



Aprendizaje, Creación y Gestión del Conocimiento: EVIDENCIAS EN LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA

Learning, Creation and Management of Knowledge:
It's Presence in Big Spanish Companies

Tec Empresarial, Agosto 2010, Vol 4 Num 2 / p. 31-38.

Salvador Vivas López
salvador.vivas@uv.es

Licenciado en Economía y Doctor en Economía, ambos de la Universitat de València, España. Actualmente, es académico de tiempo completo de la Universitat de València en el Departament de Direcció d'Empreses Juan José Renau Piqueras. Posee experiencia en docencia e investigación en Dirección Estratégica, Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento.

- Recepción del artículo: 22 de octubre de 2009
- Aprobación del artículo: 15 de febrero de 2010.

INTRODUCCIÓN

Afrontar la globalización de los mercados y la dinámica del entorno empresarial conduce a la necesidad de flexibilizar las organizaciones. Por lo tanto, tradicionales fuentes de ventaja competitiva (mercados prote-

gidos, activos físicos, financieros e incluso tecnológicos) han perdido vigencia en favor de los activos de conocimiento que son los que más valor pueden generar en cualquier organización, pero sólo son fuente de ventaja competitiva si se desarrollan de forma sostenida en el tiempo.

Una de las bases de la competitividad de las empresas es la *creación* de conocimiento, mediante la investigación, su posterior *difusión* a través de acciones formativas y la *aplicación* de ésta durante un proceso apropiado de innovación. Dada su importancia para las empresas y para el progreso de la sociedad se han realizado muchas investigaciones en el análisis de los factores que afectan a este proceso. Sin embargo, no existen muchos trabajos que aborden el proceso de creación de conocimiento y de su contexto en español.

Este trabajo se sustenta en la literatura que enfatiza la importancia del contexto organizativo (*variables de diseño*) y su interacción con los procesos de creación de conocimiento (Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Nonaka y Konno, 1998; von Krogh, 1998; Nonaka, Toyama y Konno, 2001).

La investigación se estructuró en dos fases. En la primera se propone un modelo de creación y gestión del conocimiento organizativo. >>

En pocas palabras

¿Qué trata el artículo?: contrastar si determinados condicionantes directivos y de diseño de una organización, impactan el aprendizaje y el conocimiento organizacionales en el contexto español.

¿Cómo?: análisis teórico y métodos estadísticos multivariantes.

Hallazgos: hay influencia del diseño y la forma de dirección en el aprendizaje y conocimiento, específicamente la variable “socialización” mostró una incidencia superior en aquellas organizaciones con planes y acciones concretas de gestión del conocimiento organizativo.

>> En la segunda fase, se contrasta sobre una muestra de 167 grandes empresas españolas para indagar si las políticas de creación y gestión del conocimiento y el desarrollo de éstas, en determinadas condiciones organizativas, tienen una incidencia activa en la creación de activos de conocimiento en estas empresas.

EL PROCESO DE CREACION Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La literatura sobre *aprendizaje organizativo* explica que es algo más que la simple suma de aprendizajes individuales (Argyris y Schön, 1978; Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Crossan, Lane y White, 1999). La organización aprende a través de los individuos, pero el conocimiento individual debe ser compartido e integrado diariamente, para ser considerado organizativo.

El conocimiento organizativo se genera a través de las interacciones entre los miembros de la organización (Fox, 2000; Gherardi y Nicolini, 2002). Los individuos construyen su conocimiento y aprenden de la interacción social que experimentan dentro de un marco socio-cultural específico (Cook y Brown, 1999; Edmonton, 1999).

Así, el grupo emerge como un elemento fundamental para la interpretación e integración del conocimiento. La capacidad de innovación es un proceso de aprendizaje iniciado a partir de un *stock* de conocimiento que, a través de distintos mecanismos organizativos, lo genera. La innovación se produce cuando este conocimiento se rentabiliza, mediante aplicaciones comerciales que lo revierten en beneficio de la empresa. Esta innovación se aplica tanto a los productos como a los procesos productivos. Una característica crucial de este proceso y de las innovaciones subsiguientes es su carácter continuo, como un flujo acumulativo de creación de nuevo conocimiento.

