 2024; Watthanakuljaroen, 2023) y de desarrollo profesional en la organización (Bahzar, 2019). Por lo tanto, al valorar y reconocer la experiencia y los conocimientos de los empleados, las empresas pueden promover la retención del talento (Zayed et al., 2022) y aumentar la satisfacción laboral (Alajmi & Aldaihani, 2022; Kianto et al., 2016). En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la capacidad de una organización para gestionar eficazmente su conocimiento puede ser una fuente importante de ventaja competitiva (Abuanzeh et al., 2022; Andreeva & Kianto, 2012; Castillo et al., 2018). Las empresas que puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, aprovechar nuevas oportunidades y responder con flexibilidad a las necesidades de los clientes obtendrán una ventaja sobre sus competidores (Kriswanto et al., 2023; Mostafiz et al., 2022; Wang et al., 2023). En tal sentido, estudiar la gestión de conocimiento es crucial para las empresas porque les permite aprovechar su activo más valioso: el conocimiento y la experiencia de sus empleados (Alshammary & Ali, 2024; Herstad et al., 2021; Iheukwumere-Esotu & Yunusa-Kaltungo, 2022).

Luego de una diligente revisión de los antecedentes antes mencionados, ha surgido un creciente interés en continuar estudiando este tópico entre profesionales de los negocios, líderes de la gestión del talento humano y académicos. Los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divulgan sus resultados científicos, entre los que se encuentran: Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemania, India, Australia, Malasia, Brasil, España e Irán. Los mismos que mayormente han aplicado sus estudios a diversas áreas, sectores y poblaciones, como la informática, los negocios, las ciencias sociales, la ingeniería y la ciencia de la decisión. Por otro lado, al discernir la divulgación científica por país, se ha encontrado que los estudios realizados en población peruana están evidenciando un importante crecimiento, sin embargo, no existe ningún estudio instrumental precedente sobre este constructo que se haya desarrollado para este contexto en particular. En tal sentido, el propósito del presente estudio fue traducir y analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. Gestión de conocimiento**

Desde hace más de 30 años, la gestión de conocimiento se reconoce como un campo importante que se describe como el proceso de crear, desarrollar, almacenar y utilizar información de un gobierno, empresa u organizaciones (Pomim, 2021; Taherdoost & Madanchian, 2023). La gestión de conocimiento es uno de los factores más importantes para obtener una ventaja competitiva y lograr el éxito organizacional (Durst et al., 2023; Sang, 2023; Zhao et al., 2022). De la misma manera que las empresas reciben información, los individuos pueden desarrollar sus habilidades y agregar valor a las organizaciones al obtener una comprensión más profunda del conocimiento de su grupo (Anshari et al., 2023; Pai et al., 2022; Shashi et al., 2021).

Según los últimos reportes científicos, es importante aprender estos nuevos métodos para recopilar y utilizar información histórica a nivel organizacional e individual (Abeysekera, 2021; Raut et al., 2024). Sin embargo, esto sólo se puede lograr cambiando la cultura organizacional e implementando este nuevo sistema de gestión de conocimiento (Kokkaew et al., 2022). Por otro lado, estudios recientes afirman que el integrar conocimiento en la empresa es una de las tareas más importantes (Kokkaew et al., 2022; Raut et al., 2024; Sánchez et al., 2022). Como proceso de innovación, esta actividad es muy importante y proporciona una ventaja competitiva a los

sistemas que desarrollan dichos procesos (Andreeva & Kianto, 2012; Castillo et al., 2018; Umer et al., 2023); además del incremento de beneficios empresariales tanto para sus colaboradores como para los entes que participan de la generación de recursos de todo tipo (Zhao et al., 2022).

## **2.2. Modelos teóricos de la gestión de conocimiento**

Se han desarrollado diversos modelos teóricos, cada uno con sus características y aplicaciones. Cada uno de estos modelos ofrecen marcos conceptuales y metodológicos para entender y gestionar el conocimiento dentro de cualquier negocio u organización. Sin embargo, cabe destacar que la gestión de conocimiento es un proceso constante y dinámico que debe evolucionar para satisfacer las necesidades empresariales (Zayed et al., 2022) y tecnológicas (Alshammary & Ali, 2024). En ese sentido, una revisión diligente de la literatura presenta diversos modelos de gestión de conocimiento, los mismos que se detallan seguidamente:

Modelo propuesto por Wiig (1993), el cual sugiere la organización del conocimiento para generar utilidad y valor en la empresa. Cumple cinco principios elementales que favorecen éxito organizacional: Crear, capturar, renovar, compartir y usar el conocimiento. Favorece el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Modelo planteado por Nonaka & Takeuchi (1995), el mismo que propone procesos relacionados con la creación, estructuración, transformación, transferencia, almacenamiento e incorporación del conocimiento en los procesos de la organización. Visualiza al conocimiento individual como colectivo y su proyección para generar aprendizajes formales y documentados (conocimiento tácito), cuya fuente son los miembros de la organización y su entorno.

Modelo de integración de tecnología sugerido por Kerschberg (2001), este se fundamenta en el desarrollo de estándares de comunicación entre los usuarios. Este modelo utiliza las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones para documentar y digitalizar la información haciéndola tangible a todos los miembros de la organización.

Modelo integrado situacional propuesto por Riesco (2004), donde describe la construcción de la gestión de conocimiento fundamentado en principios culturales, de liderazgo organizacional, memoria corporativa, uso de Tecnologías de Información y Comunicación, formación de equipos de gestión de conocimiento y prácticas colaborativas. Un valor agregado que propone este modelo lo constituye la implementación de auditorías a la dirección organizacional y estratégica.

Modelo de gestión tecnológica del conocimiento planteado por Paniagua et al. (2007), el mismo que está constituido por elementos relacionados con recursos de conocimiento y actividades de transformación del conocimiento, el liderazgo, la cultura organizacional, los activos humanos que interactúan de forma armónica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Modelo holístico propuesto por Angulo & Negrón (2008). Este modelo considera la integralidad del individuo como capital humano en la organización y la gestión del conocimiento. Los procesos de ejecución incorporan al capital humano y estiman la creación, modelado, difusión y aplicación, a través de valores, motivaciones y hábitos, favoreciendo el intercambio de saberes.

Modelo monitor de activos intangibles sugerido por Sveiby & Lloyd (1987), el cual reconoce al conocimiento adquirido de manera empírica (no académica) por la rotación en diversos puestos de trabajo; una segunda fuente de adquisición de conocimiento se da por el nivel de educación (formación profesional). Todos los procesos se someten a evaluación sistemática y continua.

## **3. Materiales y métodos**

### **3.1. Muestra y procedimiento**

El estudio fue de diseño instrumental (Ato et al., 2013). La muestra de estudio estuvo compuesta por 186 colaboradores de ADRA de 8 oficinas (Sudamérica y Centroamérica). ADRA forma parte de una red humanitaria y desarrollo presente en 120 países. La condición para ser parte del estudio es tener más de un año trabajando en ADRA cumpliendo responsabilidades administrativas, gerenciales y técnicas de implantación de proyectos. Cabe señalar que este estudio fue aprobado por el Comité de Ética EPG de la Universidad Peruana Unión (2023-CE-EPG-00058). Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de cada participantes y

asentimiento de los directivos de ADRA. El estudio se aplicó durante el primer trimestre del 2024. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y la encuesta se aplicó a través de un enlace virtual, cuyo cuestionario se alojó en un formato de Google. El cuestionario fue compartido por correo electrónico los directores país de ADRA de las 8 oficinas que formaron parte del estudio, quienes compartieron el cuestionario por WhatsApp a los trabajadores que voluntariamente decidieron participar. En la Tabla 1 se muestra las características sociodemográficas.

Tabla 1 – Características sociodemográficas del estudio (n= 186)

<b>Características</b>	<b>Format</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Sexo</i>	Femenino	113	60.75
	Masculino	73	39.25
<i>Edad</i>	20 – 30 años	70	37.63
	31 - 40 años	53	28.50
	41 – 50 años	38	20.43
	Mas 51 años	25	13.44
<i>Estado Civil</i>	Soltero (a)	82	44.09
	Casado (a)	87	46.78
	Divorciado (a)	11	5.90
	Conviviente	6	3.23
<i>Instrucción educativa</i>	Superior Técnico	31	16.67
	Bachiller	47	25.27
	Título Profesional	81	43.55
	Maestría	24	12.90
	Doctorado	3	1.61
<i>Cargo que ocupa</i>	Director o Alta Dirección	18	9.68
	Jefe de Área	35	18.82
	Personal Administrativo	52	27.96
	Personal Técnico	81	43.54
<i>País donde labora</i>	ADRA Perú	89	47.85
	ADRA Ecuador	9	4.84
	ADRA Chile	26	13.98
	ADRA Colombia	2	1.08
	ADRA Venezuela	4	2.15
	ADRA Brasil	52	13.44
	ADRA Paraguay	1	0.54
	ADRA México	3	1.61
<i>Años de servicio</i>	1 - 5 años	130	69.89
	6 - 10 años	28	15.05
	11 - 15 años	6	3.23
	16 años a más	22	11.83

### 3.2. Análisis estadístico

Para el análisis de los datos se utilizaron dos tipos de software estadísticos. El primero fue para evaluar el análisis factorial exploratorio (AFE) se usó el SPSS. El segundo para realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC), evaluar la confiabilidad convergente y discriminante y el ajuste del modelo de medición se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM), para lo cual se usó el software AMOS.

### 3.3. Instrumento

Fue utilizada una escala de once ítems para evaluar la validez y confiabilidad de la gestión del conocimiento propuesto por Kokkaew et al. (2022) y Taherdoost & Madanchian (2023). Esta escala fue traducida y adaptada al español. Los factores se codificaron de la siguiente manera: adquirir conocimientos (KA), creación de conocimiento (KC), provisión y recuperación de conocimiento (KSR), y transferencia y utilización de conocimiento (KTU). El cuestionario consta de 11 ítems y se estructuró en tres secciones: la primera sección incluía las instrucciones para su cumplimentación y el consentimiento informado de los participantes, la segunda sección contenía los ítems de la escala y la tercera incluía las variables sociodemográficas. Para responder a los ítems se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, que van desde 1 (“totalmente en desacuerdo”) hasta 5 (“totalmente de acuerdo”).

### 3.4. Proceso de traducción

Se utilizó el método de retro-traducción con pruebas bilingües para traducir la versión original en inglés al español. Dos personas bilingües (español-inglés) cuyo primer idioma fue el español completaron individualmente la traducción del inglés al español. Un Focus Group compuesto por seis colaboradores de ADRA (juicio de expertos), con los criterios de inclusión del estudio se comparó, discutió y modificó las traducciones para obtener la primera versión completa del cuestionario en español. El cuestionario también fue traducido del español al portugués por una persona nativa y revisada por un profesional del área para garantizar la comprensión del cuestionario antes de realizar y difundir a la muestra del estudio.

## 4. Resultados

La Tabla 2 presenta los resultados estadísticos descriptivos de los ítems, como la media, desviación estándar, asimetría y curtosis de la escala. Se observa que todos los valores de asimetría y curtosis son inferiores a  $\pm 1.5$  (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), lo que permite cumplir el supuesto de normalidad.

Tabla 2 – Análisis descriptivo de los ítems (n=186)

Código	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
KA1	3.7688	1.10297	-0.996	0.513
KA2	3.8387	1.01118	-0.876	0.462
KA3	3.6882	1.08033	-0.782	0.153
KC1	3.7151	1.09519	-0.986	0.543
KC2	3.6290	1.13281	-0.809	-0.011
KSR1	3.7258	1.04239	-0.819	0.398
KSR2	3.7204	1.05385	-0.820	0.310
KSR3	3.6882	1.06012	-0.834	0.329
KTU1	3.7151	1.04983	-0.824	0.332
KTU2	3.7366	1.06566	-0.946	0.474
KTU3	3.7043	1.07235	-0.981	0.591

### 4.1. Análisis factorial exploratorio

En la Tabla 3 se muestra el AFE de los ítems, donde se puede observar que los ítems se distribuyen en cuatro factores según la variable analizada. Se observa que existe una clara diferencia entre los cuatro factores. La prueba de KMO y Bartlett (medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin= 0.925 mayor que 0.7 es alta, y la prueba de Bartlett (Sig= 0.000) es muy significativa para realizar el análisis factorial. La varianza total explicada en el modelo es 89.224%, la cual es mayor al 50%, siendo adquisición de conocimientos (KA)= 72.375%, almacenamiento y recuperación de conocimientos (KSR)= 7.174%, transferencia y utilización de conocimiento (KTU)= 5.115% y creación de conocimiento (KC)= 4.560%. Todos los ítems se agruparon según sus dimensiones iniciales. Luego, se procedió con el AFC.

Tabla 3 – Matriz de patrón del AFE: Elaboración propia.

Items	Factor			
	1	2	3	4
KA3	0.991			
KA2	0.954			
KA1	0.692			
KSR1		0.925		

KSR2	0.906	
KSR3	0.847	
KTU1		0.950
KTU2		0.944
KTU3		0.699
KC1		0.980
KC2		0.805

Método de extracción: análisis de componentes principales  
Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

La Tabla 4 muestra la validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) están entre 0.896 y 0.951. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.897 y 0.952, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.779 y 0.868, lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.50 (Hair et al., 2014). Esto significa que el modelo de medición cumple con todos los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

Tabla 4 – Validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes

Predictor	Items	Estimate	Alpha	CR	AVE
Knowledge acquisition (KA)	KA1	0.908 ***	0.912	0.914	0.779
	KA2	0.822 ***			
	KA3	0.845 ***			
Knowledge creation (KC)	KC1	0.867 ***	0.896	0.897	0.814
	KC2	0.937 ***			
Knowledge storage and retrieval (KSR)	KSR1	0.908 ***	0.951	0.952	0.868
	KSR2	0.949 ***			
	KSR3	0.937 ***			
Knowledge transfer and utilization (KTU)	KTU1	0.874 ***	0.933	0.932	0.821
	KTU2	0.909 ***			
	KTU3	0.935 ***			

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) for all variables is >0.8, the composite reliability (CR) > 0.70, and the mean-variance extracted (AVE) > 0.50; \*\*\*  $p < 0.001$  (significance level), indicating a significant validity of the model.

En la Figura 1 se muestra la estructura factorial de la escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector.

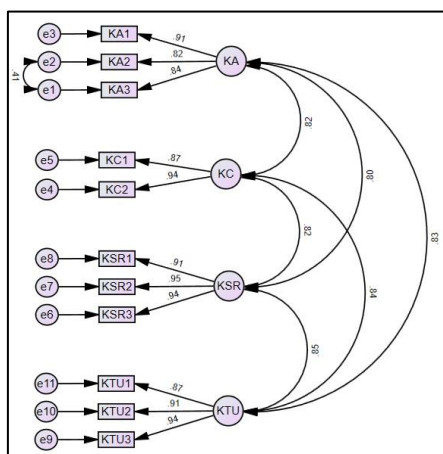


Figura 1 - Factorial structure of the scale to evaluate knowledge management

La Tabla 5 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida de la escala para evaluar la gestión del conocimiento. Según los resultados del AFC con una estructura con cuatro dimensiones donde los once ítems explicaban los cuatro factores (Modelo 1); no obstante, no todas las bondades del ajuste fueron excelentes, por lo que, se re-especificó el modelo en base al índice de modificación (MI) (Brown, 2006). En ese sentido, por la similitud en el fraseo existió una correlación entre los errores e1 con e2 que corresponden a los ítems KA2 y KA3 respectivamente, por lo que se realizó un ajuste del modelo dando lugar al Modelo 2, obteniendo los índices de ajuste excelentes y aceptables.

Tabla 5 – Índices estadísticos de bondad de ajuste de la escala para evaluar la gestión del conocimiento

Measure	Threshold	Modelo 1		Modelo 2	
		Estimate	Interpretation	Estimate	Interpretation
CMIN	--	94.975	--	79.908	--
DF	--	38.000	--	37.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	2.499	Excellent	2.160	Excellent
CFI	>0.95	0.974	Excellent	0.981	Excellent
SRMR	<0.08	0.032	Excellent	0.023	Excellent
RMSEA	<0.06	0.090	Terrible	0.079	Acceptable
Pclose	>0.05	0.003	Terrible	0.024	Acceptable

Nota: CMIN = Chi cuadrado, DF = Grados de libertad, SRMR = raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA = Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI = índice de ajuste comparativo. Modelo 2: e1-e2.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (Hair et al., 2014). La Tabla 6 muestra que todos los valores en la diagonal en negrita son mayores que las correlaciones. Con estos resultados se cumple la validez discriminante del modelo.

Tabla 6 – Validez discriminante

	KA	KC	KSR	KTU
KA	<b>0.883</b>			
KC	0.783	<b>0.902</b>		
KSR	0.776	0.822	<b>0.932</b>	
KTU	0.811	0.837	0.847	<b>0.906</b>

También se propone un enfoque alternativo, basado en la matriz multitrait-multimethod para evaluar la validez discriminante, llamado índice de correlación heterotrait-monotrait (HTMT). Por medio de un estudio de simulación de Monte Carlo, por el cual se comparó este

enfoque alternativo con el criterio de Fornell-Larcker y la prueba de carga cruzada (parcial), se demostró el rendimiento superior de este enfoque (Henseler et al., 2015). Por lo tanto, en este estudio se ha complementado el análisis con el criterio heterotrait-monotrait para evaluar la validez discriminante. Si el valor HTMT es inferior a 0.90, se ha establecido la validez discriminante entre dos constructos reflexivos (Tabla 7).

Tabla 7 – Validez discriminante del modelo utilizando los criterios de relación heterotrait-monotrait (HTMT).

	KA	KC	KSR	KTU
KA				
KC	0.780			
KSR	0.781	0.834		
KTU	0.810	0.833	0.843	

## 5. Discusiones y conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo analizar la validez y confiabilidad de la escala de gestión de conocimiento, esto es importante pues se ha encontrado la necesidad de mantener, desarrollar, gestionar y utilizar al máximo las habilidades de los empleados; para lo cual emerge la gestión del conocimiento, reconocida actualmente como un medio estratégico que simboliza una ventaja competitiva dentro de las organizaciones, obteniendo mejores resultados (Bastidas et al., 2023; Fathullah et al., 2023; Jasin et al., 2024). Siendo así y tomando en cuenta que la gestión del conocimiento mide la capacidad de los individuos para organizarse en el trabajo (Kör et al., 2022), esta investigación pone a disposición de los lectores una métrica que evalúa las prácticas de gestión de conocimiento, abriendo así una oportunidad para que las instituciones puedan identificar áreas de mejora y optimización en el manejo de los recursos humanos.

