

**GESTIÓN DEL TALENTO:**  
un análisis desde  
múltiples enfoques

# GESTIÓN DEL TALENTO: un análisis desde múltiples enfoques



**Maestría en Gerencia del Talento Humano**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

**GUILLERMO ORLANDO SIERRA SIERRA**  
Rector

**JORGE IVÁN JURADO SALGADO**  
Vicerrector

**DIEGO VILLADA OSORIO**  
Decano  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**DUVÁN EMILIO RAMÍREZ OSPINA**  
Decano  
Facultad de Ciencias Contables,  
Económicas y Administrativas

**JAIRO ZULUAGA SOTO**  
Director Maestría  
Gerencia del Talento Humano

**CÉSAR AUGUSTO BOTERO MUÑOZ**  
Secretario General

**Gestión del talento humano:  
un análisis desde múltiples enfoques**

© Universidad de Manizales

ISBN 978-958-9314- -5

Mayo de 2013

**Diseño y diagramación**

**GONZALO GALLEGU GONZÁLEZ**

Centro de Publicaciones, Universidad de Manizales

**Universidad de Manizales**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Facultad de Ciencias Contables,**  
**Económicas y Administrativas**

Cra 9 Nro. 19-03

Tel. (57)-6-887 9680

Manizales, Caldas, Colombia

# Contenido

Prólogo .....	9
Introducción .....	11
<b>Capítulo 1</b>	
Los modelos de gerencia modernos.....	15
RAMÍREZ, DUVÁN	
<b>Capítulo 2</b>	
La gestión empresarial de servicios personales como factor de riesgo psicosocial .....	33
BLANCH, JOSEP	
<b>Capítulo 3</b>	
Acoso psicológico en el trabajo: una propuesta para su medición y diagnóstico .....	51
CETINA, THELMA - AGUILAR, CECILIA ORTEGA, ISAAC - QUINTAL, MARÍA JOSÉ	
<b>Capítulo 4</b>	
El efecto de la cultura organizacional en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Un estudio empírico .....	65
NARANJO, JULIA - SANZ, RAQUEL - JIMÉNEZ, DANIEL	
<b>Capítulo 5</b>	
Las relaciones entre empresas y con otros agentes como detrminante de la innovación y las actividades de I&D .....	95
BECERRA, FREDY	
<b>Capítulo 6</b>	
Afluentes de diferentes corrientes teóricas al concepto de aprendizaje organizacional .....	117
PERLO, CLAUDIA	

**Capítulo 7**

Prácticas de recursos humanos que fomentan la  
creatividad e innovación del trabajador del conocimiento .....147  
NARANJO, CHRISTHIAN

**Capítulo 8**

Compartir conocimiento:  
la faceta humana de la Gestión del Conocimiento .....169  
CASTAÑEDA, DELIO

# Capítulo 1

Los modelos de gerencia modernos



# Los modelos de gerencia modernos

RAMÍREZ, DUVÁN <sup>1</sup>

## Resumen

Para hablar de modelos de gerencia modernos se hace necesario tener claridad sobre lo que se entiende por moderno, para lo cual, en este trabajo se hace un análisis de diferentes versiones sobre el surgimiento de la modernidad; luego se presenta una descripción de cuatro grandes paradigmas que permiten una mejor comprensión del desarrollo del pensamiento administrativo y la teoría de la gerencia: 1) Clásico tradicional; 2) Neoclásico o reformista; 3) Capitalismo industrial; 4) Capitalismo financiero; dejando claro que esta es sólo una de las formas de agrupar el pensamiento administrativo y gerencial. Con base en estos planteamientos se ofrece una postura crítica sobre la gerencia moderna.

**Palabras Clave:** Gerencia moderna; paradigmas de la administración; modernidad; organización

## Introducción

Este escrito es parte de las reflexiones adelantadas en el desarrollo de la investigación “Las empresas de Familia: Un análisis desde la teoría de la agencia”, desarrollada como requisito parcial para optar al título de Doctor en Administración y de los desarrollos hechos en la

---

1 Dotor en Administración, Magister en Gerencia del Talento Humano, Especialista en Mercadeo, Economista. Decano Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales.

preparación del análisis comprensivo exigido como parte del proceso de formación doctoral de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Se parte de la formulación de lo que se entiende por moderno, teniendo en cuenta tres versiones de la modernidad, de esta forma, se pretende ubicar los diferentes modelos de gerenciales como proyectos modernizadores; de esta forma, se pueda establecer lo que en el documento se entiende por la gerencia moderna.

Teniendo en cuenta que diferentes paradigmas que han servido como soporte al avance de los modelos gerenciales modernos ubican los desarrollos teóricos de la gerencia como un proyecto modernizador; en este documento no se toman como enfoque modelos particulares de la gerencia, sino que se ubica en torno a cuatro grandes paradigmas que han permitido el desarrollo de esos diversos modelos, teniendo como premisa que estos modelos hacen parte la misma modernidad.