Por tanto el desarrollo de conocimiento organizativo reside en el intercambio de éste y en su posterior institucionalización en la empresa, transformando así las normas que han regido el comportamiento de ella

y capacitándola para llevar a cabo acciones más efectivas. Numerosos autores han estudiado el proceso de aprendizaje organizativo definiendo las dimensiones, etapas o flujos que lo constituyen¹.

Es un proceso que integra características organizativas y factores directivos orientados a la creación y gestión del conocimiento. Se fundamenta en las líneas maestras que describen Nonaka y Takeuchi (1995) y Crossan, Lane y White (1999), y expone algunas condiciones básicas que debe tener la organización para generar y gestionar conocimiento.

El requisito central es la adopción de una *forma organizativa* capaz de proporcionar a la dirección de la empresa un vehículo para plasmar su *propósito estratégico* (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama y Konno, 2001) de adquisición, creación, explotación y acumulación de nuevo conocimiento de manera cíclica y que considere los aspectos burocráticos y los orgánicos o *adhocráticos* como complementarios, en lugar de mutuamente excluyentes.

Es la *organización hipertextual*, donde la organización especializa sus actividades predominantemente productivas (estrato productivo) o de innovación (estructura paralela de equipos de innovación), autónomos e interconectados.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN, MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Desde los primeros estudios relacionados al aprendizaje organizativo y a la creación de conocimiento, se sostiene que las organizaciones que desarrollan esta capacidad obtienen mejores resultados. La literatura ofrece apoyo empírico suficiente para plantear una relación positiva entre la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento y el fenómeno del aprendizaje. Los trabajos de Nonaka y Takeuchi sobre la creación de conocimiento organizativo conciben el conocimiento como el requisito principal para la innovación y para la competitividad de la empresa (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

¹ Huber (1991); Day (1994); Nevis, DiBella y Gould (1995); Crossan, Lane y White (1999) y Winter (2000), entre otros. Su análisis permite identificar cuatro dimensiones o fases: la adquisición del conocimiento (fuentes externas o por desarrollo interno); la distribución (vincula los aprendizajes individual y grupal); la interpretación (desarrollo de visiones compartidas y toma de decisiones coordinadas); y la memoria organizativa, fruto de las decisiones de institucionalización (integración de nuevos conocimientos y capacidades en las rutinas organizativas).

El propósito de esta investigación ha sido contrastar, en el contexto español, si determinados condicionantes directivos y de diseño de la organización estimulan y desarrollan, mediante políticas de gestión del conocimiento, los procesos de aprendizaje de la organización y los elementos que lo integran: el aprendizaje que se experimenta en cada uno de los niveles organizativos (individual, grupal y organizativo). La Figura 1 expone cuáles son las variables estudiadas y la relación estimada entre éstas.

Figura 1: Relaciones entre las variables de la propuesta teórica



Cuadro 1: Datos básicos de la Investigación

1.465 grandes empresas
Empresas no contactadas: 8
Datos erróneos: 8
Empresas contactadas: 1.283 (100%)
No quisieron colaborar: 96 (7,5%)
Cuestionarios enviados: 1.187 (92,5%)
Empresas que contestaron: 167 (14,1% s/remitidas)

La variable dependiente es aprendizaje de la organización (APRORG) es un constructo agregado en el que se integran las tres dimensiones ontológicas de los procesos de aprendizaje y creación de conocimiento en las empresas: aprendizaje individual (AI), aprendizaje grupal (AG) y aprendizaje organizativo (AO). La variable APRORG se ve influenciada por una variable independiente conocida como política de gestión del conocimiento (PGC).

La variable PGC incide en los procesos de aprendizaje organizativo de un modo indirecto. Estas acciones y políticas de gestión del conocimiento se resumen en un agregado de variables organizativas: los factores directivos y de diseño organizativo que posee la empresa, determinada por las variables E (grado de especialización de las tareas asignadas), F (grado de formalización de tareas, proce-

dimientos y destrezas), S (grado de difusión de valores comunes), C (grado de descentralización) y TE (grado de utilización de técnicas de trabajo en equipo).