La métrica evaluada contiene las siguientes sub-escalas: Knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge creation, knowledge storage and retrieval and knowledge transfer and utilization, distribuida en total en 11 ítems; en tanto hay otras escalas que lo evalúan mediante 4 subescalas: creación del conocimiento, captura del conocimiento, intercambio del conocimiento y aplicación del conocimiento constituido en 14 ítems (G. L. Alharbi & Aloud, 2024). Para medir esta misma variable, (Manohar & Gupta, 2014) desarrollaron una medida confiable conformada por 27 ítems catalogadas en 4 dimensiones: creación, intercambio, retención y apoyo al conocimiento procesable. En tanto, hay otra escala desarrollada y evaluada por (Tarn & Yen, 2023) denominada el desempeño de la gestión del conocimiento constituido por 30 ítems agrupado en ocho subescalas: profundidad del conocimiento, replicación, difusión, extensión, diversidad, expansión, convergencia y creación. Independientemente a ello se ha detectado versiones cortas unidimensionales que miden la gestión del conocimiento, algunas constituidas por 05 ítems (Jasin et al., 2024) y otras conformadas por 04 ítems (Gazi et al., 2024). Las métricas referidas son una evidencia de la creciente importancia que viene dando la comunidad científica, su diversidad de medida a través de subescalas, unidimensionales y versiones cortas ofrecen la flexibilidad adecuada para evaluar y adaptar ante un contexto específico.

Así también las métricas referidas en el párrafo anterior presentaron una alta confiabilidad en cada uno de sus elementos por lo que se establece que, en cada contexto, existe una métrica distinta con la capacidad de realizar un diagnóstico respecto a la gestión del conocimiento. Así por ejemplo Al Ahababi et al., (2019) desarrollaron una escala cuyos índices de AVE varía entre 0.56 y 0.72; respecto al alfa de Cronbach mantiene un indicador de 0.77; desde otra instancia, el instrumento aplicado por Nawaz et al., (2020) obtuvo un alfa de Cronbach cuyo valor asciende a 0.75. Así también un estudio aplicado en Tajpour et al. (2022) reportó una fiabilidad de sus subescalas con valore de alfa de Cronbach que varía entre 0.824 a 0.854 en tanto el CR va de 0.590 a 0.632. Todos estos indicadores conducen a afirmar que una vez más la existencia de

métricas confiables disponibles para evaluar su adaptabilidad en diversos contextos organizacionales.

A diferencia de las otras escalas, esta se trata de una versión corta, la misma que facilita la lectura a los participantes del estudio, en un menor tiempo lo que disminuye algún sesgo de investigación; pues según Kerlinger (2002), la menor cantidad de ítems presentan una importante fortaleza en el instrumento pues son más fáciles de administrar, se vuelven confiables y poseen mayor validez; además, un instrumento corto tiene mayor grado de aceptabilidad por la población de estudio, generando ventajas tales como elevar la participación activa de los encuestados, incrementar la tasa de respuesta e incrementar la calidad de datos recopilados.

Finalmente, los indicadores del ajuste de modelo presentan valores generalmente aceptados; de este modo, se afirma que la escala de gestión del conocimiento aplicado al tercer sector es una métrica que posee validez y confiabilidad por lo que se afirma que se trata de una herramienta confiable y válida para medir aspectos específicos relacionados con la gestión del conocimiento en organizaciones sin fines de lucro. La consistencia interna de la escala, su brevedad y la aceptabilidad por parte de los participantes del estudio sugieren que puede ser utilizada de manera efectiva en futuras investigaciones dentro de este ámbito. La robustez de los indicadores de ajuste del modelo respalda la utilidad y aplicabilidad de esta escala en el contexto del tercer sector, brindando a los investigadores y profesionales una herramienta valiosa para evaluar y mejorar las prácticas de gestión del conocimiento en estas organizaciones.

### **5.1. Implicancias**

Optimizar el desempeño y competitividad de una institución, es símbolo de una buena gestión del conocimiento por lo que es importante aplicar la métrica propuesta, pues esta podría contribuir en identificar las áreas de mejora e incluso permite también optimizar los procesos de la institución. Evaluar la gestión del conocimiento contribuye de manera significativa en el éxito y sostenibilidad de una institución, permitiendo que esta sea cada vez más dinámica.

### **5.2. Limitaciones y futuras investigaciones**

Si bien, esta investigación amplía una comprensión cercana sobre cómo está conformada la métrica de gestión del conocimiento; sin embargo, presenta una limitación y es que este estudio, por su muestreo, es a conveniencia del investigador por lo que el estudio podría verse sesgado al no representar de manera adecuada la diversidad de las organizaciones consideradas dentro del tercer sector. De este modo se propone como futura investigación considerar un estudio cuyo muestreo tenga un mayor grado de rigurosidad y representatividad, garantizando así un muestreo equilibrado, de mayor utilidad que podría tener la robustez y fiabilidad adecuada. Además, otra limitación es que esta investigación se enfoca únicamente en instituciones sin fines de lucro, por lo que los resultados no podrían ser generalizados; de este modo, se propone como futura investigación validar este mismo instrumento en entidades con fines lucro; además, se plantea considerar en una siguiente investigación realizar un estudio de corte longitudinal donde se pueda medir la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los trabajadores, esto a fin de observar el impacto de una variable sobre otra y observar cómo éstas evolucionan en el tiempo. Además, se propone como futura investigación realizar un estudio cualitativo para tener una mayor comprensión respecto a la experiencia de los trabajadores respecto a la gestión del conocimiento.

## **Referencias**

- Abeysekera, I. (2021). Intellectual Capital and Knowledge Management Research towards Value Creation. From the Past to the Future. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 1–18. <https://doi.org/10.3390/jrfm14060238>
- Abuanzeh, A., Alnawayseh, A., Qtaishat, G., & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1523–1534. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.6.003>
- Agbo, A. A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *Journal of Psychology in Africa*, 20(2), 233–239. <https://doi.org/10.1080/14330237.2010.10820371>

- Ahmed, Q., Sumbal, M. S., Akhtar, M. N., & Tariq, H. (2021). Abusive supervision and the knowledge worker productivity: The mediating role of knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2506–2522. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632>
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Alajmi, B. M., & Aldaihani, N. F. (2022). Leveraging the Power of Knowledge Management: Promoting Individuals' Workplace Happiness and Job Satisfaction. *Libres*, 32(2), 123–141. <https://doi.org/10.32655/LIBRES.2022.2.4>
- Alharbi, G., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Alshadoodee, H., Mansoor, M., Kuba, H., & Gheni, H. (2022). The role of artificial intelligence in enhancing administrative decision support systems by depend on knowledge management. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 11(6), 3577–3589. <https://doi.org/10.11591/eei.v11i6.4243>
- Alshammary, F., & Ali, D. A. (2024). Role of Knowledge Management Process in Fostering Employee Performance: Assessing the Moderating Effect of Smart Technologies. *International Journal of Religion*, 5(3), 111–127. <https://doi.org/10.61707/nejef243>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Angulo, E., & Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Negotium*, 4(11), 38–51.
- Anshari, M., Syafrudin, M., Tan, A., Fitriyani, N. L., & Alas, Y. (2023). Optimisation of Knowledge Management (KM) with Machine Learning (ML) Enabled. *Information (Switzerland)*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/info14010035>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Aurelio, A., Macas, M., Bonilla, S. M., Ordoñez, H., Danilo, C., & Urgiles, U. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: Una visión sistémica conceptual. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E21, 327–340.
- Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bahzar, M. (2019). Teacher's engagement for knowledge management: New insight for professional development. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 114–123. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.10>
- Bastidas, V., Oti-Sarpong, K., Nochta, T., Wan, L., Tang, J., & Schooling, J. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies. *Journal of Urban Management*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.01.004>
- Bitkowska, A., Detyna, B., & Detyna, J. (2023). Towards integration of business process management and knowledge management. IT systems' perspective. *Engineering Management in Production and Services*, 15(4), 34–52. <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0027>
- Bocoya-Maline, J., Calvo-Mora, A., & Rey Moreno, M. (2023). Predictive and mediation model for decision-making in the context of dynamic capabilities and knowledge management. *Management Decision*, 1–25. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0956>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guildford.
- Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., & Shujahat, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: The implications for

- knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25(3), 336–356. <https://doi.org/10.1007/s10588-018-9270-z>
- Castillo, A. E., Pacheco, G. V., & Manotas, E. N. (2018). Knowledge management and competitiveness in cooperatives with section of savings and credit. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 90–115. <https://doi.org/10.5209/REVE.59769>
- Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: A follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25–58. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0325>
- El-Jardali, F., Bou-Karroum, L., Hilal, N., Hammoud, M., Hemadi, N., Assal, M., Kalach, N., Harb, A., Azzopardi-Muscat, N., Sy, T. R., & Novillo-Ortiz, D. (2023). Knowledge management tools and mechanisms for evidence-informed decision-making in the WHO European Region: a scoping review. *Health Research Policy and Systems*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01058-7>
- Fathullah, M., Ulfiah, U., Mulyanto, A., Gaffar, M., & Khori, A. (2023). Management of Digital Literacy-Based Work Practice Training in The Boarding School Environment. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.230>
- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 18–33.
- Garba, M., Salleh, F., Hafiz, U. A., & Bakar, N. M. A. (2022). Insurance literacy, risk knowledge management, risk-taking propensity and economic sustainability among SMEs: the moderating effect of financial inclusion. *Journal of Social Economics Research*, 9(2), 92–110. <https://doi.org/10.18488/35.v9i2.3120>
- Gazi, M. A. I., Mamun, A. Al, Masud, A. Al, Senathirajah, A. R. bin S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, Y., Zhou, Y., Carr, S., & Jiang, J. (2024). Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02693-3>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herstad, S. J., Solheim, M. C. W., & Engen, M. (2021). Collected worker experiences, knowledge management practices and service innovation in urban Norway. *Papers in Regional Science*, 100(6), 1501–1525. <https://doi.org/10.1111/pirs.12633>
- Huy, D. X., Quang, N. H., & Hung, N. T. (2023). Influence of absorptive capacity and emotion regulation on business performance through the mediating role of knowledge management. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 10(11), 72–80. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.11.010>
- Iheukwumere-Esotu, L. O., & Yunusa-Kaltungo, A. (2022). Knowledge management and experience transfer in major maintenance activities: A practitioner's perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14010052>
- Inazawa, F. K. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas Em Ciencia Da Informacao*, 14(3), 206–2020. <https://doi.org/10.1590/s1413-99362009000300013>
- Jasin, M., Anisah, H. U., Fatimah, C. E. A., Azra, F. E. A., Suzanawaty, L., & Junaedi, I. W. R. (2024). The role of digital literacy and knowledge management on process innovation in SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 337–344. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.9.020>
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*.
- Kerschberg, L. (2001). Knowledge management in heterogeneous data warehouse environments. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in*

- Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics*), 2114, 1–10.  
[https://doi.org/10.1007/3-540-44801-2\\_1](https://doi.org/10.1007/3-540-44801-2_1)
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Kör, B., Mutlutürk, M., & Caniels, M. C. J. (2022). Analysing and visualising the trends in knowledge management: towards a normative knowledge management framework. In *Int. J. Knowledge Management Studies* (Vol. 13, Issue 1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509>
- Kriswanto, D., Noermijati, Rofiaty, & Rofiq, A. (2023). The effect of market orientation, hr competence, knowledge management on competitive advantage, mediated by company performance. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(8), 1–14.  
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n8-021>
- Kumbure, M. M., Tarkiainen, A., Stoklasa, J., Luukka, P., & Jantunen, A. (2024). Causal maps in the analysis and unsupervised assessment of the development of expert knowledge: Quantification of the learning effects for knowledge management purposes[Formula presented]. *Expert Systems with Applications*, 236, 1–22.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.121232>
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su14010572>
- Manohar, R., & Gupta, M. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777–794.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0450>
- Mauludin, M. F., Sudarmiadin, Mukhlis, I., & Handayati, P. (2023). The role of competitive advantage as a mediator of knowledge management, learning orientation and innovation on the performance of batik SMEs in Bangkalan regency, Indonesia. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 415–428.  
<https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1188>
- Meldona, Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(4), 194–214.  
<https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555>
- Mostafiz, M. I., Hughes, M., & Sambasivan, M. (2022). Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 423–458. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0693>
- Nawaz, N., Durst, S., Hariharasudan, A., & Shamugia, Z. (2020). Knowledge management practices in higher education institutions - A comparative study. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 291–308. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.20>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Novotny, M., Dodds, R., & Walsh, P. R. (2024). The Destination Marketing Organization as an intelligent agent: Evaluating engagement in knowledge management practices. *International Journal of Tourism Research*, 26(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/jtr.2605>
- Pai, R., Shetty, A., Shetty, A., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K., & D'souza, K. J. (2022). Integrating artificial intelligence for knowledge management systems—synergy among people and technology: A systematic review of the evidence. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 7043–7065.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2058976>
- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárceles, A., Rodríguez, A., Palma, J., Flores, M., Jiménez, R., Fernández, J., Martínez, R., Botía, J., Hernansáez, J., del Águila, I., & Túnez, S. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Editum: Universidad de Murcia. <https://doi.org/10.6018/editum.1201>

- Pomim, M. L. (2021). Knowledge management concepts: A systematic review of Brazilian literature. *Informacao e Sociedade*, 30(429), 1–34. <https://doi.org/10.22478/UFPB.1809-4783.2020V30N4.57186>
- Qader, A. A., Zhang, J., Ashraf, S. F., Syed, N., Omhand, K., & Nazir, M. (2022). Capabilities and Opportunities: Linking Knowledge Management Practices of Textile-Based SMEs on Sustainable Entrepreneurship and Organizational Performance in China. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14042219>
- Quinn, E., Huckel-Schneider, C., Campbell, D., Seale, H., & Milat, A. J. (2014). How can knowledge exchange portals assist in knowledge management for evidence-informed decision making in public health? *BMC Public Health*, 14(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-443>
- Raut, S., Alon, I., Rana, S., & Kathuria, S. (2024). Knowledge management and career readiness: A review and synthesis. *Journal of Knowledge Management*, 1–46. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0140>
- Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: “Modelo integrado - Situacional” desde una perspectiva social y tecnológica*. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Rošulj, D., Petrović, D., & Arsić, S. M. (2024). Knowledge Management in Serbian SMEs: Key Factors of Influence on Internal and External Business Performances. *Sustainability (Switzerland)*, 16(2), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su16020797>
- Sánchez, S., GuadamillaS, F., González, M. I., & Grieva, O. (2022). The Effect of Digitalization on Innovation Capabilities through the Lenses of the Knowledge Management Strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12040144>
- Sang, N. M. (2023). Knowledge management in banking: A bibliometric literature review. *Knowledge and Performance Management*, 8(1), 1–16. [https://doi.org/10.21511/kpm.08\(1\).2024.01](https://doi.org/10.21511/kpm.08(1).2024.01)
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Merigo, J. M. (2021). Mapping knowledge management research: A bibliometric overview. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 239–267. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14088>
- Silva, T., & Fain, N. (2024). Knowledge Management Practice and Organizational Performance in the Context of International Schools. *International Journal of Knowledge Management*, 20(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJKM.336925>
- Sunyoto, Pratikto, H., Sudarmiatin, & Sopiah. (2023). Innovation ability in mediates on the relationship of entrepreneurship orientation, organizational culture and knowledge management on MSME performance. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 16(2), 355–366. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v16i2.1001>
- Sveiby, K.-E., & Lloyd, T. (1987). *Managing Knowhow: Add Value by Valuing Creativity*. London: Bloomsbury.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12(4), 18. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>
- Tajpour, M., Hosseini, E., Mohammadi, M., & Bahman-Zangi, B. (2022). The Effect of Knowledge Management on the Sustainability of Technology-Driven Businesses in Emerging Markets: The Mediating Role of Social Media. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148602>
- Tarn, D., & Yen, D. (2023). Task characteristics and knowledge management performance: model development and scale construction. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 259–276. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1785346>
- Thomas, M. A., Li, Y., Sistenich, V., Diango, K. N., & Kabongo, D. (2023). A multi-stakeholder engagement framework for knowledge management in ICT4D. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(12), 1384–1400. <https://doi.org/10.1002/asi.24703>
- Uekubo, C. M., Lorenzini, I. P., Rosa, P. K., de Borba, M. L., Casagrande, R. A., Favretto, J., de Mattos, M. C., & Yamaguchi, C. K. (2024). Knowledge management and innovation: A bibliometric study on their relationship and trends. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(2), 1–14. <https://doi.org/10.24857/RGSA.V18N2-006>
- Umer, M., Nawaz, F., & Ali, M. (2023). Reconciling the impact of knowledge management processes on knowledge worker productivity. *Knowledge Management and E-Learning*, 15(2), 269–286. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.015>

- Wang, J., Wang, Y., Liu, O., & Chong, W. K. (2023). Unleashing Continuous Improvement and Competitive Advantage Through BP-Driven Knowledge Management Processes. *Journal of Global Information Management*, 31(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/JGIM.330309>
- Watthanakuljaroen, T. (2023). Development of a Model for Knowledge Management of Local Wisdom via Virtual Learning Community for Instructional Management. *International Journal of Information and Education Technology*, 13(11), 1720–1728. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2023.13.11.1981>
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press, Limited.
- Zayed, N. M., Edeh, F. O., Islam, K. M. A., Nitsenko, V., Dubovyk, T., & Doroshuk, H. (2022). An Investigation into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–14. <https://doi.org/10.3390/admsci12040138>
- Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), 1–42. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101255>

## ARTÍCULO 2

### **Influencia de la digitalización en el desempeño de las organizaciones del tercer sector. Rol mediador de la gestión del conocimiento.**

#### **Resumen**

Las numerosas acciones sociales y humanitarias en todo el mundo han permitido a las organizaciones del tercer sector tener un impacto significativo en la sociedad, de ahí la pertinencia de la investigación. El objetivo del estudio fue evaluar cómo la gestión del conocimiento funciona como mediador entre los efectos de la digitalización y el desempeño organizacional de las organizaciones del tercer sector. Según los resultados del análisis de hipótesis, se constató que las empresas que son capaces de gestionar adecuadamente sus conocimientos son capaces tanto de maximizar su rendimiento organizativo como de aprovechar las ventajas que ofrece la digitalización. La investigación encuestó a 328 empleados de 9 oficinas nacionales de ADRA en América Latina. Los datos se trataron mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y un muestreo de conveniencia no probabilístico. Los resultados muestran que la digitalización tiene un impacto positivo y directo en la gestión del conocimiento, así como en el desempeño organizacional. Esto es especialmente cierto en el caso de la gestión del rendimiento. Además, los efectos positivos e indirectos de la digitalización en el desempeño organizacional están mediados por la gestión del conocimiento. La relación entre la digitalización y el desempeño organizacional, se consideran significativamente mediadas por la gestión del conocimiento. Y finalmente se presentan las principales implicaciones teóricas, sociales y de gestión.