En este orden de ideas; se pueden identificar cuatro grandes paradigmas que permiten una mejor comprensión del desarrollo del pensamiento administrativo y la teoría de la gerencia: 1) Clásico tradicional; 2) Neoclásico o reformista; 3) Capitalismo industrial; 4) Capitalismo financiero. Alrededor de estos paradigmas se avanza en la comprensión de los modelos gerenciales en el marco de la modernidad.

## Modelos de gerencia modernos

Como punto de inicio de este escrito, es necesario entender el proceso de surgimiento de la modernidad, para determinar lo que podría denominarse como modelos gerenciales modernos. Existen diversas versiones sobre el inicio de la modernidad; una de ellas plantea un paradigma científico que va del empirismo al positivismo vía del racionalismo; el positivismo toma fuerza después de la revolución napoleónica como revolución del conocimiento y la educación para la enseñanza popular de las ciencias en aras del altruismo social. Por lo tanto, se puede afirmar que la modernidad arrancó con la construcción de una visión científica del mundo; originando un proceso progresivo e irreversible de racionalización de todas las esferas de la vida social, proceso que comporta a la vez, la progresiva funcionalización e instrumentalización de la razón, incluso su moralización,

con la consiguiente pérdida del sentido de la libertad (Adorno, T. W. Horkheimer. M. 1998:23). En esta perspectiva, resulta relevante destacar que en la mitad del empirismo de Francis Bacon y el positivismo de Augusto Comte, se encuentra el racionalismo de René Descartes; de esta forma, se habla de un proceso donde aparece el empirismo-racionalismo-positivismo en un periodo aproximado de doscientos años, marcando el inicio de la modernidad científica, positiva.

Una segunda versión de la modernidad, parte de los postulados de Foucault (2004) que considera la modernidad como una actitud, más que como un periodo en la historia; significando con actitud un modo de relación con y frente a la actualidad, una escogencia voluntaria que algunos hacen, en suma una manera de pensar y de sentir, también de actuar y de conducirse que marca una relación de pertenencia simultánea, se presenta a sí misma como una tarea; de esta forma se parte del supuesto que el valor signo de la modernidad está representado en sus distintas revoluciones correlativas y simultáneas a la revolución industrial, que contienen elementos de transformaciones sociales, tipos de instituciones políticas, formas de saber, proyectos de racionalización de los conocimientos y las prácticas.

Desde esta perspectiva, la modernidad se inicia verdaderamente con la revolución industrial, proceso en el cual surgen otras tres revoluciones: 1) la revolución del trabajo; 2) la revolución tecnológica y 3) la revolución educativa, concretada esta última con la enseñanza de las ciencias.

La tercera versión plantea que la modernidad inicia con la ilustración; especie de revolución en las ciencias, las letras, las artes, los oficios, orientada al llamado giro antropológico, una vocación post renacentista que pone al hombre en el centro del universo, de las realidades humanas; de esta forma por ejemplo, Leonardo Da Vinci es una personalidad moderna simbólica, ya que es artista, científico y humanista.

Las modernas ideas de la ilustración buscan la libertad del hombre, la autonomía humana, por medio del uso de la razón. A decir de Adorno y Horkheimer (1998:59) la ilustración en el sentido más amplio del pensamiento progresivo ha perseguido desde siempre el objetivo de liberar a los hombres del miedo y convertirlos en señores. Tal

libertad pretendía la realización de la esencia del hombre como ser racional; parte constitutiva del avance en la liberación es la capacidad del hombre para dominar la naturaleza; para lo cual debía, por una parte, dominar su propia naturaleza de tal manera que sus instintos y pasiones pudieran ser puestos en función de su ser racional. Con el fin de generar una cierta abundancia material suficiente para desarrollar el potencial humano, también era perseguido el dominio de la naturaleza circundante; esto bajo el entendido que el hombre que no ha podido obtener los medios para satisfacer sus necesidades biológicas básicas, no podrá dedicarse al desarrollo de su racionalidad; en este contexto se explica y se justifica el desarrollo de la industria desde el pensamiento moderno.

Las complejidades de la industria llevan a generar la necesidad de la organización de las actividades humanas como elemento para abordar el proceso de transformación de la naturaleza, con el fin de construir todos los artefactos requeridos para impulsar el desarrollo de lo humano; de esta manera, el surgimiento de las teorías de la gerencia se asocia con la necesidad de organización de las actividades humanas.

Siendo la construcción de las teorías de la organización y la gestión un proceso modernizador, busca también despojar al mundo de la dimensión mágica como lo planteaban Adorno y Horkheimer, pero en esa búsqueda también se inventan nuevos mitos identificados por Morgan (1991) como unas cuantas ideas dadas por supuesto, especialmente mecánicas y biológicas. Así, las teorías y explicaciones de la vida organizacional y la acción gerencial, se basa en metáforas que llevan a ver y comprender las organizaciones de un modo diferente aunque parcial.