En conclusión, se formulan las siguientes hipótesis de trabajo derivadas de la explicación anterior:

H1: Existe relación entre la creación de conocimiento en cada nivel organizativo con la creación de conocimiento en los restantes niveles organizativos, y es de signo positivo.

H2: Existe relación entre las variables de diseño organizativo y la creación de conocimiento en todos los niveles organizativos, y es de signo positivo.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Recogida de los datos

La selección de la población se realizó a partir de la base de datos *Dun and Bradstreet* y la información que se proporcionó en torno a la población de grandes empresas radicadas en España. Este criterio permite obtener una muestra significativa en términos estadísticos.

Según la base de datos utilizada y siguiendo el criterio del número de empleados, en España 2 842 empresas tenían 250 empleados o más. >>

Cuadro 2: Ficha Técnica de la Investigación Empírica

Universo y ámbito de la Investigación	1.465 empresas españolas de más de 250 empleados y más de 40 millones de euros de facturación anual
Tamaño de la Muestra	167 empresas
Nivel de la Confianza	95,5%
Error Muestral	+/- 7%
Procedimiento del Muestreo	Muestreo de conveniencia
Ámbito Geográfico	Todo el territorio estatal
Unidad Muestral	Empresa
Fecha de Realización del Trabajo de Campo	septiembre-diciembre 2008
Tipo de Entrevista	Cuestionario estructurado en formato web o en formato word.

La organización aprende a través de los individuos pero el conocimiento individual debe ser compartido e integrado en acciones rutinarias para que se considere organizativo.

Para agregar un segundo criterio se escogió el volumen de negocio (superior a 40 millones de euros anuales). Una cifra global de 1 465 empresas cumplían simultáneamente las dos condiciones, constituyendo de este modo la población de esta investigación.

Los datos básicos de la investigación se recogen en el *cuadro 1* y la ficha técnica en el *cuadro 2*. La cifra total de las grandes empresas, radicadas en territorio español es de 1 465 organizaciones. Es importante mencionar que no fue posible contactar con alguien que pudiera contestar la encuesta

en 182 casos. Finalmente se estableció contacto con 1 283 vía correo electrónico y/o vía telefónica, de las cuales 96 (un 7,5%) declararon no estar dispuestas a colaborar. Por lo tanto, se enviaron 1 187 cuestionarios.

Al terminar el proceso del estudio se habían recibido 167 cuestionarios válidos lo que supone una estimable cifra de contestación, un 14,1% de los cuestionarios enviados.

Cuadro 3: Bloque I del cuestionario: factores de medida y evaluación del aprendizaje en la organización

Ítem 1	Las personas de nuestra empresa son capaces de romper con las concepciones tradicionales para contemplar las cosas de forma nueva y distinta.
Ítem 2	Las personas de nuestra empresa tratan de entender la forma de pensar y actuar del resto de compañeros.
Ítem 3	Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo.
Ítem 4	Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información.
Ítem 5	Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.
Ítem 6	Los empleados tienden a acaparar el conocimiento como fuente de poder y se resisten a compartirlo con otros empleados.
Ítem 7	Los grupos tienen una comprensión común de los temas de la unidad en la que trabajan.
Ítem 8	En las reuniones, se busca entender el punto de vista de todo el mundo.
Ítem 9	Se comparten los éxitos y fracasos dentro de los grupos.
Ítem 10	En las reuniones de los grupos, surgen ideas que difícilmente aparecerían si los empleados trabajaran en solitario.
Ítem 11	Los grupos proponen soluciones innovadoras a cuestiones que afectan a toda la organización.
Ítem 12	Los resultados del trabajo en grupo se utilizan para efectuar mejoras incrementales en productos, servicios y procesos.
Ítem 13	En la empresa, existen procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y de los grupos, validarlas, agregarlas y distribuir las internamente.
Ítem 14	La organización adopta las recomendaciones de los grupos.
Ítem 15	La dirección fomenta la experimentación y la innovación.
Ítem 16	La empresa es capaz de desechar el conocimiento obsoleto y buscar nuevas alternativas.
Ítem 17	Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.
Ítem 18	La empresa dispone de bases de datos que permiten almacenar sus experiencias y conocimientos para poder ser utilizados con posterioridad.
Ítem 19	La rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la empresa.