**Palabras clave:** Digitalización, Desempeño organizacional, Gestión del Conocimiento, y Tercer Sector.

#### **Abstract**

The numerous social and humanitarian actions around the world have enabled third sector organizations to have a significant impact on society, hence the relevance of the research. The objective of the study was to evaluate how knowledge management functions as a mediator between the effects of digitalization and organizational performance of third sector organizations. According to the results of the hypothesis analysis, it was found that companies that are able to properly manage their knowledge are able to both maximize their organizational performance and take advantage of the benefits offered by digitalization. The research surveyed 328 employees from 9 ADRA country offices in Latin America. The data were treated using structural equation modeling (SEM) and non-probability convenience sampling. The results show that digitization has a positive and direct impact on knowledge management, as well as on organizational performance. This is especially true for performance management. Furthermore, the positive and indirect effects of digitization on organizational performance are mediated by knowledge management. The relationship between

digitization and organizational performance are found to be significantly mediated by knowledge management. And finally, the main theoretical, social and managerial implications are presented.

**Keywords:** Digitalization, Organizational Performance, Knowledge Management, and Third Sector.

## **Introducción**

En los últimos años, la gestión del conocimiento (Alhawamdeh et al., 2024a; Mohaghegh et al., 2024), la digitalización (Kawane et al., 2024; Latupeirissa et al., 2024) y el desempeño organizacional (Farooq et al., 2023; Salih et al., 2024) se han convertido en un tema de preocupación generalizada en los círculos académicos y empresariales. El conocimiento es un activo estratégico para lograr una ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante cambio (Gazi et al., 2024; Kör et al., 2022). Las empresas invierten en desarrollar capacidades de gestión del conocimiento para respaldar sus actividades de gestión dado que es fundamental para el desempeño organizacional (Coffie et al., 2023; Fadaie et al., 2023). Sin embargo, la naturaleza exacta de su asociación aún requiere una investigación exhaustiva.

La digitalización ha transformado la gestión organizacional (Fangqi et al., 2023; Tokár-Szadai, 2023). En la actualidad, muchos servicios se ofrecen de manera distinta a como se hacía en el pasado y, sin duda, seguirán evolucionando en los negocios futuros (Dvorský et al., 2020; Frisch, 2023). Si bien la digitalización presenta enormes desafíos y oportunidades para las organizaciones (Bianchini et al., 2024; Cresswell et al., 2024), inusualmente se presencian cambios significativos en la gestión organizacional como los que hemos experimentado recientemente. Estos cambios se deben a factores internos y externos dentro de la empresa y, finalmente, debido a los años de revolución digital, la digitalización ha ido más allá (Gallese, 2024; Sindakis & Showkat, 2024). La mayoría de los factores que determinan la digitalización provienen de aspectos internos de la organización, pero en ocasiones el problema de la digitalización es externo (Ahmed & Khan, 2021; Jayaraman & Makun, 2019).

El desempeño organizacional y la digitalización están intrínsecamente vinculados en el contexto moderno de la gestión de empresas (Y. Wang, 2022). La digitalización es fundamental para mejorar el desempeño organizacional, ya que permite a las empresas ser más eficientes, competitivas y orientadas al cliente. Al adoptar tecnologías digitales, las organizaciones pueden optimizar sus operaciones, tomar decisiones más consientes, innovar continuamente y aumentar el nivel de satisfacción del cliente, todo lo cual contribuye a un mejor desempeño y éxito a largo plazo. Sobre estos tópicos, la investigación empírica ha prestado comparativamente poca atención a las variables que podrían mediar en la influencia entre la digitalización y el desempeño organizacional (Genc et al., 2019; Y. Wang, 2022). Algunos estudios entre digitalización y desempeño

organizacional (Brazo et al., 2023; Y. Wang, 2022) han demostrado la asociación entre ambos tópicos.

Es evidente que, a partir de los estudios anteriores, se ha denotado un creciente interés en estos tópicos entre académicos y profesionales del sector empresarial. Aunque la evidencia científica valida que, entre los temas de estudio, la gestión del conocimiento es la que ha despertado mayor interés. Además, según los indicadores bibliométricos, las diez naciones que más publican sus hallazgos científicos son: Alemania, Australia, Brasil, China, Estados Unidos, España, India, Italia, Malasia y Reino Unido. Han estudiado informática, empresariales, gestión y contabilidad, y ciencias sociales, entre otros campos, personas y sectores. Han llevado a cabo su estudio en múltiples disciplinas, sectores y poblaciones, incluyendo las ciencias de la computación, la gestión de las empresas, la contabilidad y las ciencias sociales.

No hay muchos estudios realizados sobre la población de América Latina, según un desglose de la distribución científica por naciones. Es decir, muy poca literatura científica brinda apoyo y orientación para futuros estudios en estos contextos. Esta investigación pretende llenar el vacío de conocimiento y brindar un aporte valioso a la comunidad académica y profesionales del sector involucrado. Los efectos de la digitalización sobre el desempeño organizacional del tercer sector, fue el objetivo del estudio al evaluar la fusión mediadora de la gestión del conocimiento.

Los antecedentes, conceptos e hipótesis de la investigación; los efectos directos e indirectos sobre el desempeño de las organizaciones del tercer sector; y un marco teórico que incluye una revisión crítica de la literatura sobre gestión del conocimiento, digitalización y desempeño organizacional conforman la estructura de este artículo. A continuación, explicamos la metodología y proporcionamos el procedimiento, la descripción de la muestra. Luego se presentan los hallazgos y resultados del estudio. Finalmente, este artículo proporciona la discusión y las conclusiones, implicancias, limitaciones del estudio e investigaciones futuras.

## **Marco teórico**

De acuerdo con el contexto y objetivo de investigación, los antecedentes conceptuales propuesto por (Sánchez Ramírez et al., 2022) y (Kokkaew et al., 2022), quienes sugieren que la digitalización influye positivamente al desempeño organizacional y destacan también el rol mediador de la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector. En la Figura 1 se muestra el marco teórico que sustenta los constructos que son la base nuestras hipótesis y modelo teórico.

### ***Digitalización (DG)***

La digitalización tomo más relevancia en las organizaciones a partir de la pandemia causada por la COVID-19 cuando se intensifico el trabajo digital y a los

empleados se les permitió trabajar de forma remota (Chatterjee et al., 2023), identificando y aprovechando nuevas ideas y procesos de innovación, (Santoro et al., 2018). La innovación afecta a la organización porque está ligada a la digitalización cuyo objetivo es mejorar el rendimiento organizacional en términos de eficiencia productiva (González et al., 2021). La definición de digitalización o economía digital constituye en la actividad económica del sector de las tecnologías de la información y la comunicación, que incluye a la producción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y los insumos digitales (Chen, 2020). La transformación digital del lugar de trabajo se conceptualiza como un fenómeno de nuevas tecnologías como: Internet de las Cosas (IoT), Inteligencia Artificial (AI), Aprendizaje Automático (ML) y Análisis de Big Data (BDA); estos han provocado cambios significativos en la forma en que los empleados llevan a cabo tareas y procesos, así como en sus relaciones sociales dentro del entorno laboral (Chatterjee et al., 2023).

### ***Gestión del Conocimiento (KM)***

La gestión del conocimiento se define como un proceso sistemático para descubrir, seleccionar, recopilar, compartir y comunicar conocimientos tanto tácitos como explícitos de los empleados, de modo que, pueden utilizarlo de manera efectiva y productiva para finalizar sus tareas y optimizar conocimiento de la organización (Giri Sucahyo et al., 2016).

La gestión del conocimiento ha sido reconocida como un proceso de gestión clave y necesaria para lograr una ventaja competitiva (Santoro et al., 2018) y logra que el aprendizaje de la organización sea constante, continuo y progresivo (González et al., 2021). Es el instrumento para crear, descubrir e innovar en las organizaciones; siendo que las personas y las organizaciones se enfrentan a una avalancha de datos e información que pueden ser de naturaleza crítica pero difíciles de gestionar y aprovechar adecuadamente, que han dado como resultado el surgimiento de la gestión del conocimiento (Carayannis, 1999). Para (Ahmad et al., 2017) la gestión del conocimiento mejora el uso del conocimiento organizacional a través de prácticas sólidas de la información y aprendizaje organizacional. La gestión del conocimiento es utilizada en una organización para lograr los objetivos organizacionales (Giri Sucahyo et al., 2016). La gestión del conocimiento ya ha sido reconocida como un proceso de gestión clave y necesario para lograr una ventaja competitiva.

### ***Desempeño Organizacional (PO)***

Según (Cho & Lee, 2018), el desempeño organizacional se refiere a una variedad de medidas financieras y no financieras que evalúan las metas y objetivos logradas. De la misma manera, las empresas deben buscar la excelencia en todos los aspectos de su negocio, como crear valor superior para los clientes, satisfacer a los empleados, crear

mejores entornos de trabajo, crear recursos para la innovación futura y realizar actividades de responsabilidad social (Cho & Lee, 2018).

El desempeño organizacional también es afectado por el liderazgo empoderador, al crear un entorno propicio que les permite a los empleados alcanzar sus objetivos de la empresa, al delegar la responsabilidad, autoridad, influencia y poder (Cahyadi et al., 2022). El compromiso organizacional también influye la cultura organizacional y la orientación al mercado. (Pinho et al., 2014a) en su investigación concluye que es necesario crear un ambiente de trabajo que fomente las dimensiones culturales, el ambiente laboral, la conectividad y la programación de vanguardia. La identificación de atributos culturales que faciliten o inhiben el desempeño permiten a los gerentes de NFP desarrollar estrategias coherentes para el cambio cultural. En el estudio de (Jiao et al., 2017a) planteó que la ética y los valores de los altos directivos también afecta el desempeño organizacional.

### ***Desarrollo de las hipótesis de investigación***

#### **La digitalización y desempeño organizacional**

En la actualidad, la tecnología representa un desafío y a la vez una oportunidad para un mejor desempeño organizacional. Según antecedentes, la digitalización ha impactado en el quehacer de las organizaciones de manera significativa y es que la digitalización, más allá de involucrar a las conversiones digitales de los procesos manuales, implica reestructurar de manera holística las estrategias empresariales y operativas (Mohamad et al., 2021; Molina-Azorín et al., 2009; Quinton et al., 2018a). De este modo, se sabe que las empresas que se proyectan a un continuo desempeño organizacional con alta durabilidad, deben estar orientadas a la digitalización, mediante enfoques estratégicos que hagan de la digitalización un valor agregado conducente al desempeño organizacional (Parviainen et al., 2017).

Otro de los aspectos de la digitalización es que esta permite la introducción de patrones innovadores que incluye también la optimización del tiempo y recursos (Nasiri et al., 2022); traduciendo este hecho en mayor eficiencia operativa, lo que da oportunidad a que los trabajadores con conocimientos en el uso de la tecnología puedan realizar análisis del mercado, lo que representa anticiparse tanto a las tendencias del mercado como a las predicción de las necesidades del cliente, resultando de este modo que las organizaciones alcancen el desempeño esperado, y encuentren a salvo en un mercado competitivo (Chen et al., 2021; Y. Wang, 2022). Según lo referido se establece la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1. (H1): El desempeño de las organizaciones del tercer sector son influenciados positiva y directamente por la digitalización.***

#### **La digitalización y la gestión del conocimiento**

A raíz de la aceleración anual del desarrollo tecnológico, se ha incrementado la digitalización en muchos aspectos de la vida, no solo en los quehaceres personales, sino

también en los organizacionales (Gürlek & Çemberci, 2020); de este modo es que muchas investigaciones han emergido otorgando un papel muy importante a la administración de las organizaciones para que estas puedan redefinir sus estrategias y operaciones (Gil-Garcia et al., 2018; Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2024). Este hecho ha permitido que las organizaciones, al adoptar la digitalización, puedan gestionar el conocimiento mediante acciones de compilación de información, compartirla y utilizar el conocimiento de manera efectiva a fin de conservar su competitividad mediante acciones de innovación, mejores tomas de decisión y optimización de los procesos (Vigoda-Gadot, 2016).

Bajo los antecedentes explicados, se sabe que a partir de la era de la digitalización exige un mejor equilibrio entre los individuos, las máquinas y organizaciones, por lo que existe una responsabilidad directa de las organizaciones para lograr este equilibrio (Sousa-Zomer et al., 2020a), abordando también todos aquellos desafíos de la revolución digital y es que según investigaciones, la gestión del conocimiento interviene en la digitalización al momento de transferir y aplicar de manera eficiente el conocimiento; esto quiere decir que en este escenario la creación de sistemas y procesos con fácil acceso a información relevante podría fomentar la innovación, el intercambio de ideas y la mejora continua, siendo esta una oportunidad para enfrentar los retos dentro de un mercado exigente y competitivo (Yang et al., 2024)(Mubarak et al., 2021). Bajo este contexto, se sugiere la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2. (H2): La gestión del conocimiento de las organizaciones del tercer sector son influenciados positiva y directa por la digitalización.***

### **La gestión del conocimiento y desempeño organizacional**

Se ha identificado en investigaciones previas (Yadav et al., 2019) (Chatterjee & Chaudhuri, 2022), que el conocimiento puede darse por donación, es decir un personal comunica sus conocimientos a los demás. Así también puede ser por recopilación donde un individuo consulta a otro sobre un tema en específico, en ambos casos, se da la capacidad de absorción, esto representa una oportunidad para que las organizaciones integren de manera eficaz el conocimiento adquirido por los trabajadores debido a su experiencia, lo que conllevaría también a lograr un impacto positivo en el desempeño empresarial. Un punto importante que referir es que la gestión del conocimiento, representa un alto potencial para el desarrollo de estrategias que influyen en las decisiones de la empresa, y es que la adopción de las estrategias referidas aborda también la cooperación y coordinación entre los trabajadores, influyendo así en el desempeño de las organizaciones (D'Auria et al., 2024). Además, considerando que la gestión del conocimiento es un recurso interno, intangible y práctico, se le ha otorgado un rol protagónico para alcanzar un buen desempeño empresarial en todos sus niveles (Chatterjee et al., 2022; esto quiere decir que, las organizaciones deben gestionar de manera adecuada el conocimiento de los recursos humanos, pues la correcta gestión

incrementa la posibilidad de transformar un conocimiento tácito en algo más explícito, fomentando así un ambiente de aprendizaje colaborativo con resultados positivos para la organización (Crespo et al., 2021). En base a lo expuesto se plantea la establece la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3. (H3): El desempeño de las organizaciones del tercer sector son influenciados positiva y directamente por la gestión del conocimiento.***

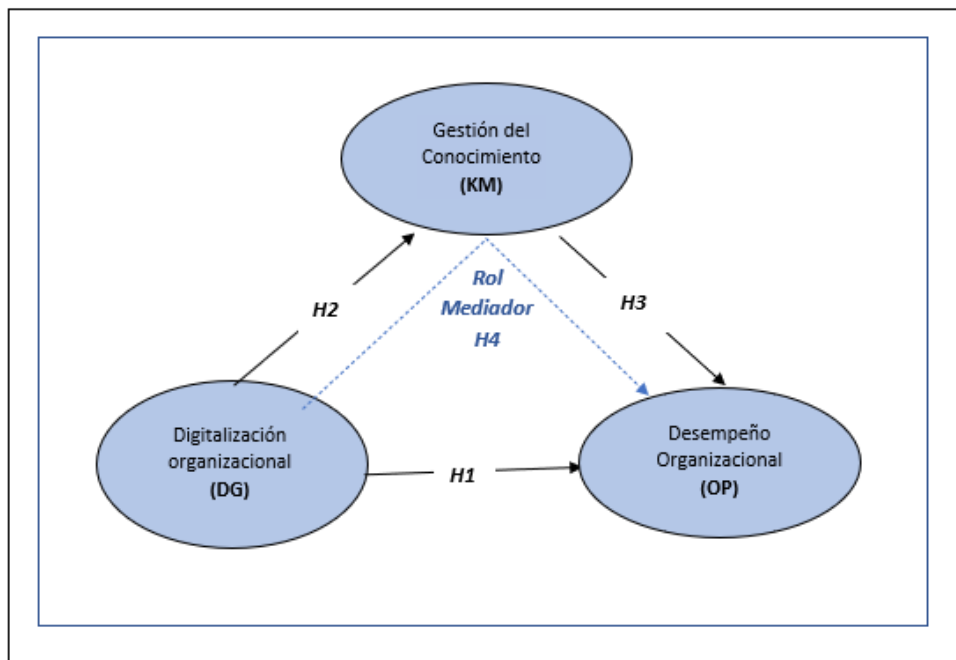
### **La gestión del conocimiento como rol mediador entre la digitalización y el desempeño organizacional**

Si bien, la intensidad de la digitalización ha dado apertura a cambios en la gestión de las organizaciones, es necesario recalcar que estas han tenido un impacto importante en el desempeño de estas y es que la adopción de lo digital ha permitido la operación eficiente y una gestión adecuada en los entornos organizacionales por lo que la intervención de la gestión del conocimiento representa llegar a un nivel óptimo de madurez digital que conlleva a que una empresa pueda garantizar la mejora continua dentro de los procesos, incrementando así su efectividad y cumplimiento de objetivos (Hess et al., 2016; Sousa-Zomer et al., 2020b). Además, según antecedentes (Barros et al., 2022; Wilkins et al., 2020), se ha registrado que los recursos digitales pueden ser utilizados para monitorear actividades específicas, esto representa que, la gestión del conocimiento actúa como un mediador en la asociación entre la digitalización y desempeño de las organizaciones; en este contexto, se afirma que la asociación referida no solo se enfoca en optimizar procesos internos, si no que puede potenciar la capacidad de innovación y adecuación a los constantes cambios, garantizando así un impacto positivo de la digitalización en el desempeño organizacional; en otras palabras, si una organización alcanza la capitalización del uso de la digitalización, podría destinar una inversión para la gestión del conocimiento, incrementando así la probabilidad de alcanzar un óptimo desempeño organizacional debido a la capacidad de tomar decisiones basada en información previa. Siendo así, se sugiere la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4. (H4): El desempeño de las organizaciones del tercer sector son influenciadas positiva e indirectamente por la digitalización, y la gestión del conocimiento sirve de mediador en la relación.***

### **Figura 1.**

*Modelo teórico de la ilustración de las hipótesis de investigación*



*Nota:* Elaboración propia

## **Materiales y métodos**

### ***Diseño y participantes del estudio***

Se diseñó un estudio transversal y explicativo considerando variables latentes representadas por un sistema de ecuaciones estructurales (Ato et al., 2013). La investigación incluyó 2.150 colaboradores de la Adventist Development and Relief Agency - ADRA. Se seleccionaron 328 trabajadores de nueve oficinas de ADRA en América Latina mediante un método no probabilístico de selección por conveniencia: Ecuador, Perú, Chile, Paraguay, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela y México. Cada país representa a una oficina país operativa y legalmente constituida, y para efectos de la investigación fueron seleccionados las oficinas países que conforman ADRA en Suramérica excepto Bolivia que actualmente no se encuentra en operaciones y Uruguay que tiene pocos colaboradores contratados. ADRA es agencia mundial de desarrollo social y ayuda humanitaria con oficinas en 120 países. El requisito para participar en el estudio es haber estado trabajando en ADRA durante más de un año realizando tareas administrativas, gerenciales y de implementación de proyectos.