Medición de las variables y análisis de los datos.

Se aplicaron técnicas estadísticas de naturaleza multivariante. Se utilizó el análisis factorial para estudiar la dimensión de las escalas de medida (*aprendizaje y diseño organizativo*). Y un *modelo de regresión logística* para analizar la influencia del diseño organizativo en los procesos de creación de conocimiento (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998). >>

Cuadro 4

CARGAS FACTORIALES	DIMENSIÓN	
	1	2
Ítem 1	,682	,239
Ítem 2	,652	,329
Ítem 6	,785	,132
Ítem 7	,753	,140
Ítem 8	,778	,198
Ítem 9	,663	,192
Ítem 11	,680	,450
Ítem 15	,761	,353
Ítem 3	,157	,870
Ítem 12	,279	,823
Ítem 19	,225	,643

Cuadro 5: Grado de asociación de las variables. Validez de análisis factorial

Determinante de la matriz de Correlaciones	0,003
Test de esfericidad de Bartlett	904,045 (p-valor=0,000)
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,878

Medición de las variables: aprendizaje y creación de conocimiento: El cuestionario incluyó un conjunto de ítems para evaluar el proceso de creación de conocimiento en las empresas de la muestra. Éste se compuso de 19 ítems a los cuales se les aplicó una escala Likert de 7 puntos, como se muestra en el *cuadro 3*.

El estudio de las dimensiones de la escala de creación de conocimiento se llevó a cabo mediante un *análisis factorial exploratorio*. Los *factores* o *dimensiones* necesarios para representar los datos originales se extrajeron mediante la técnica de *análisis de componentes principales*. Se eligieron aquellos cuyo valor propio asociado fuera mayor que 1. Se realizaron distintas rotaciones para clarificar el significado de las dimensiones.

El proceso culminó mediante una *rotación ortogonal Varimax*. Como se observa en el *cuadro 4*, supuso una reducción considerable de variables con una pérdida aceptable de información. Los 19 ítems se integran ahora en dos factores que explican el 61,5% de la variabilidad de la información:

• **Dimensión 1 (39,2% de la varianza total):**

Creación de conocimiento individual-grupal. Recoge el aprendizaje que adquieren los empleados como individuos y como grupos.

• **Dimensión 2 (22,3% de la varianza total):**

Creación de conocimiento institucional (organizativa). Engloba los aspectos relacionados con el aprendizaje de la organización como tal.

El examen de la matriz de correlaciones entre todos los ítems permite comprobar su correlación (*cuadro 5*). La aplicación de un análisis factorial queda justificada. Este análisis efectuado contrasta parcialmente nuestra hipótesis 1, confirmando una relación positiva y significativa entre la creación de conocimiento individual y la creación de conocimiento grupal (agrupadas ambas en la denominada dimensión 1).

En cuanto a la dimensión 2 —que recoge la creación de conocimiento de naturaleza organizativa o institucional— el análisis estadístico realizado hasta el momento no confirma su relación positiva y significativa con los otros dos niveles organizativos, a la espera del análisis de la influencia de las variables organizativas que se efectúa más adelante en este trabajo.

Cuadro 6: Bloque II del cuestionario: evaluación de las variables de diseño de la organización