Los datos se obtuvieron a través de una solicitud de participación a los directores de cada oficina país. Previo a esto, se solicitó el permiso al director de ADRA Sudamérica para realizar la investigación. Tras obtener el consentimiento informado de los participantes en la investigación e informarles sobre el anonimato. Las personas disponibles y dispuestas a participar en el estudio se eligieron mediante una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, en el que se escogió a los que estaban

accesibles y deseosos de participar en el estudio. Participaron un total de 328 colaboradores, de 19 a 68 años ( $M= 35.38$  y  $DE= 9.54$ ). La mayoría de los participantes eran mujeres (60.6%), con un rango de edad de 19 a 30 años (42.4%), que laboran en ADRA Ecuador (38.1%) y con tiempo de servicio en la institución entre 1 a 5 años (78%) (Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Características sociodemográficas (n= 328)*

<b>Categoría</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sexo	Femenino	199	60.6
	Masculino	129	39.4
Rango de edad	19 - 30	139	42.4
	31 - 40	103	31.4
	41 - 50	56	17.1
	51 - 68	30	9.1
País de ADRA donde labora	Ecuador	125	38.1
	Perú	113	34.5
	Brasil	52	15.9
	Chile	26	7.9
	Venezuela	4	1.2
	México	3	0.9
	Colombia	2	0.6
	Paraguay	2	0.6
	Argentina	1	0.3
Años de trabajo	1 a 5	256	78.0
	6 a 10	39	12.0
	11 a 15	8	2.4
	Más de 16 años	25	7.6

*Nota:* Elaboración propia.

### ***Procedimiento***

El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad Peruana (2023-CE-EPG-00058). Posteriormente, de enero a mayo de 2024, se solicitó a los colaboradores de ADRA que respondieran una encuesta en línea creada con Google Forms. Antes de recolectar cualquier dato se siguieron las pautas de confidencialidad de la Declaración de Helsinki, se informó a los participantes sobre el objetivo del estudio y se les otorgó su consentimiento informado.

### ***Escalas de medida***

El cuestionario virtual constaba de tres partes. Las instrucciones y el consentimiento informado de los participantes figuran en el primer apartado, seguidos

las variables sociodemográficas en el segundo y las escalas de medición en el último. Todas estas fueron traducidas del inglés. Antes de la aplicación, estas sufrieron un proceso de validación semántica con la inclusión de 6 colaboradores que cumplieran con el perfil de los participantes, asegurándose que los ítems eran entendibles en el contexto de cada país.

**Digitalización (DG).** Se utilizó una versión corta unidimensional de 10 ítems (Sánchez et al., 2022). La escala de Likert de cinco puntos, de los cuales 1 representaba “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La consistencia interna fue muy buena ( $\alpha = 0.924$ ).

**Desempeño de las organizaciones (OP).** Se empleó un instrumento corto de 2 factores, el cual consistía en 4 ítems para desempeño financiero (FP) y 4 ítems para el desempeño no financiero (NFP) (Pinho et al., 2014a) Las respuestas se hicieron en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 denotaba “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La consistencia interna fue muy buena ( $\alpha = 0.902$ ).

**Gestión del conocimiento (KM).** Se utilizó una escala corta de 11 ítems divididos en 4 factores. Los factores se codificaron de la siguiente manera: adquirir conocimientos (KA), creación de conocimiento (KC), provisión y recuperación de conocimiento (KSR), y transferencia y utilización de conocimiento (KTU) (Kokkaew et al., 2022) Se utilizó una escala Likert de 5 puntos para responder a los ítems que va desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 5 “totalmente de acuerdo”. La consistencia interna fue muy buena ( $\alpha = 0.960$ ). En la Tabla 2, se detallan las escalas empleadas.

**Tabla 2.**

*Instrumento de medida*

<b>Constructo</b>	<b>Ítems</b>	<b>Significado del Ítems</b>
Gestión del Conocimiento (KM)	KA1	Los colaboradores cuentan con procesos para adquirir conocimientos.
	KA2	Nuestros beneficiarios cuentan con procesos para adquirir conocimientos.
	KA3	Nuestros grupos de interés externos cuentan con procesos para adquirir conocimientos.
	KC1	Se cuenta con una estructura organizacional que facilita el descubrimiento de nuevos conocimientos.
	KC2	Se cuenta con una estructura organizacional que facilita la creación de nuevos conocimientos.
	KSR1	Se cuenta con procesos para hacer accesible el conocimiento a los colaboradores que lo necesitan.
	KSR2	Se cuenta con procesos para organizar el conocimiento.
	KSR3	Se cuenta con procesos para actualizar el conocimiento.
	KTU1	Se cuenta con procesos para distribuir y utilizar el conocimiento en toda la organización.
	KTU2	Se cuenta con procesos para distribuir y utilizar el conocimiento para resolver los problemas.
	KTU3	Se cuenta con procesos para distribuir y utilizar el conocimiento para mejorar la eficiencia.

Desarrollo Organizacional (OP)	FP1	El desempeño financiero en los tres últimos años ha tenido volumen de ingresos brutos.
	FP2	El desempeño financiero en los tres últimos años ha tenido crecimiento de ingresos.
	FP3	El desempeño financiero en los tres últimos años ha tenido superávit.
	FP4	El desempeño financiero en los tres últimos años ha tenido equilibrio financiero.
	NFP1	El desempeño no financiero en los tres últimos años ha tenido calidad del ambiente laboral.
	NFP2	El desempeño no financiero en los tres últimos años ha tenido aumento en donaciones.
	NFP3	El desempeño no financiero en los tres últimos años ha tenido aumento de beneficiarios.
	NFP4	El desempeño no financiero en los tres últimos años ha tenido imagen social.
Digitalización (DG)	DG1	La digitalización en los procesos es importante.
	DG2	Tiene una estrategia para la transformación digital.
	DG3	Suele identificar oportunidades promovidas por las tecnologías digitales.
	DG4	Se dispone de herramientas para digitalizar.
	DG5	Se cuenta con personal capacitado para la digitalización de la organización.
	DG6	Se cuenta con personal suficiente para la digitalización de la organización.
	DG7	La cultura organizacional valora la digitalización de los procesos.
	DG8	Se mide el compromiso de los colaboradores a través de la tecnología digital.
	DG9	Los directivos consideran que el teletrabajo favorece el desarrollo de las actividades de la organización.
	DG10	Los colaboradores consideran que el teletrabajo favorece el desarrollo de sus actividades

*Nota:* Elaboración propia

### **Análisis de los datos**

Para el análisis de datos se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que es muy recomendable para analizar relaciones causa-efecto y/o modelos descriptivos (Hair, 2009). Por lo tanto, el enfoque SEM es ideal para probar las hipótesis de las relaciones de dependencia y sus correlaciones y para estimar el efecto de las variables moderadoras (Cai et al., 2019).

La validez y la confiabilidad del modelo de medición deben evaluarse para validar las hipótesis mediante este enfoque. Para evaluar la consistencia interna de los ítems del instrumento y la confiabilidad de las variables latentes, el estudio realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) y, a continuación, calculó el Alfa de Cronbach. Además, se realizó una evaluación de las variables objeto de estudio. Esta investigación se llevó a cabo utilizando el programa AMOS 24, que también se utilizó para validar las hipótesis propuestas. También se utilizó el programa IBM SPSS Statistics.

### **Resultados**

Los resultados del análisis de confiabilidad y validez convergente y discriminante, las estimaciones SEM de las hipótesis generales propuestas, se presenta en esta sección; por lo que para ello se realizaron los cálculos para la muestra de 328 colaboradores de ADRA. Se realizó el análisis de varianza y efectos moderadores, para lo cual se utilizaron las submuestras por grupos tanto por país como por generación.

La validación del modelo de medida final con validez convergente y confiabilidad se muestra en la Tabla 3. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) están entre 0.904 y 0.960; estos valores son satisfactorios porque están por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.795 y 0.941, considerados como un modelo óptimo porque los valores son mayores a 0.60. (Bagozzi & Yi, 1988). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.567 y 0.799, lo que se considera óptimo porque para que los valores sean aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.5 (J. Hair et al., 2014). Esto sugiere que el modelo de medición satisface todas las necesidades de confiabilidad y validez convergentes. También se muestran la asimetría y curtosis de la distribución de los datos, y se observa que todos los valores son inferiores a  $\pm 1.5$  (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), lo que permite cumplir el supuesto de normalidad.

**Tabla 3.**

*Validación del modelo final de medición con validez y confiabilidad convergente.*

Predictor	Ítems	Asimetría	Curtosis	Estimación	Alpha	CR	AVE
Gestión del Conocimiento (KM)	KA1	-0.859	0.194	0.851 ***	0.960	0.941	0.799
	KA2	-0.851	0.337	0.886 ***			
	KA3	-0.847	0.337	0.883 ***			
	KC1	-0.846	0.172	0.875 ***			
	KC2	-0.807	0.056	0.946 ***			
	KSR1	-0.792	0.103	0.929 ***			
	KSR2	-0.770	0.031	0.932 ***			
	KSR3	-0.713	-0.156	0.937 ***			
	KTU1	-0.809	0.252	0.898 ***			
	KTU2	-0.766	0.018	0.899 ***			
	KTU3	-0.847	0.257	0.933 ***			
Desarrollo Organizacional (OP)	FP1	-0.315	-0.185	0.848 ***	0.904	0.795	0.659
	FP2	-0.511	0.042	0.892 ***			
	FP3	-0.337	0.159	0.892 ***			
	FP4	-0.360	-0.186	0.838 ***			
	NFP1	-0.730	0.578	0.571 ***			
	NFP2	-0.599	0.107	0.837 ***			
	NFP3	-0.832	0.956	0.852 ***			
	NFP4	-0.847	0.932	0.799 ***			
Digitalización (DG)	DG1	-1.356	2.937	0.479 ***	0.924	0.927	0.567
	DG2	-0.845	0.428	0.817 ***			
	DG3	-0.847	0.537	0.781 ***			
	DG4	-0.930	0.436	0.847 ***			
	DG5	-0.891	0.237	0.869 ***			
	DG6	-0.618	-0.447	0.851 ***			

DG7	-0.923	0.616	0.858 ***
DG8	-0.680	0.097	0.786 ***
DG9	-0.600	-0.255	0.622 ***
DG10	-0.713	0.106	0.479 ***

*Nota:* El alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para todas las variables es  $>0,7$ , la confiabilidad compuesta (CR)  $> 0,60$  y la media-varianza extraída (AVE)  $> 0,50$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  (nivel de significancia), lo que indica una validez significativa del modelo. Los ítems DG1 y DG10 no serán tomados en cuenta por tener cargas menores a lo establecido. *Fuente:* Elaboración propia.

### **Confirmatory factor analysis (CFA)**

La Tabla 4 muestra los indicadores de ajuste del modelo de medición. Los resultados del AFC mostraron que los índices de ajuste se situaban en niveles óptimos, lo que permite realizar investigaciones adicionales.

**Tabla 4.**

*Índices estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medición.*

Measure	Threshold	Estimate	Interpretation
CMIN	--	921.906	--
DF	--	368.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	2.505	Excellent
CFI	$>0.95$	0.934	Acceptable
SRMR	$<0.08$	0.059	Excellent
RMSEA	$<0.06$	0.068	Acceptable

*Nota:* Elaboración propia.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (Hair et al., 2014). Todos los valores indicados por las diagonales en negritas de la Tabla 5, son superiores a las correlaciones. Adicionalmente, se observa que la correlación más alta fue de 0.894, inferior a 0.753. Estos resultados demuestran que el modelo es válido para discriminar.

**Tabla 5.**

*Validez Discriminante*

Criterio Fornell-Larcker				Ratio	Heterotrait-
				Monotrait	(HTMT)
	DG	KM	OP	Correlación	HTMT
DG	<b>0.753</b>			DG-KM	0.648
KM	0.648	<b>0.894</b>		DG-OP	0.525
OP	0.558	0.640	<b>0.812</b>	KM-OP	0.604

*Nota:* Elaboración propia.

### ***Evaluación de las hipótesis directas e indirecta***

Además, el estudio analiza tanto las teorías directas como las indirectas. La validez y confiabilidad del instrumento se apoyan en la hipótesis directa. Las teorías sugeridas se pusieron a prueba mediante la estimación del modelo estructural. La Tabla 6 muestra los datos recogidos.

Los resultados demuestran que la GD mejora significativamente la OP (H1), la GC mejora significativamente la KM (H2) y la KM mejora significativamente la OP (H3). Como resultado, se examinaron las tres hipótesis directas planteadas. Los resultados ponen de relieve lo crucial que es la digitalización para maximizar la eficacia organizativa. Esto implica que utilizar las tecnologías digitales para aumentar la competitividad, productividad y eficiencia de una organización puede ser una estrategia acertada. Adicional, los resultados indican que las organizaciones pueden mejorar en gran medida sus procesos internos de adquisición, intercambio y utilización de conocimientos. La gestión eficaz del conocimiento es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Esto implica que las empresas que dan mayor prioridad a la recopilación, el almacenamiento, la difusión y el uso eficaz del conocimiento tienen más probabilidades de mejorar sus resultados que las que no lo hacen.

**Tabla 6.**

*Resultados de las pruebas de hipótesis*

		<b>Pat</b>		
	<b>Hipótesis</b>	<b>coeficiente</b>	<b>P-valor</b>	<b>Decisión</b>
H1	DG - OP	0.241	0.002	Aceptada
H2	DG- KM	0.650	<0.001	Aceptada
H3	KM - OP	0.483	<0.001	Aceptada

*Nota:* Elaboración propia.

La validación del modelo de medición con variables de segundo orden con confiabilidad y validez convergentes, se muestran en la Tabla 7. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) están entre 0.751 y 0.934, lo que nos demuestra que el modelo sea considerado en un nivel adecuado (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.751 y 0.933, lo que también es favorable (Bagozzi & Yi, 1988). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.601 y 0.742, lo que se considera óptimo (J. Hair et al., 2014). Esto sugiere que el modelo de medición satisface todas las necesidades de confiabilidad y validez convergentes. También se muestran la asimetría y curtosis de la distribución de los datos, y se observa que todos los valores son inferiores a  $\pm 1.5$  (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), lo que permite cumplir el supuesto de normalidad.

**Tabla 7.**

*Validación del modelo de medición con variables de segundo orden con valores estandarizados.*

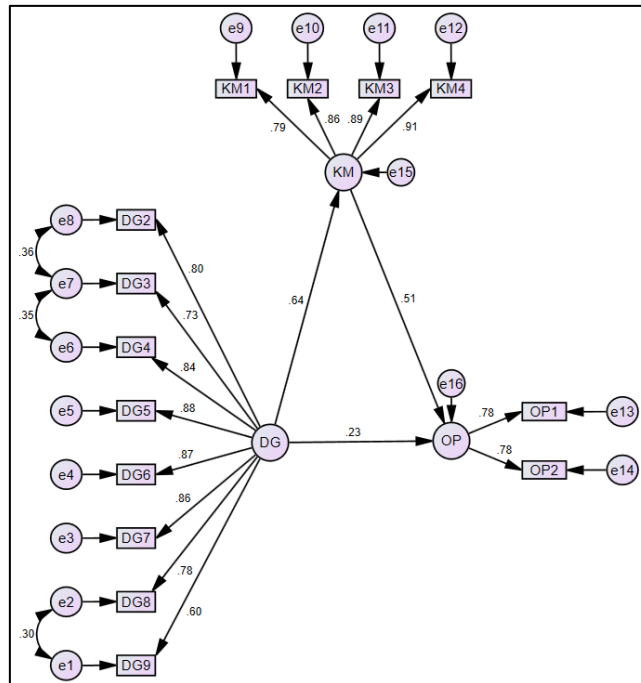
<b>Predictor</b>	<b>Ítems</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Curtosis</b>	<b>Estimación</b>	<b>Alpha</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Gestión del Conocimiento (KM)	KM1	-0.862	0.528	0.786 ***	0.918	0.920	0.742
	KM2	-0.802	0.193	0.856 ***			
	KM3	-0.800	0.220	0.886 ***			
	KM4	-0.819	0.349	0.912 ***			
Desarrollo Organizacional (OP)	OP1	-0.301	-0.134	0.776 ***	0.751	0.751	0.601
	OP2	-0.619	0.546	0.775 ***			
Digitalización (DG)	DG2	-0.845	0.428	0.798 ***	0.934	0.933	0.640
	DG3	-0.847	0.537	0.734 ***			
	DG4	-0.930	0.436	0.837 ***			
	DG5	-0.891	0.237	0.879 ***			
	DG6	-0.618	-0.447	0.869 ***			
	DG7	-0.923	0.616	0.861 ***			
	DG8	-0.680	0.097	0.781 ***			
	DG9	-0.600	-0.255	0.601 ***			

*Nota:* Elaboración propia.

Por último, se estimó el modelo estructural para comprobar la hipótesis indirecta propuesta. La Tabla 8 y la Figura 2 presentan los resultados. Según la investigación, tanto la digitalización como la gestión del conocimiento tienen un efecto directo y favorable sobre el rendimiento organizativo. Además, la gestión del conocimiento actúa como mediador crucial en esta relación, amplificando los efectos positivos de la digitalización sobre el rendimiento organizativo.

**Figura 2.**

*Modelo estructural con variables de segundo orden con valores estandarizados.*



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8**

*Resultados de todas las pruebas de hipótesis*

	<b>Hipótesis</b>	<b>Pat-coeficiente</b>	<b>P-valor</b>	<b>Decisión</b>
H1	DG - OP	0.241	0.002	Aceptada
H2	DG – KM	0.650	<0.001	Aceptada
H3	KM - OP	0.483	<0.001	Aceptada
H4	DG-KM- OP	0.328	0.001	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

### Discusiones

El objetivo principal de este estudio es investigar cómo afecta la digitalización a los resultados de las empresas del tercer sector; si bien, las organizaciones del grupo referido han conseguido ocupar un lugar importante en el mundo por su impacto en las diversas actividades sociales y humanitarias que contribuyen a una mejor sociedad (Cabrera-Luján et al., 2023), es fundamental identificar algún potencial que permita mayor eficiencia y capacidad de respuesta; siendo así, se ha evaluado a la digitalización como un factor que podría influenciar en el desempeño de este tipo de organizaciones; según este estudio, se demuestra que la digitalización tiene la capacidad de influir sobre el desempeño de las organizaciones; para respaldar este hallazgo, se han encontrado antecedentes que establecen que si bien, en sus inicios la digitalización representó un alto desafío; hoy en día a generado un impacto muy importante en las diversas organizaciones, pues su implementación mejora la gestión, comunicación y colaboración por lo que se

debe apoyar una digitalización efectiva y equitativa (Rouf, 2024)(Tortorella & Fettermann, 2018); esto quiere decir que, la digitalización crea oportunidades a pesar de la diversidad de partes interesadas, sobre todo en las organizaciones del tercer sector, pues esta permite que se pueda incrementar la transparencia, eficiencia y asignación de recursos hacia los grupos vulnerables, contribuyendo así a un desempeño mejorado y sostenido (Cordery et al., 2023; Sousa-Zomer et al., 2020).