Especialización	
Ítem 1	El puesto de trabajo contiene un número reducido de tareas.
Ítem 2	Las tareas desempeñadas por el puesto son poco variadas.
Ítem 3	Las desempeñadas por el puesto constituyen una parte pequeña del proceso global de trabajo.
Formalización	
Ítem 4	El puesto de trabajo contiene pocas normas escritas, procedimientos e instrucciones de trabajo.
Ítem 5	La cualificación del empleado hace innecesaria la supervisión directa.
Ítem 6	Existen sistemas de planificación y control que establecen objetivos para la unidad.
Ítem 7	Existen métodos de control del rendimiento que permiten autonomía en la realización del trabajo.
Socialización	
Ítem 8	Los valores y normas de la organización se consideran en la selección de personal.
Ítem 9	En los programas de formación existen actividades orientadas a la concienciación en los valores de la empresa.
Centralización	
Ítem 10	Los empleados no directivos tienen participación en las decisiones estratégicas.
Ítem 11	Los empleados no directivos tienen participación en las decisiones de nivel intermedio.
Ítem 12	Los empleados no directivos tienen participación en las decisiones de carácter operativo.
Trabajo en equipo	
Ítem 13	Los equipos de proyecto están formados por personal de distintas especialidades.
Ítem 14	Los equipos de proyecto poseen sus propios objetivos colectivos.
Ítem 15	Los equipos de proyecto se organizan ellos mismos.
Ítem 16	Los equipos de proyecto son fuente de aprendizaje.
Ítem 17	Los equipos de proyecto comparten conocimiento con gran fluidez.
Ítem 18	Los equipos de proyecto no basan su trabajo en procedimientos establecidos.
Ítem 19	Se controla indirectamente el trabajo de los equipos de proyecto para que no pierdan efectividad.
Ítem 20	Se recompensa el resultado colectivo de los equipos de trabajo.
Ítem 21	Los equipos de proyecto tienen objetivos definidos que no son interferidos por el funcionamiento normal de la empresa.

Medición de las variables: diseño organizativo - El cuestionario evaluó el diseño organizativo de las empresas analizadas. Este bloque estaba compuesto por ítems que medían el grado de especialización, centralización, formalización, socialización y la capacidad de trabajo en equipo de las organizaciones. Todos se diseñaron con una escala Likert de 7 puntos. El *cuadro 6* muestra los ítems de este bloque.

El estudio de las dimensiones que configuran la escala del diseño organizativo también se lleva a cabo mediante un *análisis factorial ex-* >>

Cuadro 7: Análisis factorial

CARGAS FACTORIALES	DIMENSIÓN				
	1	2	3	4	5
Ítem 1	,068	,838	-,120	,101	,185
Ítem 2	-,012	,878	,069	-,010	-,141
Ítem 3	-,174	,532	,411	-,216	,137
Ítem 4	-,019	-,010	-,036	-,287	,785
Ítem 5	,135	,101	-,001	,322	,709
Ítem 8	,086	,073	,053	,818	,099
Ítem 9	,212	-,161	,254	,662	-,160
Ítem 10	,831	,042	,164	-,140	,036
Ítem 11	,843	-,053	,170	,187	-,092
Ítem 12	,734	-,020	,019	,253	,182
Ítem 15	,144	,118	,798	,153	1,748E-05
Ítem 17	,117	,012	,729	,252	-,087
Ítem 18	,213	-,167	,558	-,415	,035

ploratorio. Se realizaron distintas rotaciones para caracterizar el significado de las dimensiones. El proceso culminó mediante una *rotación ortogonal Varimax*.

Como se puede observar en el cuadro 7, se concretaron los ítems adscritos a cada dimensión con una varianza explicada del 67,4% de la variabilidad de la información. Los contenidos específicos de cada dimensión son los siguientes:

- **Dimensión 1 (16,3% de la varianza total). Especialización:** grado de especialización de los puestos de trabajo y las tareas desempeñadas.

- **Dimensión 2 (14,1% de la varianza total). Formalización:** normas, procedimientos e instrucciones de trabajo.

- **Dimensión 3 (13,8% de la varianza total). Socialización:** grado de difusión de los valores de la empresa.

- **Dimensión 4 (13,2% de la varianza total). Centralización:** grado de participación de los empleados no directivos.

Cuadro 8: Grado de asociación de las variables. Validez de análisis factorial

Determinante de la matriz de Correlaciones	0,042
Test de esfericidad de Bartlett	338,457 (p-valor=0,000)
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,615

- **Dimensión 5 (9,8% de la varianza total). Trabajo en equipo:** capacidades de las organizaciones para el trabajo en equipo.