Además, se ha demostrado que la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector se ve inmediata y favorablemente afectada por la digitalización, para sostener esta afirmación, se ha detectado literatura que sustenta que las empresas que logran afianzarse con la digitalización, demuestran madurez (Bharadwaj et al., 2013); la misma que es apoyada mediante la gestión del conocimiento; un escenario donde las organizaciones ponen al descubierto las capacidades útiles y competitivas por parte de los trabajadores, las aprovechan y reformulan para hacer uso del conocimiento como una herramienta de mejora continua donde la digitalización, pasa de ser una herramienta tecnológica, a una herramienta estratégica donde los conocimientos deben capitalizarse para conseguir la optimización de la gestión organizacional (Warner & Wäger, 2019); esto quiere decir que, si una organización consigue ponerle atención especial a la gestión del conocimiento, podrá agenciarse un recursos que garanticen su supervivencia a través de la integración, construcción y reconfiguración de las competencias internas y externas que permiten un cambio constante frente a la competencia (Schilke et al., 2018). Bajo esta misma perspectiva, otra de las ideas que respaldan la hipótesis de estudio, hacen referencia que la digitalización ha permitido poner en práctica el conocimiento de las empresas, creando así ventajas sostenibles que dan lugar a innovaciones continuas donde la cultura de aprendizaje es constante y donde la digitalización permite la gestión de conocimiento a partir de habilidades individuales y colectivas, pues está demostrado que los trabajadores que emplean la digitalización dan apertura a un ecosistema empresarial denso (Bendig et al., 2018; Teece, 2012).

La gestión del conocimiento tiene un impacto directo y positivo en los resultados de las organizaciones del tercer sector, según los datos empíricos este resultado es coherente ante el sustento de (Fullaondo et al., 2024; Sunder et al., 2024) que han afirmado que la gestión del conocimiento eleva el índice de competitividad de una organización. Otros autores incluso han subrayado la importancia de la gestión del conocimiento siempre que se quiera maximizar el potencial organizacional porque se ha demostrado que crea más oportunidades de crecimiento a través de la innovación, la productividad, la precisión y la rentabilidad (Muhammad et al., 2019; Yang et al., 2024); por lo tanto, toda empresa u organización que desea alcanzar un buen desempeño y alta prosperidad deberá concentrar sus recursos en la gestión eficaz del conocimiento (Iatsyshyn et al., 2024), lo que implica una cultura organizacional que valore, anime y ayude a los conocimientos internos y externos de la empresa a elevar el nivel de rendimiento (Hadi & Marpaung, 2023; Prasetya & Wibawa, 2020).

Se ha descubierto que en las organizaciones del tercer sector, la digitalización tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño de las organizaciones del tercer sector actuando en esta asociación la gestión del conocimiento como mediador; al respecto, hay investigaciones que dan un importante respaldo a esta información así por ejemplo se conoce que la digitalización influye en el desempeño de las organizaciones, es importante otorgar los créditos necesarios al conocimiento y al intelecto como factores claves en este proceso, pues se sabe que la capacidad de organizar, adquirir, compartir y aplicar conocimientos permite maximizar los beneficios de la digitalización, teniendo así un efecto positivo sobre el desempeño empresarial (BinSaeed et al., 2023; Grineva et al., 2023). Otros académicos han establecido a la orientación digital como un elemento para mejorar el desempeño de una empresa; sin embargo, para alcanzar un desempeño mucho más alto, sugieren implementar tácticas que respalden un trabajo efectivo mediante una sólida gestión del conocimiento que permitirá la toma de decisiones informadas; esto quiere decir que el hecho de integrar la gestión del conocimiento con la digitalización, se podrían potenciar el desempeño de las organizaciones, pues se dice que la gestión del conocimiento mantiene un rol catalizador (Astuti & Augustine, 2022; Quinton et al., 2018b; Scott et al., 2017). A la luz de esto, se proporciona el respaldo necesario para confirmar que las organizaciones del tercer sector pueden incorporar la gestión del conocimiento para mejorar su desempeño, incluso si deciden no adoptar la digitalización.

### ***Implicancias estratégicas***

Las organizaciones del tercer sector deben adoptar tecnologías digitales para modernizar sus operaciones. Esto implica la inversión en infraestructura tecnológica y en formación para asegurar que el personal pueda utilizar estas herramientas de manera efectiva. La digitalización mejorará la transparencia, la eficiencia y la asignación de recursos. Esto puede llevar a una mayor confianza por parte de los donantes y beneficiarios, lo que puede traducirse en mayores recursos, donaciones y apoyo. Además, quieren desarrollar estrategias que incorporen la gestión del conocimiento y la digitalización, ya que ambas pueden ayudar a las empresas a alcanzar su pleno potencial y mejorar la productividad. La alta gerencia debe incluir en las políticas y planificación tanto la digitalización como la gestión del conocimiento como elementos estratégicos interrelacionados. Para que estos elementos se potencien mutuamente y mejoren el rendimiento de la organización, se requiere una estrategia coordinada y una visión a largo plazo. La adopción de la tecnología digital será una estrategia de éxito para impulsar la competitividad, productividad y eficiencia de las empresas del tercer sector. Esto les proporcionará ventajas a largo plazo que les permitirán seguir siendo relevantes, competitivas y adaptarse continuamente a un entorno cambiante. Esencial para la sostenibilidad y resiliencia de las organizaciones del tercer sector.

Las organizaciones pueden aprovechar al máximo el talento y las competencias de sus empleados recurriendo a la gestión del conocimiento. Establecer una cultura de aprendizaje continuo y capitalizar la información son esenciales para mejorar la gestión

organizativa y evitar que el conocimiento se filtre a otras empresas o sistemas. El desarrollo de capacidades internas y externas que permitan un cambio constante frente a la competencia y garanticen la supervivencia a largo plazo es el último paso en la creación de una cultura organizativa que valore, promueva y apoye el conocimiento procedente de fuentes internas y externas. Esta cultura debe incluir prácticas y políticas que apoyen el intercambio de conocimientos y la innovación continuas que faciliten la captura, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento.

Finalmente, el desarrollo de capacidades internas y externas que permitan un cambio constante frente a la competencia y garanticen la supervivencia a largo plazo es el último paso en la creación de una cultura organizativa que valore, promueva y apoye el conocimiento procedente de fuentes internas y externas. Esta cultura debe incluir prácticas y políticas que apoyen el intercambio de conocimientos y la innovación continua.

### ***Implicancias teóricas***

Según el estudio, las empresas del tercer sector se benefician de la digitalización. La adopción de la tecnología digital puede considerarse una innovación disruptiva que cambia el modo de operar de las organizaciones del tercer sector y les permite abordar mejor las preocupaciones sociales y humanitarias. También se cree que la digitalización ayuda a las organizaciones del tercer sector a maximizar sus recursos y capacidades mejorando la gestión del conocimiento. Según las teorías, el éxito de una organización depende de su capacidad para combinar recursos intelectuales y tecnológicos.

El estudio reafirma que la gestión del conocimiento es crucial para la eficacia de las organizaciones. Pueden aprovechar los recursos internos y externos gestionando eficazmente sus conocimientos, lo que fomenta la innovación y el desarrollo continuo. La gestión del conocimiento también evidencia las teorías que sostienen que el conocimiento es un recurso estratégico crucial para mantener y mejorar la competitividad. Existe una sinergia donde la tecnología y el conocimiento se complementan mutuamente para maximizar los beneficios organizacionales. La gestión del conocimiento sirve de mediador en la interacción entre la digitalización y el rendimiento organizativo, ya que la teoría de la medición sugiere que las empresas deben combinar ambos para aumentar su rendimiento. Las teorías que sostienen que el conocimiento es un mediador crucial en la relación entre la tecnología y el desempeño organizacional están respaldadas por la influencia indirecta.

Es importante que las organizaciones promuevan una cultura organizativa que valore y fomente el conocimiento, en consonancia con las teorías que hacen hincapié en una cultura de aprendizaje continuo e intercambio de conocimientos, vital para la innovación y la sostenibilidad organizativa. Según la teoría, el aprendizaje organizativo es un componente crucial de la innovación y la mejora del rendimiento. En consecuencia, este estudio amplía y valida las hipótesis actuales sobre la relación entre digitalización,

gestión del conocimiento y desempeño organizativo. Con el fin de optimizar el desempeño organizacional en el sector terciario, hace hincapié en la importancia de fusionar las tecnologías digitales con técnicas eficaces de gestión del conocimiento.

### ***Implicancias sociales***

La digitalización permite una mayor transparencia en sus operaciones y ofrecer una rendición de cuentas más clara y precisa. Con ello se pueden aumentar la confianza de los donantes y del público en general, mejorando la percepción y la credibilidad de estas organizaciones. También les permite que sean más eficientes en sus operaciones, para llegar a más beneficiarios con los mismos recursos siendo eficientes en el impacto social. De la misma manera, la digitalización facilita la asignación equitativa a recursos permitiendo que los recursos lleguen de manera más efectiva a los grupos vulnerables y desfavorecidos. Esto contribuye a reducir las desigualdades y promover una distribución equitativa de los beneficios, así como a garantizar que todos los beneficiarios, independientemente de su ubicación o situación económica, tengan acceso a los servicios y beneficios que proporciona la tecnología. La adopción de tecnología digital mejora la capacidad de las organizaciones para reaccionar con rapidez ante las crisis y los cambios del entorno, salvando vidas y mejorando las de numerosas personas que padecen situaciones vulnerables

La gestión eficaz del conocimiento y la digitalización pueden empoderar a las comunidades locales al proporcionarles las herramientas y la información necesarias para tomar decisiones informadas y participar activamente en su desarrollo y las organizaciones del tercer sector pueden ayudar a desarrollar capacidades locales, fortaleciendo así la resiliencia y la autosuficiencia de las comunidades.

La digitalización fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, esencial para el progreso de la sociedad, además de facilitar que muchas comunidades y organizaciones compartan y difundan conocimientos. La innovación social facilita la creación de respuestas innovadoras a problemas sociales duraderos mediante la fusión de la digitalización y la gestión del conocimiento. El desarrollo de habilidades digitales y la capacitación continua promueve el empleo y la formación, permitiendo que los empleados desarrollen nuevas habilidades, lo cual puede aumentar sus oportunidades laborales y su capacidad de adaptación a un mercado laboral digitalizado. Y la formación continua a sus empleados y voluntarios, mejorando sus competencias y contribuyendo a un entorno de trabajo más profesional y eficiente.

### ***Implicancias de Gestión***

La digitalización y la gestión del conocimiento pueden mejorar la gestión de los recursos humanos, la eficacia operativa, la capacidad de respuesta, la transparencia, la innovación, la productividad, la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad de las organizaciones del tercer sector. Para mejorar el desempeño organizacional y optimizar el efecto social, estas consecuencias son cruciales.

### ***Limitaciones e Investigaciones Futuras***

Todo estudio científico tiene ciertas limitaciones que pueden afectar los resultados. Este estudio evaluó datos recopilados a los colaboradores de 9 oficinas de ADRA de Sur y Centro América. Una de las limitaciones que se debe tener en cuenta es que la muestra fue específicamente para colaboradores de ADRA, y no se consideraron otras organizaciones del tercer sector, por cuanto los resultados podrían limitarse y generalizarse. También se han considerado las siguientes:

Las organizaciones del tercer sector es el propósito del estudio, por cuanto los hallazgos pueden no ser aplicables a otros tipos de organizaciones, como las del sector privado o público. En próximos estudios podrían considerarse a organizaciones públicas y privadas, distintas al tercer sector para tener un resultado más amplio. El tamaño y diversidad de la muestra utilizada no es suficientemente grande o no incluye una diversidad adecuada de organizaciones del tercer sector, por cuanto los resultados podrían no representar fielmente a todas las organizaciones dentro de este sector. En futuras investigaciones se podrían incluir más personas al levantamiento de la muestra considerando a organizaciones de otros sectores.

Los datos se recogieron en un solo punto en el tiempo, lo que limita la capacidad para inferir causalidad y observar cambios a lo largo del tiempo. Se podría levantar la muestra en varios periodos de tiempo con la finalidad de obtener resultados que se puedan observar los cambios a lo largo del tiempo. El contexto tecnológico provocado por los rápidos cambios en la tecnología digital puede hacer que algunos aspectos del estudio queden obsoletos, lo que limita la relevancia a largo plazo de los resultados. Se recomienda realizar futuras investigaciones considerando los cambios y actualizaciones de la tecnología digital.

### **Conclusiones**

Hoy en día, en la época de la innovación tecnológica, la digitalización y la administración del saber son elementos clave para el desempeño de las organizaciones del tercer sector. La digitalización no solo repercute directamente en el rendimiento, sino que también optimiza la gestión del conocimiento y, a su vez, influye de manera positiva en el rendimiento de la organización.

En consecuencia, las entidades del tercer sector necesitan incorporar tecnologías digitales para optimizar la administración del saber y actualizar sus operaciones. Es crucial implementar estrategias de administración del conocimiento a través de la obtención de sistemas y prácticas que simplifiquen la administración del conocimiento, lo cual podría incrementar las ventajas de la digitalización y potenciar el rendimiento de la organización. La dirección superior debería incorporar tanto la digitalización como la administración del conocimiento como componentes estratégicos vinculados para el desempeño organizacional.

Dado que el uso de la tecnología digital es una estrategia acertada para impulsar la eficacia, la productividad y la competitividad de las organizaciones del tercer sector, la digitalización afecta directamente a la gestión del conocimiento y al rendimiento de las organizaciones. Dado que las organizaciones que gestionan eficazmente su información: recopilándola, almacenándola, difundiéndola y explotándola; tienen más probabilidades de maximizar su rendimiento, la gestión del conocimiento es esencial para su éxito. La administración del conocimiento promueve las ventajas de la digitalización en el rendimiento de la organización, desempeñando un papel crucial en esta relación.

El estudio resalta la necesidad y la importancia de invertir e implementar estrategias integradas en tecnologías digitales y sistemas de gestión del conocimiento para fortalecer el desempeño organizacional en las oficinas de ADRA, que aborden tanto las nuevas tecnologías en: los procesos contables, el talento humano, el monitoreo y la gestión de proyectos, y TIC's. Así como la gestión del conocimiento de los colaboradores para maximizar el potencial de la organización.

## Referencias

- Agbo, A.A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *J. Psychol. Afr*, 20, 233–239.
- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859–876. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0282-3>
- Ahmed, S., & Khan, M. A. (2021). Analysis of factors that affect government digitization: A pilot case study of Pakistan. *Computers, Materials and Continua*, 66(1), 291–301. <https://doi.org/10.32604/cmc.2020.012066>
- Alhawamdeh, H., Hijazi, H. A., Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, A. M., Shiyyab, F. S., & Al-Okaily, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance in the service sector: The role of transformational leadership as the moderating. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2031–2040. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.2.003>
- Astuti, W., & Augustine, Y. (2022). The effect of digital technology and agility on company performance with management accounting system as mediation. In *International Journal of Research and Applied Technology* (Vol. 2, Issue 1).
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *J. Acad. Mark. Sci.*, 16, 74–94.

- Barros, C., Gutiérrez, J., & García-Palomares, J. (2022). Geotagged data from social media in visitor monitoring of protected areas; a scoping review. *Current Issues in Tourism*, 25(9), 1399–1415. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1931053>
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T., Da Costa, M., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797–814. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.002>
- Bharadwaj, A., Omar, A., El Sawy, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2).
- Bianchini, D., Bono, C., Campi, A., Cappiello, C., Ceri, S., De Luzi, F., Mecella, M., Pernici, B., & Plebani, P. (2024). Challenges in AI-supported Process Analysis in the Italian Judicial System: what After Digitalization? *Digital Government: Research and Practice*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1145/3630025>
- BinSaeed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Radu, V., & Nassani, A. A. (2023). Digital revolution and digitization process to promote AIS as a vector of financial performance. *Systems*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/systems11070339>
- Brazo, P., Velicia-Martín, F., Palos-Sanchez, P. R., & Rodrigues, R. G. (2023). The effect of coercive digitization on organizational performance: How information resource management consulting can play a supporting role. *Journal of Global Information Management*, 31(2), 1–23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.326282>
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York: Guildford.
- Cabrera-Luján, S. L., Sánchez-Lima, D. J., Guevara-Flores, S. A., Millones-Liza, D. Y., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2023). Impact of Corporate Social Responsibility, Business Ethics and Corporate Reputation on the Retention of Users of Third-Sector Institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15031781>
- Cahyadi, A., Marwa, T., & Hagen, I. (2022). *Estilos de liderazgo, recursos humanos de alto involucramiento. Prácticas de gestión y desempeño individual de los empleados en pequeñas y medianas empresas en la era digital*.
- Cai, Y., King, R. B., Law, W., & McInerney, D. M. (2019). Which comes first? Modeling the relationships among future goals, metacognitive strategies and academic achievement using multilevel cross-lagged SEM. *Learning and Individual Differences*, 74, 101750.
- Carayannis, E. G. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19(4), 219–231. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00101-1)
- Chatterjee, S., & Chaudhuri, R. (2022). Supply chain sustainability during turbulent environment: Examining the role of firm capabilities and government regulation. *Operations Management Research*, 15(3–4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00203-1>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Shah, M., & Maheshwari, P. (2022). Big data driven innovation for sustaining SME supply chain operation in post COVID-19 scenario: Moderating role

of SME technology leadership. *Computers and Industrial Engineering*, 168.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108058>

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chen, Y. (2020). Improving market performance in the digital economy. *China Economic Review*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101482>
- Chen, Y., Visnjic, I., Parida, V., & Zhang, Z. (2021). On the road to digital servitization – The (dis)continuous interplay between business model and digital technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 694–722.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0544>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134.  
<https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- Coffie, R. B., Boateng, K. A., & Alhassan, A. U. (2023). Knowledge Management Practices for Enhanced Organisational Performance: Can Leadership Style be a Moderator? *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(1), 13–28.  
<https://doi.org/10.34190/EJKM.21.1.2771>
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *British Accounting Review*, 55(5). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101239>
- Crespo, N., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, 123, 333–342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.001>
- Cresswell, K., Anderson, S., Elizondo, A. M., & Williams, R. (2024). Opportunities and challenges of promoting integrated care through digitalisation—Learning lessons from large-scale national programmes in England. *Health Policy and Technology*, 1–4.  
<https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2024.100838>
- D'Auria, A., De Chiara, A., Mauro, S., & Borrata, G. (2024). Innovative Self-Management of Knowledge to Thrive Through Crisis: The Employees' Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01719-6>
- Dvorský, J., Kljucnikov, A., & Polách, J. (2020). Business risks and their impact on business future concerning the entrepreneur's experience with business bankruptcy: Case of Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 418–430.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.34)
- Fadaie, N., Lakbala, P., & Ghanbarnejad, A. (2023). Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: A structural equation modeling approach. *Health Science Reports*, 6(9), 1–9.  
<https://doi.org/10.1002/hsr2.1560>
- Fangqi, D., Irfan, M., & Baloch, Z. (2023). Revolutionizing quality performance through digitization, technology management, and environmental management: A cutting-edge PLS-SEM model analysis with organizational agility as mediator and culture as

moderator. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1–17.  
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1169145>

- Farooq, U., Thomas, A., Sumbal, M. S. U. K., & Malik, M. (2023). Nexus of knowledge management and organizational performance: A cross-country study of China and Pakistan higher educational institutes. *Kybernetes*, 52(12), 6348–6378.  
<https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0768>
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Frisch, T. (2023). Don't believe the hype?: Imagined business futures and overpromising for a decarbonized economy. *Journal for Technology Assessment in Theory and Practice*, 32(3), 54–59. <https://doi.org/10.14512/tatup.32.3.54>
- Fullaondo, A., Erreguerena, Ir., & Keenoy, E. (2024). Transforming health care systems towards high-performance organizations: qualitative study based on learning from COVID-19 pandemic in the Basque Country (Spain). *BMC Health Services Research*, 24(1), 364. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10810-w>
- Gallese, V. (2024). Digital visions: The experience of self and others in the age of the digital revolution. *International Review of Psychiatry*, 1–11.  
<https://doi.org/10.1080/09540261.2024.2355281>
- Gazi, M. A. I., Mamun, A. Al, Masud, A. Al, Senathirajah, A. R. bin S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gil-Garcia, J., Dawes, S., & Pardo, T. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. In *Public Management Review* (Vol. 20, Issue 5, pp. 633–646). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Giri Sucahyo, Y., Utari, D., Fitriah Ayuning Budi, N., Nizar Hidayanto, A., & Chahyati, D. (2016). Knowledge Management & E-Learning. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 387–413.
- González, F., Enrique, M., Morales, H., Raquel, E., Lourdes, M., & Rodríguez, R. (2021). Gestión del conocimiento en una experiencia curricular de la carrera de administración. *Especial*, 6. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26>
- Grineva, N., Mikhailova, S., & Kontsevaya, N. (2023). Econometric Modeling of the Company's Intellectual Capital in the Context of Digitalization. *2023 16th International Conference Management of Large-Scale System Development (MLSD)*, 1–5.  
<https://doi.org/10.1109/MLSD58227.2023.10303965>

- Hadi, T., & Marpaung, A. B. (2023). Transformational Leadership & Knowledge Management Impact on Organization Performance: A Systematic Review. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(1), 64–72. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1.292>
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J.F.; Sarstedt, M.; Hopkins, L.; & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *Eur. Bus. Rev.*, 26, 106–121.
- Hair, J.F. (2009). *Multivariate Data Analysis*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). *Options for formulating a digital transformation strategy*. <https://www.researchgate.net/publication/291349362>
- Iatsyshyn, A., Deinega, I., Aleksandrova, M., Atamanyuk, S., Hryhorenko, Te., & Suprun, D. (2024). Knowledge Management in the Context of Digital Transformation of Education and Science in Ukraine: Challenges in Professional Training. *Digital Technologies in Education*, 529, 165–184. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_12)
- Jayaraman, T. K., & Makun, K. (2019). Digitisation as a Contingent Factor in India's Financial Sector Development-growth Nexus: An Empirical Study. *Margin*, 13(3), 306–326. <https://doi.org/10.1177/0973801019841261>
- Jiao, L., Harrison, G., Dyball, M. C., & Chen, J. (2017). CEO values, stakeholder culture, and stakeholder-based performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 875–899. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9506-3>
- Kawane, T., Adu-Gyamfi, B., Cao, Y., Zhang, Y., Yamazawa, N., He, Z., & Shaw, R. (2024). Digitization as an Adaptation and Resilience Measure for MSMEs amid the COVID-19 Pandemic in Japan: Lessons from the Food Service Industry for Collaborative Future Engagements. *Sustainability (Switzerland)*, 16(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su16041550>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Kör, B., Mutlutürk, M., & Caniëls, M. C. J. (2022). Analysing and visualising the trends in knowledge management: towards a normative knowledge management framework. In *Int. J. Knowledge Management Studies* (Vol. 13, Issue 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509>

- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(7), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
- Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/kpm.1777>
- Mohamad, A., Ruiz-Alba, J., & Soares, A. (2021). The impact of digitalization and servitization on the financial performance of a firm: an empirical analysis. *Production Planning & Control*, *32*(12), 975–989. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1780508>
- Molina-Azorín, J., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M., & Tarí, J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, *47*(7), 1080–1100. <https://doi.org/10.1108/00251740910978313>
- Mubarak, M., Petraite, M., & Kebure, K. (2021). Managing Intellectual Capital for Open Innovation: Components and Processes? *The Dynamics of Intellectual Capital in Current Era*, 149–169. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-16-1692-1_7)
- Muhammad, F., Fazal, A., Mubarik, M., Ahmed, K., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance. *Technology & Applied Science Research*, *9*(6), 5056–5061. [www.etasr.com](http://www.etasr.com)
- Mustaffa, W. S. W., Wahid, H. A., Rahman, R. A., & Karim, N. A. H. A. (2018). Overcoming improper solution of second-order measurement model using AMOS. *Journal of Humanities, Language, culture and Business*, *2*(8), 95-105.
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations and Production Management*, *42*(13), 274–298. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, *33*(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Prasetya, P., & Wibawa, B. (2020). The empirical study of personal value and business performance in supply chain collaboration. *Uncertain Supply Chain Management*, *8*(4), 729–738. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.7.008>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, . (2018a). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, *26*(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>

- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018b). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Rouf, T. (2024). The evolution of the third sector during the COVID-19 pandemic: Next generation diasporic civic organizations (DCOs) among Bangladeshis in Toronto. *Journal of Race, Ethnicity and the City*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/26884674.2024.2307565>
- Salih, A. A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 9–18. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022>
- Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). The Effect of Digitalization on Innovation Capabilities through the Lenses of the Knowledge Management Strategy. *Administrative Sciences* 2022, Vol. 12, Page 144, 12(4), 144. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12040144>
- Sánchez, S., GuadamillaS, F., González, M. I., & Grieva, O. (2022). The Effect of Digitalization on Innovation Capabilities through the Lenses of the Knowledge Management Strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12040144>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347–354. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.02.034>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Scott, S., Van Reenen, J., & Zachariadis, M. (2017). The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*, 46(5), 984–1004. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.010>
- Sindakis, S., & Showkat, G. (2024). The digital revolution in India: Bridging the gap in rural technology adoption. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00380-w>
- Sousa-Zomer, T., Neely, A., & Martinez, V. (2020a). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095–1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Sousa-Zomer, T., Neely, A., & Martinez, V. (2020b). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095–1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Sousa-Zomer, T., Neely, A., & Martinez, V. (2020c). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations and*

*Production Management*, 40(7–8), 1095–1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>

- Sunder, V., Prashar, A., Tortorella, G., & Sreedharan, V. . (2024). Role of Organizational Learning on Industry 4.0 Awareness and Adoption for Business Performance Improvement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 4904–4917. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3235660>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. In *Journal of Management Studies* (Vol. 49, Issue 8, pp. 1395–1401). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tokár-Szadai, Á. (2023). Digitization as an opportunity for management consultants during the COVID-19 epidemic. *Informacios Tarsadalom*, 23(1), 61–79. <https://doi.org/10.22503/inftars.XXIII.2023.1.4>
- Tortorella, G., & Fettermann, D. (2018). Implementation of Industry 4.0 and lean production in Brazilian manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2975–2987. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1391420>
- Vigoda-Gadot, E. (2016). *Building Strong Nations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315570471>
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2024). The digital governance puzzle: Towards integrative theory of humans, machines, and organizations in public management. *Technology in Society*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102530>
- Wang, Y. (2022). Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006310>
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wilkins, E., Smith, J., & Keane, R. (2020). Social media communication preferences of national park visitors. *Applied Environmental Education & Communication*, 19(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/1533015X.2018.1486247>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Yang, F., Luo, C., & Pan, L. (2024). Do digitalization and intellectual capital drive sustainable open innovation of natural resources sector? Evidence from China. *Resources Policy*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104345>

## ARTÍCULO 3

### Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar el desempeño organizacional en instituciones del tercer sector en América Latina.

#### Resumen

La evaluación del desempeño organizacional ha ganado popularidad en los últimos años como estrategia para aumentar la eficacia y la competitividad de la organización. Este análisis explora las características psicométricas de una escala para valorar el rendimiento organizacional en entidades del tercer sector en América Latina. El estudio se realizó a través de un diseño instrumental. En la muestra se involucraron 355 empleados de nueve países de América Latina, de entre 19 y 68 años de edad. ( $M=34.85$  y  $DE=9.48$ ), seleccionados a través de muestreo no aleatorio. Los ocho ítems de la escala y sus dos factores originales (desempeño financiero y desempeño no financiero) fueron validados mediante un análisis de validez y confiabilidad. El examen de KMO llega a un nivel elevado ( $0.884 > 0.70$ ) y el examen de Bartlett llega a un nivel de significatividad extremadamente alta ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). La escala también mostró buena consistencia interna ( $\alpha = 0.841$  a  $0.919$ ;  $CR = 0.849$  a  $0.915$ ;  $AVE = 0.590$  a  $0.730$ ). De igual manera, se realizó una modificación de la medición para el Confirmatory Factor Analysis, obteniendo índices de ajuste excelentes y aceptables en el Modelo 2 ( $CMIN/DF = 3.223$ ;  $CFI = 0.979$ ;  $SRMR = 0.043$ ;  $RMSEA = 0.079$ ;  $P_{close} = 0.017$ ). El estudio proporciona una herramienta corta y útil para medir el desempeño organizacional de una manera amigable para ser aplicado en instituciones del tercer sector de América Latina.

**Palabras claves:** Desempeño organizacional, validación, propiedades psicométricas, tercer sector, y América Latina.

#### Abstract

Organizational performance assessment has gained popularity in recent years as a strategy to increase organizational effectiveness and competitiveness. This analysis explores the psychometric characteristics of a scale to assess organizational performance in third sector entities in Latin America. The study was conducted through an instrumental design. The sample involved 355 employees from nine Latin American countries, aged between 19 and 68 years ( $M = 34.85$  and  $SD = 9.48$ ), selected through non-random sampling. The eight items of the scale and its two original factors (financial performance and non-financial performance) were validated through a validity and reliability analysis. The KMO test reaches a high level ( $0.884 > 0.70$ ) and the Bartlett test reaches an extremely high level of significance ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). The scale also showed good internal

consistency ( $\alpha= 0.841$  to  $0.919$ ; CR=  $0.849$  to  $0.915$ ; AVE=  $0.590$  to  $0.730$ ). Likewise, a modification of the measurement was made for the Confirmatory Factor Analysis, obtaining excellent and acceptable fit indices in Model 2 (CMIN/DF=  $3.223$ ; CFI=  $0.979$ ; SRMR=  $0.043$ ; RMSEA=  $0.079$ ; Pclose=  $0.017$ ). The study provides a short and useful tool to measure organizational performance in a user-friendly way to be applied in third sector institutions in Latin America.

**Keywords:** Organizational performance, validation, psychometric properties, third sector, and Latin America.

## Introducción

El desempeño de las organizaciones está referido al logro de una meta, la visibilidad de la eficiencia de los recursos humanos, de la organización y la respuesta positiva del entorno donde opera; este es evaluado por los objetivos que cumple, por la optimización de los recursos que utiliza y cómo da respuesta a la demanda del mercado (Alhawamdeh et al., 2024b; Alzghoul et al., 2024; Dimple, 2024). Este desempeño tiene como base fundamental el rol de los empleados, pues sobre ellos recae procurar el crecimiento de la empresa; presentando además la dependencia de la capacidad de los gerentes para tomar medidas y afrontar los cambios que puedan garantizar la sostenibilidad y correcto desempeño organizacional (Roux et al., 2024). Frente a esta envergadura, se ha identificado que el desempeño organizacional es y sigue siendo un tema estudiado por muchos investigadores, ellos coinciden en sostener que el hecho de mejorar la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios, es un elemento primordial para conseguir el éxito y desempeño esperado en una empresa u organización (Al Rashdi et al., 2019; Alharbi & Aloud, 2024), presentando una gran dependencia del logro y progreso de la aplicación de alguna estrategia que permite el cumplimiento de objetivos de la institución, los mismos que plantean llevar al éxito a una organización (Elbawab, 2024; Mohammad, 2019). De este modo, Gürlek & Çemberci (2020) sugieren el desarrollo de las capacidades de la organización a fin de mantener una alta ventaja competitiva.

Ahora bien, considerando que las empresas están expuestas a constantes competencias, innovación de productos y servicios digitales, es importante que estas se encuentren alineadas con las tendencias del mercado, las mismas que van de la mano de las expectativas del consumidor y/o las partes interesadas (Fischer et al., 2020; Ruiz et al., 2024); para tal efecto las empresas deben asegurar su desempeño, agenciándose de diversos factores tales como la digitalización, la gestión del conocimiento, los servicios digitales, la gestión de los proyectos, la inteligencia de negocios e incluso asegurarse de tener líderes ágiles y eficaces (Choi & Ko, 2024; Grant & Newell, 2013; Porkodi, 2024); en este sentido, la adopción de una estrategia integral que aborde la gestión del recurso humano, de la tecnología y del entorno ocasionaría anticiparse ante una necesidad del

mercado que al responder de manera proactiva conlleva a un alto desempeño organizacional. Tal como se muestra en estos estudios previos, para medir el desempeño organizacional no depende únicamente de aspectos financieros; contrario a ello, las investigaciones sustentan que la intervención de los aspectos no financieros es un complemento adecuado para diagnosticar el desempeño de las organizaciones (Cupertino et al., 2023; Rahmaniati & Ekawati, 2024).

Otros factores que podrían contribuir a un buen desempeño organizacional, según estudios recientes (Ruiz et al., 2024; Wei & Zhang, 2023), los cuales establecen que otra estrategia que apoya al desempeño organizacional es la gestión de los recursos humanos digitales, referida a la sinergia que se crea entre los recursos humanos y las tecnologías de la información y esta interconexión facilita la optimización de los procesos, dando apertura a un entorno laboral flexible y eficiente que genera productividad e innovación en un entorno competitivo; siendo así, las organizaciones son las llamadas a reconsiderar a los recursos humanos como aquella fuerza laboral que apoyada a la tecnología que pueden transformar el destino de una organización (Boxall & Purcell, 2000; Connelly et al., 2021; Snell & Morris, 2021).

Si bien el desempeño organizacional es una variable muy estudiada, pocos estudios se han centrado en medirla aplicándola a instituciones del tercer sector a nivel de Latinoamérica, siendo así y tomando en cuenta que la literatura establece que las estas empresas deben actuar con agilidad a fin de alcanzar importantes oportunidades de crecimiento (Cabrera-Luján et al., 2023), surge la importancia de que estas organizaciones logren un buen desempeño organizacional pues su impacto va mucho más allá que los beneficios económicos, alcanza al bienestar de la sociedad y del medio ambiente. Por lo que alcanzar un buen desempeño representaría maximizar los recursos y atraer mayores financiamientos que originen un cambio positivo en la sociedad; por lo cual, diagnosticar el nivel de desempeño organizacional se convierte en una acción fundamental que permitiría identificar las áreas de mejor y la toma de decisiones informadas; por tal motivo, este estudio propone poner a disposición de la comunidad científica una escala que evalúa el desempeño organizacional en las instituciones del tercer sector.

## **Revisión de la literatura**

### ***Desempeño organizacional***

Con el surgimiento de la teoría de la estrategia (Cho & Lee, 2018), y más tarde, con la postura de Taylor al proponer métodos científicos o de ingeniería (Carro & Caló, 2012) para medir el crecimiento de una empresa a través de indicadores financieros, el desempeño se ha convertido en un concepto ampliamente estudiado en la literatura organizacional (Barradas et al., 2021). Posteriormente, se denotó la necesidad de contar con métodos más apropiados para evaluar el desempeño, respecto a esto, (Pérez et al.,

2016) planteó que cada organización tiene un trabajo que debe realizar en el mundo real y necesita medir de alguna manera si ese trabajo se está haciendo efectivamente. Esto dio origen a la inclusión de mediciones no financieras para evaluar el desarrollo organizacional. A finales de los años 1960 y 1970, se descubrieron nuevos métodos de evaluación del desempeño que se centran en indicadores no financieros, mientras que su comprensión se centraba en las capacidades organizacionales destinadas a aprovechar el entorno para lograrlos y utilizarlos (Jiao et al., 2022).

El desempeño organizacional se define enfocándose en la efectividad y la eficiencia, es decir, conservando la idea de que la organización debe cumplir sus metas con un gasto aceptable de recursos (Lusthaus et al., 2002). Evaluar el desempeño organizacional es una necesidad muy demandante en la literatura de liderazgo organizacional, marketing y gestión; siendo el principal objeto de una extensa investigación empírica (Pinho et al., 2014b). Esto se debe a que el desempeño de la organización puede determinar en gran medida los indicadores económicos importantes para el sector empresarial (Katou, 2013; Wood & Ogbonnaya, 2018). Un mejor desempeño organizacional es importante para una amplia gama de partes interesadas, especialmente los accionistas, ya que ayuda a aumentar el valor de la empresa y proporciona una base para la distribución de dividendos, atrayendo así a inversores (Al Rashdi et al., 2019). El modelo teórico que enfoca este estudio considera este constructo desde el desempeño financiero y no financiero (Pinho et al., 2014b).

### ***Escalas para evaluar desempeño organizacional***

Al revisar la diversidad de definiciones propuestas, se han encontrado importantes estudios científicos que sostienen que el desempeño organizacional, como la moral (W. Wang et al., 2017), la innovación (Hoai et al., 2022; Muafi & Uyun, 2019), la rotación de personal (Giuliano et al., 2023), la adaptabilidad (Dung & Tuan, 2023) y la dirección del cambio (Jiménez, 2018).

La mayor parte de lo que se ha publicado en este constructo ha sido en forma de libros y revistas (no científicas), y hasta ahora ha habido pocos aportes académicos de fuentes primarias. En este sentido, una revisión de investigaciones previas confirma la importancia de proporcionar instrumentos válidos que puedan medir el desempeño organizacional en un contexto del tercer sector. Estos instrumentos de medición deben cumplir con propiedades psicométricas válidas para poder ser utilizadas en diferentes realidades. Es crucial, sin embargo, señalar que en las investigaciones latinoamericanas y mundiales que emplean metodologías cuantitativas, el desempeño organizacional es uno de los conceptos que carece de respaldo científico. A continuación, se muestra una descripción general de las escalas de medición publicadas en revistas de alto impacto:

En Australia, Jiao et al. (2017b) proponen en su estudio la escala Stakeholder-Based Performance (SBP) basados en el enfoque teórico de Harrison y Wicks (2013), el cual consta de 4 ítems. Esta escala es unidimensional y estuvo dirigida a trabajadores que

cumplían funciones de directores ejecutivos. El alfa de Cronbach del instrumento fue de 0,761. Las respuestas se toman en una escala Likert de 7 puntos, donde 1 representa ("extremadamente mal") y 7 representa ("extremadamente bueno").