El examen de la matriz de correlaciones entre todos los ítems permitió comprobar su correlación. El cuadro 8 recoge otros indicadores del grado de asociación de las variables. También en este caso la aplicación de un análisis factorial se justifica.

Diseño organizativo y aprendizaje. Factores de influencia.

Un modelo de regresión logística nos permite analizar el efecto de las variables de diseño de la organización sobre el aprendizaje de la organización. La variable dependiente del modelo, “Y”, es el nivel de aprendizaje de las empresas. Se trata de una variable binaria, con el valor 1 asociado al nivel de aprendizaje mayor y el valor 0 al menor. Las variables explicativas son las cinco dimensiones que describen el diseño de las organizaciones. La cuantificación de estas dimensiones se hace con el promedio conseguido a partir de los ítems que componen cada una de ellas.

Descripción del modelo - Para predecir la clasificación de las empresas en cada uno de los dos niveles de aprendizaje, especificamos un modelo de regresión logística tal como:

$$\Pr (Y=1) = \Pr (\text{Nivel de aprendizaje mayor}) = \frac{\exp (\sum_k \beta_k X_k)}{1 + \exp (\sum_k \beta_k X_k)}$$

Las variables explicativas del modelo se denotan como x_k . β que es el vector de parámetros a estimar (Greene, 2000). Como se observa en el cuadro 9 la *socialización* es una variable predictora del *aprendizaje de carácter*

Las empresas deben ser eficaces en el desarrollo de un clima organizacional, de unas directrices y de unos procesos organizativos, que se orienten a la captación, el desarrollo y la retención del conocimiento.

Cuadro 9: Estimación de los parámetros de modelo logístico

	β	Estadístico de Wald	Grados de Libertad	p-valor	Exp(β)
ESPECIALIZACIÓN	-,098	,450	1	,502	,906
CENTRALIZACIÓN	,284	2,130	1	,144	1,329
TRABAJO EN EQUIPO	,257	1,687	1	,194	1,293
SOCIALIZACIÓN	,355	6,015	1	,014	1,427
FORMALIZACIÓN	,057	,146	1	,702	1,059
CONSTANTE	-3,558	6,969	1	,008	,028

organizativo o institucional. Por su lado el p-valor asociado al contraste de Wald es menor que 0,05. El valor del coeficiente que lleva asociado es positivo, es decir, tiene un efecto positivo en el aprendizaje.

Se puede afirmar que a mayor intensidad de la variable *socialización*, hay más capacidad de creación de conocimiento por parte de la empresa (cuadro 9). Las otras dimensiones o variables del diseño organizativo no predicen la creación de conocimiento organizativo. El p-valor que llevan asociado es mayor que 0,05. Por lo tanto, su efecto sobre la variable *creación de conocimiento* no es significativo. Este resultado nos lleva a aceptar parcialmente los presupuestos de nuestra hipótesis 2, en el sentido de que es la variable organizativa *socialización* la que posibilita la existencia de una correlación positiva entre la *creación de conocimiento individual-grupal* y la *creación de conocimiento organizativo* (o institucional). Por ello, a mayor intensidad o esfuerzo de la empresa y de su dirección en intensificar la socialización y la compartición de valores, creencias, prácticas y modos de hacer, mayor capacidad de la organización para institucionalizar, consolidar y difundir a nivel global el aprendizaje que experimentan —y el conocimiento que desarrollan— tanto los individuos como sus grupos y comunidades de práctica. La capacidad predictiva del modelo se define por la clasificación óptima del 63,4% de los casos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este trabajo se indaga en la relación que vincula un fenómeno de carácter *artificial* o *político* (la gestión del conocimiento) con otro de carácter *natural* (el aprendizaje de la organización). La adopción deliberada de decisiones y acciones de gestión del conocimiento, ¿Tienen una influencia positiva y efectiva en el proceso de creación de conocimiento de la empresa?