En India, Jangbahadur y Sharma (2017) construyeron una escala para medir Desempeño organizacional Sostenible (SOP). Esta escala estuvo dirigida a jefes de departamento. Consta de 13 ítems tiene 3 dimensiones: (a) Desarrollo económico (ítem de ejemplo: "Desarrolla estrategias útiles para la entrega a tiempo de productos"), (b) Desarrollo ambiental (ítem de ejemplo: "Reciclaje de desechos sólidos para reducir las emisiones terrestres") y (c) Desarrollo social (ítem de ejemplo: "Proporciona oportunidades de desarrollo profesional para reducir las intenciones de rotación"). El instrumento efectuó una evaluación de un Alfa de Cronbach de 0.82. Para las respuestas, utiliza una escala Likert de 5 puntos, donde 1 ("Muy en desacuerdo") y 5 representa ("Muy de acuerdo").

En Portugal, Macedo et al. (2016), a partir de otras escalas, diseñó una escala unidimensional para medir aspectos financieros y no financieros en entorno de entidades sin fines de lucro. Consta de 4 ítems (ítem de ejemplo: "Nivel de competencia de los colaboradores") y estuvo dirigida a altos directivos (director ejecutivo, presidente, administrador). El alfa de Cronbach para el instrumento fue de 0,82. El formato de respuesta fue una escala Likert de 5 puntos, donde 1 denota ("Rendimiento muy deficiente") y 5 denota ("Rendimiento excelente").

En Italia, Tortia et al. (2022) propusieron una escala unidimensional de 4 indicadores: Calidad de servicio, Innovación de servicios, Innovación tecnológica e Innovación organizacional. Esta escala estuvo dirigida a trabajadores asalariados, voluntarios, organizaciones y directivos. El instrumento efectuó una evaluación de un Alfa de Cronbach de 0.77. El formato de respuesta fue una escala Likert de 5 puntos.

En Bolivia, Orlandini-González (2021) diseñó y validó una escala para medir desempeño organizacional. Esta escala estuvo dirigida a gerentes o propietarios. Consta de 15 ítems divididos en 3 dimensiones: (a) Desarrollo económico por venta de servicios (ítem de ejemplo: "Nuestra rentabilidad ha sido mejor que el año pasado"), (b) Desarrollo económico comparado (ítem de ejemplo: "Nuestra ganancia del año pasado ha sido mejor comparada con la de nuestra principal competencia") y (c) Desempeño social y ambiental (ítem de ejemplo: "Tenemos alianzas con organizaciones sociales"). El instrumento llevó a cabo una evaluación de un Alfa de Cronbach de 0.859 y empleó un formato de respuesta Likert de cinco puntos que van desde 1 ("Totalmente en desacuerdo") hasta 5 ("Totalmente de acuerdo").

En Sudáfrica, Olivier (2018) diseñó y validó el Cuestionario de Desempeño Organizacional (OPQ) basado en el modelo Burke-Litwin. Esta escala estuvo dirigida a empleados de diversas organizaciones del sector público y privado. Consta de 67 ítems divididos en 12 dimensiones (ítem de ejemplo: "Mi organización actualiza

periódicamente sus políticas y procedimientos”): Prácticas de gestión, sistemas, desempeño individual y organizacional, liderazgo, cultura, motivación, entorno externo, adecuación de habilidades/trabajo, clima, misión y estrategia, estructura, necesidades y valores individuales. Con un alfa de Cronbach de 0,859, el instrumento emplea una estructura de respuesta tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa ("Totalmente en desacuerdo") y 5 representa ("Totalmente de acuerdo").

## **Materiales y métodos**

### ***Diseño y participantes del estudio***

El diseño de este estudio fue instrumental (Ato et al., 2013). El grupo poblacional estuvo conformado por trabajadores de la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA) pertenecientes a 9 países de América Latina (Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Venezuela, México, Colombia, Paraguay y Argentina). ADRA es parte de una red humanitaria y desarrollo que incluye a 120 países (Lopes, 2021). Se consideró como criterio de inclusión tener la mayoría de edad (mínimo 18 años) y contar con más de un año trabajando en funciones directivas, de jefatura, administrativas y técnicas de implantación de proyectos.

Antes de la recolección de los datos, a través de una solicitud, los directivos dieron la conformidad de este estudio. Para elegir a los participantes en la investigación se empleó un muestreo de conveniencia no probabilístico, seleccionando a los empleados que estaban dispuestos a participar en el estudio. El formulario se completó una vez que los participantes dieron su consentimiento informado y se les informó que la investigación permanecería anónima. Participaron un total de 355 trabajadores, de 19 a 68 años (M= 34.85 y DE= 9.48). La mayoría de los participantes fueron mujeres (60.8%), con un rango de edad de 19 a 30 años (45.4%), que laboraban en Ecuador (42.8%), haciendo trabajo técnico (62.8%) y con tiempo de servicio no mayor a 5 años (79.2%) (Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Perfil sociodemográfico de los participantes (n= 355).*

<b>Categoría</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sexo	Femenino	216	60.8
	Masculino	139	39.2
Rango de edad	19 - 30	161	45.4
	31 - 40	106	29.9
	41 - 50	58	16.3
	51 - 68	30	8.4
Agencia-País donde labora	Ecuador	152	42.8
	Perú	113	31.8

	Brasil	52	14.6
	Chile	26	7.3
	Venezuela	4	1.1
	México	3	0.9
	Colombia	2	0.6
	Paraguay	2	0.6
	Argentina	1	0.3
Cargo que ocupa	Alta dirección	18	5.0
	Jefe de área	46	13.0
	Personal administrativo	68	19.2
	Personal técnico	223	62.8
Periodo Laboral	1 - 5 años	281	79.2
	6 - 10 años	41	11.5
	11 - 15 años	8	2.3
	16 años a más	25	7.0

*Fuente:* Elaboración propia.

### ***Procedimiento***

El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad Peruana (2023-CE-EPG-00058). Posteriormente, se solicitó a los participantes que completaran una encuesta en línea mediante Google Forms, entre enero y mayo de 2024. Durante todo el proceso de recolección de datos se respetaron los principios de la Declaración de Helsinki y las normas de confidencialidad, lo que incluyó informar a los participantes sobre el propósito del estudio y obtener su consentimiento informado bajo el supuesto de que "reconozco que, al completar este cuestionario, doy mi consentimiento para participar en el estudio".

### ***Escalas de medida y retro-traducción***

La encuesta en línea constaba de tres secciones: en la primera, las instrucciones y el consentimiento informado de los participantes; en la segunda, las escalas de medición; y en la última, los datos sociodemográficos. Todas estas fueron traducidas del inglés. Antes de la aplicación, estas sufrieron un proceso de validación semántica con la inclusión de 6 trabajadores que cumplían con el perfil de los participantes, asegurándose que los ítems eran entendibles en el contexto de cada país.

Se empleó un instrumento corto de 2 factores (Tabla 2), el cual consistía en 4 ítems para desempeño financiero (FP) y 4 ítems para el desempeño no financiero (NFP) (Pinho et al., 2014b). Se utilizó una escala Likert de 5 puntos para calificar los ítems, donde 1 representa un ("Mal desempeño") y 5 representa un ("Excelente desempeño"). La consistencia interna fue muy buena ( $\alpha = 0.841$  a  $0.919$ ).

Se utilizó una técnica de retro-traducción combinada con pruebas multilingües para traducir el texto original en inglés al español. La traducción del inglés al español fue realizada por dos hablantes bilingües (español-inglés) cuya lengua materna era el español. En un Focus Group de seis colaboradores de ADRA (juicio de expertos), las traducciones fueron comparadas, debatidas y ajustadas para producir la primera versión completa del cuestionario en español con los criterios de inclusión del estudio. El cuestionario también fue revisado por un experto en la materia y traducido del español al portugués por un hablante nativo antes de ser distribuido a la muestra del estudio.

**Tabla 2.**

*Escala de medida.*

<b>Predictor</b>	<b>Código</b>	<b>Ítem</b>
		<i>El desempeño financiero de la organización donde labora, en los tres últimos años ha tenido...</i>
Desempeño Financiero (FP)	FP1	Volumen de ingresos brutos.
	FP2	Crecimiento de ingresos.
	FP3	Tamaño de superávit.
	FP4	Equilibrio financiero.
		<i>El desempeño no financiero de la organización donde laboro, en los tres últimos años ha tenido...</i>
Desempeño No Financiero (NFP)	NFP1	Calidad del ambiente laboral.
	NFP2	Aumento en donaciones.
	NFP3	Tasa de aumento de beneficiarios.
	NFP4	Grado de imagen social percibida.

*Fuente:* Elaboración propia.

### **Análisis de los datos**

Se utilizaron dos programas estadísticos para examinar los datos con el fin de cumplir con el objetivo general del estudio. En primer lugar, se utilizó SPSS para evaluar el análisis factorial exploratorio (AFE). En segundo lugar, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM) para realizar el Confirmatory Factor Analysis (CFA) para evaluar la confiabilidad convergente y discriminante y el ajuste del modelo de medición utilizando el programa AMOS.

### **Resultados**

La media, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis de la escala se muestran en la Tabla 3. Se observa que todos los valores de asimetría y curtosis son inferiores a  $\pm 1.5$  (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), lo que permite cumplir el supuesto de normalidad.

**Tabla 3.***Análisis descriptivo de los ítems (n=355)*

<b>Código</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Curtosis</b>
FP1	3.5718	4.0000	0.91583	-0.269	-0.155
FP2	3.6535	4.0000	0.96314	-0.442	0.049
FP3	3.4817	3.0000	0.91539	-0.323	0.245
FP4	3.6310	4.0000	0.95174	-0.370	-0.102
NFP1	3.8225	4.0000	0.93552	-0.743	0.583
NFP2	3.8338	4.0000	0.92546	-0.545	0.097
NFP3	3.9662	4.0000	0.88872	-0.808	0.894
NFP4	4.0592	4.0000	0.85330	-0.827	0.922

*Fuente:* Elaboración propia.***Exploratory Factor Analysis***

El Exploratory Factor Analysis (EFA) de los ítems, que se muestra en la Tabla 4, indica que se dividen en dos factores según la variable investigada. Es claro que los dos elementos no son iguales. Con una medida de adecuación muestral KMO de 0,8845 mayor que 0,7 y una prueba de Bartlett (Sig. = 0,000), las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett son muy significativas para el análisis factorial. La explicación de la varianza general del modelo es 74,700% mayor que 50%, con el desempeño financiero (FP) en 59,965% y el desempeño no financiero (NFP) en 14,735%. Cada ítem fue categorizado en base a sus dimensiones iniciales.

**Tabla 4.***Matriz de patrón de Análisis Factorial Exploratorio (AFE): Elaboración propia.*

<b>Ítem</b>	<b>Factor</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
FP1	0.953	
FP2	0.904	
FP3	0.891	
FP4	0.799	
NFP1		0.9081
NFP2		0.8968
NFP3		0.7942
NFP4		0.6398

*Fuente:* Elaboración propia.

El modelo de medición resultante fue validado mediante validez convergente y confiabilidad, como se indica en la Tabla 5. Los valores de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) son 0,919 y 0,841. Los valores de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) son 0,919 y 0,841. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) son 0.849 y 0.915, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60 (Zyphur et al., 2023). Por otro lado, los valores de AVE son 0.590 y 0.730, lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.5 (J. F. Hair et al., 2014). Esto demuestra que el modelo de medición cumple todos los requisitos de validez y confiabilidad convergente.

**Tabla 5.**

*Validación final del modelo de medición con confiabilidad y validez convergentes.*

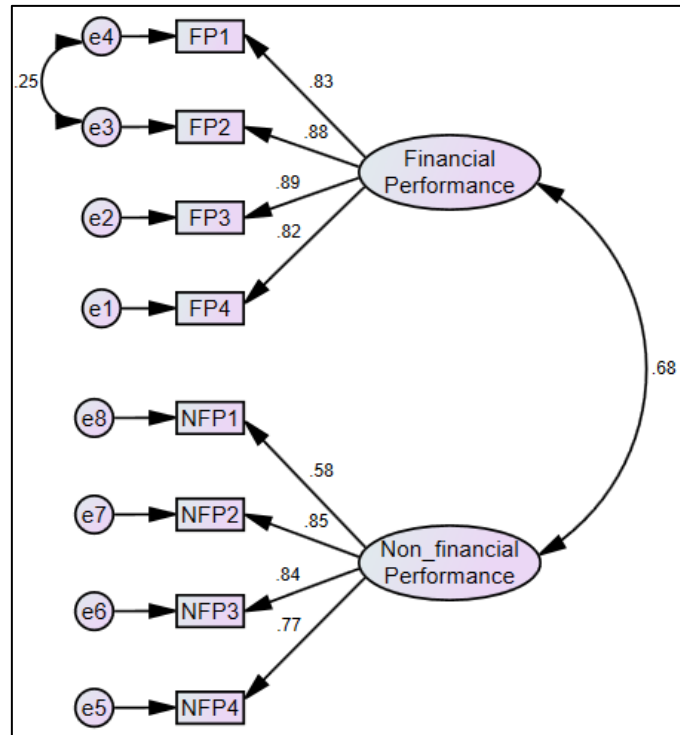
Predictor	Ítems	Estimate	$\alpha$	CR	AVE
Desempeño Financiero (FP)	FP1	0.827 ***	0.919	0.915	0.730
	FP2	0.877 ***			
	FP3	0.892 ***			
	FP4	0.820 ***			
Desempeño No Financiero (NFP)	NFP1	0.576 ***	0.841	0.849	0.590
	NFP2	0.850 ***			
	NFP3	0.842 ***			
	NFP4	0.773 ***			

*Fuente:* Elaboración propia.

La estructura factorial de la escala utilizada para evaluar el desempeño organizacional en organizaciones del tercer sector en América Latina se representa en la Figura 1.

**Figura 1.**

*Estructura factorial de la escala para evaluar el desempeño organizacional.*



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de la idoneidad del modelo de medición de escalas para evaluar el desempeño organizacional, se muestra en la Tabla 6. Según los resultados del AFC con una estructura con dos dimensiones donde los ocho ítems explicaban los dos factores (Modelo 1); no obstante, no todas las bondades del ajuste fueron excelentes, por lo que, se re-especificó el modelo en base al índice de modificación (MI) en el (Brown, 2006). Como resultado, se descubrió un vínculo entre los errores e3 y e4, que coincidían con los ítems FP2 y FP1, respectivamente, debido a la similitud en el fraseo. El modelo 2 se produjo con índices de ajuste excelentes y aceptables, luego de la aplicación de un modelo de ajuste.

**Tabla 6.**

*Indicadores de la bondad estadística de la escala para evaluar el desempeño organizacional.*

Medida	Límite	Modelo 1		Modelo 2	
		Estimación	Interpretación	Estimación	Interpretación
CMIN	--	66.819	--	57.739	--
DF	--	19.000	--	18.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	3.517	Aceptable	3.208	Aceptable
CFI	>0.95	0.974	Excelente	0.979	Excelente
SRMR	<0.08	0.046	Excelente	0.043	Excelente

RMSEA	<0.06	0.084	Terrible	0.079	Aceptable
PClose	>0.05	0.005	Terrible	0.018	Aceptable

*Nota:* CMIN = Chi cuadrado, DF = Grados de libertad, SRMR = raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA = Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI = índice de ajuste comparativo. Modelo 2: e3-e4. *Fuente:* Elaboración propia.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (J. F. Hair et al., 2014). Como se muestra en la Tabla 7, todos los valores representados por las diagonales negras tienen un mayor valor que las correlaciones. El criterio heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015) también se ha considerado en este estudio. Si el valor HTMT es inferior a 0,90, se considera que dos constructos reflexivos tienen validez discriminante. Como resultado, la Tabla 7 indica que la correlación es menor a 0,90, con un valor de 0,691. Estos resultados muestran la validez del modelo.

**Tabla 7.**

*Validez discriminante.*

	Criterio Fornell-Larcker		Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)	
	FP	NFP	Correlación	HTMT
FP	<b>0.854</b>		FP-NFP	0.691
NFP	0.679	<b>0.768</b>		

*Fuente:* Elaboración propia.

## Discusión

Mediante la recopilación de información procedente de nueve países de Latino América, el propósito de este estudio fue demostrar la confiabilidad y validez de la escala de desempeño organizacional en organizaciones del tercer sector. Uno de los procedimientos para cumplir con el objetivo de estudio fue realizar el proceso de retro traducción del instrumento seleccionado, el mismo que estaba en idioma inglés, luego de realizar la validación semántica y aplicar a la población de estudio, se tuvo como resultado un instrumento altamente confiable que diagnostica el desempeño organizacional en las instituciones del tercer sector. Este diagnóstico es un componente crucial a la hora de

evaluar las opciones estratégicas que apoyan un desempeño organizacional sólido y las posibilidades de aumentar la eficacia y la eficiencia operativas.

Los resultados muestran que el desempeño financiero y el desempeño no financiero, son dos métricas de distribución utilizadas para evaluar el desempeño organizacional, están distribuidos; esto quiere decir que, para tener un diagnóstico completo sobre el desempeño organizacional, independientemente a evaluar a una organización en términos monetarios, los resultados establecen que también se debería abordar otros elementos no financieros tales como satisfacción, calidad, impacto social; para dar soporte a esta idea, se ha encontrado en la literatura científica que el desempeño no financiero es un factor crucial que conlleva a la sostenibilidad y éxito a las organizaciones (Haylemariam et al., 2024); otros estudios recientes también permiten dar sustento a los hallazgos de esta investigación y es que la inversión intangible como cuidar del medio ambiente y tener un impacto social positivo es una forma de atraer y retener a los grupos de interés y representa un valor significativo por lo que convendría encontrar el equilibrio ideal entre el desempeño financiero y no financiero a fin de obtener como resultado un buen desempeño organizacional (Sayed et al., 2024; Wu et al., 2024).

Además, otras investigaciones que guardan coherencia con los resultados de este estudio y están enfocados a analizar el desempeño no financiero establecen que este tiene una especial orientación al cliente, generando un escenario donde las decisiones tomadas están relacionadas con el cliente, la producción, las ventas y la rentabilidad llegan a ser un resultado del desempeño no financiero (Vaillant & Lafuente, 2024). Bajo este mismo contexto, el desempeño organizacional puede ser medido a partir de los aspectos económico y no económicos (Barberan et al., 2024; Tseng & Lee, 2014) y a pesar que estos son aplicados de maneras distintas, mantienen un aporte altamente significativo para las empresas u organizaciones, aportes que representan sostenibilidad y economía estable para una empresa (Cao & Hanafiah, 2024; Tsang et al., 2023).

El modelo sugiere la distribución de dos factores, cada uno compuesto por cuatro ítems, cuyos valores de CFI son superiores a 0,95, lo que indica que el modelo de ajuste es excelente en términos de indicadores de validez y confiabilidad; es decir, la estructura que se muestra en los resultados tiene un buen ajuste respecto a la relación de los ítems. Además, el SRMR tiene una estimación de 0.043, interpretándose este indicador como excelente pues la discrepancia de las covarianzas refuerza la calidad del ajuste del modelo, lo que demuestra la representación de las relaciones entre los ítems. En tanto la métrica de RMSEA corresponde a 0.079 y Pclose 0.018; en ambos casos, son medidas aceptables, todos estos indicadores dejan una evidencia sólida de un modelo que es confiable para su uso y válido; es decir, se denomina confiable cuando está libre de error, y es denominado válido cuando el instrumento es capaz de medir el constructo a cuantificar, esta afirmación luego de revisar antecedentes metodológicos que se han convertido en un recursos sustancial al momento de evaluar las propiedades psicométricas de una escala (Bentler, 2006; Campo-Arias & Oviedo, 2008; Hancock, 2019).

### ***Implicancias teóricas y gerenciales***

Las implicancias teóricas consideran la propuesta del estudio de un modelo del desempeño organizacional (OP) desde dos dimensiones principales: el desempeño financiero y el no financiero. Esta dualidad es esencial para un diagnóstico completo y para identificar áreas de mejora que promuevan la eficiencia y la efectividad en las operaciones y decisiones estratégicas de las organizaciones (Pinho et al., 2014b). El OP ha evolucionado de ser evaluado principalmente a través de indicadores financieros (teoría de la estrategia de Porter y los métodos científicos de Taylor), a ser evaluado por indicadores no financieros. Esta evolución refleja una comprensión más holística del OP, que incluye factores como: la moral, la capacidad de innovación, la adaptabilidad y el impacto social y ambiental, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, el impacto social y ambiental (Al Rashdi et al., 2019; Elbawab, 2024; Mohammad, 2019). Estos factores no solo complementan los indicadores financieros, sino que también pueden ser más relevantes en ciertos contextos, especialmente en el tercer sector (Haylemariam et al., 2024; Vaillant & Lafuente, 2024).

La teoría de la integración de la tecnología y los recursos humanos, esta sinergia es fundamental para optimizar procesos y promover un entorno laboral eficiente y flexible. Esta interconexión facilita la productividad y la innovación, elementos esenciales en un entorno competitivo. Los recursos humanos como una fuerza laboral transformadora cuando se apoyan en tecnología avanzada (Boxall & Purcell, 2000; Connelly et al., 2021; Snell & Morris, 2021).

Las implicancias gerenciales proponen acciones estratégicas y operativas que la alta gerencia de las organizaciones del tercer sector debe considerar para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y mejorar el desempeño organizacional; empezando con la implementar sistemas de medición que capturen tanto el desempeño financiero como no financiero. Puede requerir nuevas herramientas de evaluación y formación para el personal en su uso. Los gerentes deben adoptar un enfoque integral para evaluar el desempeño organizacional, que no se limite únicamente a los indicadores financieros. Poner en marcha prácticas y procedimientos que apoyen el progreso social y la sostenibilidad medioambiental. Esto puede incluir el uso eficiente de los recursos, la adopción de prácticas de reciclaje y la creación de programas de responsabilidad social corporativa.

Además, para promover la innovación y agilizar los procedimientos, hay que invertir en tecnología digital y sistemas de gestión del conocimiento. Utilizando herramientas de inteligencia de negocios sociales y software de gestión de proyectos. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para líderes que se enfoquen en habilidades de gestión del cambio, liderazgo ágil y toma de decisiones estratégicas.

Contar con herramientas de evaluación confiables y validadas para medir el desempeño organizacional de manera continua, ayudará a tomar decisiones informadas

basadas en datos precisos e identificar áreas de mejora. Animar a los miembros del personal a sugerir y probar nuevas ideas, apoye la investigación y el desarrollo y cultive una cultura innovadora en la empresa.

### ***Limitaciones y futuras investigaciones***

Todo estudio científico tiene limitaciones que pueden afectar los resultados. La investigación evaluó los datos recopilados a 355 trabajadores de 9 oficinas de ADRA de América Latina, lo que puede no ser aplicable a contextos de otras regiones. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance geográfico para validar la escala en otros continentes y contextos culturales. Futuras investigaciones podrían evaluar la aplicabilidad y adaptación de la escala a diferentes sectores tales como el privado o gubernamental.

El estudio se centra en dos dimensiones del desempeño organizacional el financiero y no financiero. Es posible que existan otras dimensiones relevantes que no se hayan considerado. Las investigaciones futuras podrían examinar y validar aspectos adicionales e incluir los efectos de variables externas como cambios en las políticas gubernamentales, crisis económicas o desastres naturales. De la misma manera, en el estudio se utilizaron principalmente métodos cuantitativos. Futuras investigaciones podrían incluir metodologías cualitativas para una comprensión más profunda y holística del desempeño organizacional.

### **Conclusiones**

El objetivo principal del estudio fue investigar las cualidades psicométricas de una escala utilizada para evaluar el desempeño organizacional en organizaciones del tercer sector en América Latina. Se proporciona a la comunidad científica una escala totalmente confiable, flexible y práctica para ser aplicada por profesionales y académicos de esta línea del conocimiento. Disponer de un instrumento confiable para incrementar la eficacia y competitividad de la organización, a través de una escala que mida el desempeño organizacional es esencial. Además, puede ser muy útil para mejorar los índices de rendimiento financiero y no financiero de la organización. en un esfuerzo por convertirse en un aliado para el posicionamiento y la reputación de la marca.

Por tanto, al analizar la validez y confiabilidad de la escala, el estudio tiene en cuenta una contribución significativa de la alta dirección y áreas afines del entorno institucional en el contexto de las organizaciones del tercer sector. La escala también mostró buena consistencia, obteniendo índices de ajuste excelentes y aceptables; proporcionando una herramienta corta y útil para medir el desempeño organizacional de una manera amigable para ser aplicado en instituciones del tercer sector en América Latina.

## Referencias

- Agbo, A. A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *Journal of Psychology in Africa*, 20(2), 233–239. <https://doi.org/10.1080/14330237.2010.10820371>
- Al Rashdi, M., Akmal, S., & Al-Shami, S. (2019). Knowledge management and organizational performance: a research on systematic literature. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(6 Special Issue 4), 757–762. <https://doi.org/10.35940/ijitee.F1153.0486S419>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Alhawamdeh, H., Hijazi, H. A., Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, A. M., Shiyab, F. S., & Al-Okaily, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance in the service sector: The role of transformational leadership as the moderating. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2031–2040. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.2.003>
- Alzghoul, A., Khaddam, A., Abousweilem, F., Irtaimah, H., & Alshaar, Q. (2024). How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance. *Information Development*, 40(2), 220–233. <https://doi.org/10.1177/02666669221108438>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Barberan, N., Bastidas, T., & Herrera, C. (2024). Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 730–744. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.17>
- Barradas, M. del R., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 1–21.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 structural equations program manual*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford.
- Cabrera-Luján, S. L., Sánchez-Lima, D. J., Guevara-Flores, S. A., Millones-Liza, D. Y., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2023). Impact of Corporate Social

Responsibility, Business Ethics and Corporate Reputation on the Retention of Users of Third-Sector Institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3).  
<https://doi.org/10.3390/su15031781>

- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Cao, Y., & Hanafiah, M. (2024). Relationship between environmental, social and governance and corporate financial performance: A systematic literature review. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*, 32(1), 574–602.  
<https://doi.org/10.60016/majcafe.v32.22>
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- Choi, S., & Ko, Y. (2024). Top executives' discretion and organizational performance: Analysis of quasi-governmental organizations in Korean government. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 490–509.  
<https://doi.org/10.1177/00208523231197943>
- Connelly, C., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S., & Wong, S. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>
- Cupertino, S., Vitale, G., & Taticchi, P. (2023). Interdependencies between financial and non-financial performances: a holistic and short-term analytical perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3184–3207. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0075>
- Dimple, T. (2024). Bridging the Gap Between High-Performance Work System and Organizational Performance: Role of Organizational Agility, Transformational Leadership, and Human Resource Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(2), 369–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00395-y>
- Dung, N. N. K., & Tuan, D. A. (2023). The Organizational Culture Strategy SMEs During Economic Crises. *Emerging Science Journal*, 7(6), 2120–2132.  
<https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-06-015>
- Elbawab, R. (2024). Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: an empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03114-1>
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 18–33.

- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 57(5).  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Giuliano, R., Radermecker, L., & Godfroid, C. (2023). Staff turnover and organizational performance: The case of a microfinance organization. *Journal of Economics and Management (Poland)*, 45(1), 413–440. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.16>
- Grant, D., & Newell, S. (2013). Realizing the strategic potential of e-HRM. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 187–192.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.07.001>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846.  
<https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hancock, G. (2019). *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences*. Routledge.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.  
<https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Haylemariam, L. G., Oduro, S., & Tegegne, Z. L. (2024). Entrepreneurial agility and organizational performance of IT firms: A mediated moderation model. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 75–92.  
<https://doi.org/10.7341/20242024>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: The moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Jangbahadur, U., & Sharma, V. (2017). Employee development practices and sustainable organisational performance in Indian steel industries: Development and validation of scales. *International Journal of Management Practice*, 10(3), 224–253. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2017.084929>

- Jiao, L., Harrison, G., & Chen, J. (2022). Cultural transition and organizational performance: the non-profit context. *Public Money and Management*, 42(6), 442–451. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1811510>
- Jiao, L., Harrison, G., Dyball, M. C., & Chen, J. (2017). CEO values, stakeholder culture, and stakeholder-based performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 875–899. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9506-3>
- Jiménez, M. (2018). Leadership style, organizational performance, and change through the lens of emotional intelligence. *Foundations of Management*, 10(1), 237–250. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0018>
- Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 568–594. <https://doi.org/10.3926/jiem.501>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el Desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003>
- Mohammad, H. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275–297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Muafi, & Uyun, Q. (2019). The alignment of innovation strategy, Islamic Hrm (Ihrm) practices, and organizational performance: A contingency approach. *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 959–968. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.101>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an organisational performance questionnaire (Opq) based on the burke-litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46–51. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Orlandini-González, I. E. (2021). Relationship between the female management profile, market orientation and organizational performance. Validation of a measuring instrument. *Retos(Ecuador)*, 11(22), 333–346. <https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.09>
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 24, 86–99.

- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117–138. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Rahmaniati, N., & Ekawati, E. (2024). The role of Indonesian regulators on the effectiveness of ESG implementation in improving firms' non-financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293302>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information and Management*, 61(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Ruoxi, L., Chutipattana, N., & Dongsheng, L. (2024). Research on the application of manager's psychological capital in enterprise performance. *International Journal of Religion*, 5(5), 35–48. <https://doi.org/10.61707/5vvkz769>
- Sayed, E., Mansour, K., & Hussainey, K. (2024). Intangible investment and non-financial performance of Egyptian firms: the moderating role of the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 22(3), 608–633. <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2021-0362>
- Snell, S., & Morris, S. (2021). Time for Realignment: The HR Ecosystem. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 219–236. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su141711064>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>

- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2024). Digital versus non-digital servitization for environmental and non-financial performance benefits. *Journal of Cleaner Production*, 450, 142078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142078>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8(NOV), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- Wei, S., & Zhang, M. (2023). There are Four-Element Orthogonal Exponentials of Planar Self-affine Measures with Two Digits. *Complex Analysis and Operator Theory*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.1007/s11785-022-01299-4>
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070–3095. <https://doi.org/10.1177/0149206316659111>
- Wu, H., Deng, H., & Gao, X. (2024). Corporate coupling coordination between ESG and financial performance: Evidence from China's listed companies. *Environmental Impact Assessment Review*, 107, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107546>
- Zyphur, M. J., Bonner, C. V., & Tay, L. (2023). Structural Equation Modeling in Organizational Research: The State of Our Science and Some Proposals for Its Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 495–517. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-041621-031401>

## ANEXO 1. EVIDENCIA DE SUMISIÓN DE REVISTA



ICMTT - International Conference  
Tourism and Technologies '24

### ACCEPTANCE LETTER

Dear Ruth Bejarano  
Universidad Peruana Unión - UpeU  
Peru

On behalf of the ICMTT'24 - The 2024 International Conference on Management, Tourism and Technologies, I am pleased to inform you that your submission "*Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector.*" has been accepted as a Full Paper for publication and oral presentation in this conference.

So, you are cordially invited to participate and present the paper in ICMTT'24 (<https://www.icmtt.me/>) to be held in Cusco, Peru, between the 9th and the 11st of May of 2024, an international scientific event sponsored and organized by Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco and ITMA - Information and Technology Management Association.

We sincerely hope that you will join us in making ICMTT'24 a success. We look forward to seeing you next May.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Álvaro Manuel Reis da Rocha'.

Álvaro Manuel Reis da Rocha

ICMTT'24, Honorary Chair

# ANEXOS 2. INSCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PROYECTO DE TESIS



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

RESOLUCIÓN N° 1755-2023/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 13 de diciembre de 2023

**VISTO:**

El expediente de la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, con código N° 202123578 del Doctorado en Administración de Negocios de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) y la designación o nombramiento del asesor para la obtención del Grado Académico de Doctora;

Que la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, ha solicitado la inscripción de su proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) titulado: "Gestión del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en Instituciones del tercer sector: Caso ADRA Sudamérica 2023" y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del proyecto de trabajo de investigación en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 13 de diciembre de 2023 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

**SE RESUELVE:**

Aprobar el proyecto de trabajo de investigación, titulado: "Gestión del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en Instituciones del tercer sector: Caso ADRA Sudamérica 2023" y disponer su inscripción en el registro correspondiente, nombrar a la Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas; asesora, para que oriente y asesore la ejecución del proyecto de tesis en formato artículo el cual fue dictaminado por: Dr. Edwin Cisneros Gonzales, Dra. Karla Haro Zea y Dr. Joel Cruz Tarrillo, otorgándoles un plazo máximo de veinticuatro (24) meses para la ejecución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga  
DIRECTORA GENERAL



Dra. Ethel Altuz Ortiz  
SECRETARIA ACADEMICA

## ANEXOS 3. CARTA DE APROBACIÓN DEL COMITÉ DE ÉTICA



Ñaña, Lima, 22 de mayo de 2023

### EL COMITÉ DE ÉTICA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

#### CONSTA

Que el proyecto de Investigación de la Investigadora Ruth Alexandra Bejarano Chala Identificada con Documento de Identidad N° 1713967725 y su asesora Elizabeth Emperatriz García Salirrosas Identificada con DNI N° 09725194, con título "Gestión del talento humano y la digitalización organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en instituciones del tercer sector: Caso ADRA Sudamérica 2023", fue evaluado y aprobado por el Comité de Ética de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, considerando su calidad científica, el bienestar de sus participantes y la conformidad en función de los estándares establecidos en el Código de Ética para la Investigación de la Universidad Peruana Unión. Para mantener la aprobación del Comité de Ética, se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Cada participante debe dar consentimiento informado. En el caso de menores de edad, por lo menos uno de sus padres o guardianes debe registrar su consentimiento informado y el menor de edad debe registrar su asentimiento informado.

Los resultados de este proyecto puedan ser publicados con referencia a aprobación Número 2023-CE-EPG-00058

Dr. Josué Edison Turpo Chaparro  
Presidente  
Comité de Ética de Escuela de Posgrado

Mg. Dany Yudet Millones Liza  
Secretaría  
Comité de Ética de Escuela de Posgrado

# ANEXOS 4.1. APROBACIÓN DEL COMITÉ DICTAMINADOR ARTICULO 1



"Año del bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junta y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 393-2024/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 13 de marzo de 2024

**VISTO:**

El expediente de la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, con código N° 202123578 del Doctorado en Administración de Negocios de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador de tesis – primer artículo (Art-Paso 2) para el grado de Doctora;

Que la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, ha concluido el desarrollo de la tesis con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 13 de marzo de 2024, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

**SE RESUELVE:**

Designar el Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente a la tesis - primer artículo (Art-Paso 2) titulado: "Evidencia de validez y confiabilidad de la escala para evaluar la gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector", presentado por la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, otorgándole un plazo máximo de (30) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial.

Dictaminador 1: Dr. Edwin Cisneros Gonzales  
Dictaminador 2: Dra. Karla Haro Zea  
Dictaminador 3: Dr. Joel Cruz Terrillo

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga  
DIRECTORA GENERAL



Dra. Ethel Altez Ortiz  
SECRETARIA ACADEMICA

## ANEXOS 4.2. APROBACIÓN DEL COMITÉ DICTAMINADOR ARTICULO 2



"Año del bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 821-2024/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 29 de mayo de 2024

### VISTO:

El expediente de la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala con código N° 202123578 del Doctorado en Administración de Negocios de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

### CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador de tesis – segundo artículo (Art-Paso 2) para el grado de Doctor;

Que la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, ha concluido el desarrollo de la tesis con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 29 de mayo de 2024, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

### SE RESUELVE:

Designar al Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente a la tesis – segundo artículo (Art-Paso 2) titulado: "Influencia de la digitalización en el desempeño de las organizaciones del tercer sector: Rol mediador de la gestión del conocimiento", presentado por la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, otorgándole un plazo máximo de (30) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial.

Dictaminador 1:	Dra. Karla Liliana Haro Zea
Dictaminador 2:	Dr. José Joel Cruz Tarrillo
Dictaminador 3:	Dr. Edwin Octavio Cisneros González

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga  
DIRECTORA GENERAL



Dra. Ethel Altez Ortiz  
SECRETARIA ACADEMICA

## ANEXOS 4.3. APROBACIÓN DEL COMITÉ DICTAMINADOR ARTICULO 3



"Año del bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junta y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 870-2024/UPeU-EPG-CEPG-D

Naña, Lima, 05 de junio de 2024

**VISTO:**

El expediente de la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala con código N° 202123578 del Doctorado en Administración de Negocios de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador de tesis – tercer artículo (Art-Paso 2) para el grado de Doctora;

Que la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, ha concluido el desarrollo de la tesis con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 05 de junio de 2024, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

**SE RESUELVE:**

Designar el Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente a la tesis – tercer artículo (Art-Paso 2) titulado: "Evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar el desempeño organizacional en instituciones del tercer sector en América Latina", presentado por la estudiante Ruth Alexandra Bejarano Chala, otorgándole un plazo máximo de (30) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial.

Dictaminador 1:	Dra. Karla Liliana Haro Zea
Dictaminador 2:	Dr. José Joel Cruz Tarrillo
Dictaminador 3:	Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga  
DIRECTORA GENERAL



Dra. Ethel Alter Ortiz  
SECRETARIA ACADEMICA