Ya Fiol y Lyles (1985) identificaron factores contextuales que inciden sobre el aprendizaje de la organización, tales como: la existencia de una estructura organizativa proclive a la innovación que facilite que las normas y los valores imperantes en una organización influyan en el aprendizaje y el empleo explícito de herramientas o variables organizativas (variables de diseño) que faciliten un marco adecuado a la creación de conocimiento, entre otros.

Si la dirección estimula el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la configuración organizativa y la forma de dirección serán esenciales para que la organización disponga de una dotación de activos de conocimiento más valiosos, en cantidad y calidad, que los de sus competidores. Para ello, las empresas deben ser eficaces en el desarrollo de un clima organizacional, de unas directrices y de unos procesos organizativos que se orienten a la captación, el desarrollo y la retención del conocimiento (Dickenson y Blundell, 2000; Lord y Ranft, 2000).

Un contexto organizativo caracterizado por la *especialización*, la *formalización*, la *socialización*, la *descentralización* y el empleo de técnicas de *trabajo en equipo*, en conjunto con una actitud directiva decidida a favorecer los procesos de creación y gestión de conocimiento, ¿comportan un contexto adecuado para el aprendizaje de la organización?

La conclusión extraída de nuestra muestra de grandes empresas españolas es la confirmación de una incidencia superior de la variable *socialización* en aquellas organizaciones en las que se desarrollan planes y acciones concretas de gestión del conocimiento organizativo. Ello confirma parcialmente los presupuestos de base de las hipótesis del modelo y sitúa a esta variable como piedra angular de un ambiente organizativo favorable para las políticas de gestión del conocimiento y al estímulo del aprendizaje organizativo y la mejora e innovación continuas.

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Cook, S.D. y Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and knowing. *Organization Science*, 10, 381-400.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. y White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Day, G. (1994). *Continuous Learning About Markets*. *California Management Review*, 36, 9-31.
- Dickenson, R.P. y Blundell, B. (2000). Transferring quality management experience to the Russian aerospace industry. *Total Quality Management*, 11, 319-327.
- Edmonton, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in works teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.

Fox, S. (2000). Communities of practice, Foucault and actor network theory. *Journal of Management Studies*, 37, 853-867.

Gherardi, S. y Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: canon o dissonance? *Journal of Management Studies*, 39, 419-436.

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Greene, W.H. (2000). *Econometric Analysis*. Prentice Hall.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998): *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (eds.): *Handbook of organizational design I*, 3-27. New York: Oxford University Press.

Hedlund, G. (1994) A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and literature. *Organization Science*, 2, 88-115.

Lord, M.D. y Ranft, A.L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, 573-589.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40-54.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2001): Self-renewal of corporate organizations: equilibrium, self-sustaining, and self-renewing models. Work document, number OBIR-43. University of California, Berkeley.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40, 133-153.

Winter, S.G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.

RESUMEN:

La globalización económica y los fenómenos de cambio fomentan la necesidad de contextos organizativos que posibiliten generar y aplicar nuevo conocimiento. Cuando el objetivo de la empresa sea el aprendizaje continuo, la configuración organizativa y el propósito directivo, éstas serán condiciones esenciales para disponer de activos de conocimiento superiores. Indagamos en la relación entre un fenómeno *político* (gestión del conocimiento) y otro *natural* (aprendizaje de la organización) en un marco organizativo determinado. El objetivo es obtener evidencias relevantes sobre el efecto de las variables de diseño organizativo en el aprendizaje y el conocimiento desde la perspectiva de las grandes empresas españolas.

Palabras Clave: Aprendizaje organizativo, creación y gestión de conocimiento, diseño de la organización.

ABSTRACT:

Economic globalization and change phenomena encourage a need for organizational policies that favor generating and applying a new managerial knowledge. When a company aims for continuous learning, its organizational configuration and managerial guidance will become fundamental requirements to access better knowledge assets. We studied the relationship between the *political* (knowledge management) and the *natural* (organizational learning) phenomena in a specific organizational frame. The aim was to obtain relevant evidence of the effect of organizational design variables on learning and knowledge from the perspective view of large Spanish companies.

Keywords: Organizational learning, knowledge creation and management, organizational design.