Partiendo de estos conceptos, se puede afirmar que las teorías y los modelos de la organización y la gerencia moderna que empiezan a desarrollarse a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, nacen y se desarrollan en el contexto de la modernidad; por lo cual, los diferentes paradigmas que han servido como soporte al avance de los modelos gerenciales modernos ubican los desarrollos teóricos de la gerencia como un proyecto modernizador; de otro lado, siguiendo a Zapata, et.al (2008: 60), este escrito no toma como enfoque modelos particulares de la gerencia, sino que se ubica en torno a cuatro grandes paradigmas que han permitido el desarrollo de esos diversos modelos,

teniendo como premisa que estos modelos hacen parte la misma modernidad.

En este orden de ideas; se pueden identificar cuatro grandes paradigmas que permiten una mejor comprensión del desarrollo del pensamiento administrativo y la teoría de la gerencia: 1) Clásico tradicional; 2) Neoclásico o reformista; 3) Capitalismo industrial; 4) Capitalismo financiero.

El paradigma clásico tradicional responde a los nuevos desafíos que trajo para la gerencia el denominado gigantismo de las organizaciones, que desarrolló el predominio de un racionalismo de tipo económico en la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia en el trabajo, así como también, el encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, que se manifiestan en la escuela de las relaciones humanas.

Bajo este paradigma, la mayor eficiencia y productividad se logran adoptando uno de los principios más evidentes y que hace parte del pensamiento de Adam Smith (1983) , la división del trabajo, junto con el de la especialización; principios que progresivamente han llegado hasta las actuales teorías que guían la gerencia y la separación de roles en la empresa. Este paradigma busca la máxima eficiencia ubicando “el hombre correcto en el puesto correcto” haciendo especial énfasis en las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (homo economicus); de esta manera, una obligación de la gerencia moderna es modernizar las organizaciones; entendiendo como tal, hacerlas más eficientes; generalmente por medio de la aplicación de nuevas y avanzadas tecnologías blandas y duras.

Desde la perspectiva de Taylor (1971) en una clara continuación de los planteamientos de Smith (1983) sobre la división y especialización del trabajo; una forma de hacer más productivo el trabajo es descomponiendo las operaciones en sus elementos constitutivos para analizar la forma como una labor es ejecutada y eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas y diseñar un nuevo método.

Se trata de soluciones de carácter meramente instrumental que obedecen a fines predeterminados e incuestionables con los que la posibilidad para la autonomía racional del individuo queda totalmente negada, toda vez que el hombre debe aceptar los fines establecidos

sin razonamiento alguno, por lo que sólo puede calcular los medios necesarios para alcanzar tales fines; de esta forma, como lo plantea Horkheimer (2002:49), el pensamiento está al servicio de cualquier empeño particular, sea bueno o malo. Es un instrumento para todas las empresas de la sociedad, pero no le es dado intentar determinar las estructuras de la vida social e individual, que deben ser determinadas por otras fuerzas. Así, la organización y la gerencia no funcionan como medio para hacer posible la autonomía racional del ser humano de acuerdo con los postulados de la ilustración; sino como lugares simples donde se persigue el aumento de la riqueza y los gerentes tienen la obligación de lograr ese objetivo.

El paradigma Neoclásico o reformista, se desarrolló a partir de la expansión económica posterior a la gran depresión de 1929, la cual trajo consigo una amplia complejidad en las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una nueva idea del proceso administrativo, planteado por Henry Fayol (1871), mucho más fortalecido, que lleva a considerar este paradigma como el del hombre administrativo. Inicia con la Teoría General de Sistemas planteada por el biólogo Bertalanfy, adaptada posteriormente a la administración por Kast y Kahn en 1940. Una década después Hebert Simon desarrolló su teoría acerca de la toma de decisiones denominada racionalidad limitada, que aportó una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; desde esta perspectiva, se considera el comportamiento humano como deliberadamente racional pero sólo limitadamente.

Simon (1975:199) observa que esto se debe a que los seres humanos por separado están limitados en conocimiento, previsión, habilidad y tiempo y que las organizaciones son instrumentos útiles para la consecución del propósito humano. Igualmente, dentro del mismo paradigma surgen planteamientos como los de Peter Drucker sobre la Administración por Objetivos, y el propio Adreus que desarrolló el modelo de planeación estratégica (Murillo. 2007:14); los modelos propuestos por estos autores se constituyen en elementos que igualmente buscan una mayor productividad con miras a mejorar la competitividad en los mercados externos, manteniendo la concepción del ser humano como medio para el logro de fines.

El paradigma del capitalismo industrial se desarrolla después de la segunda guerra mundial y se caracteriza por su preocupación por

temas como lo social, lo humano, la participación, la confianza la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y, en general, todo aquello que tiene que ver con el “homo social” (Murillo, 2007).

En este sentido Luhmann (1990:24) señala que la naturaleza de la actividad económica con una tendencia incorporada a la racionalidad individual y colectiva, es más bien una construcción social. Morgan (1991:101) plantea que algunos sociólogos creen que es más útil hablar de una cultura de la sociedad industrial que de sociedades industriales, ya que las cosas comunes más importantes se enmascaran con las diferencias entre nacionalidades. Las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy (Década de los 90 del siglo XX) son, con mucho, las profesionales más que las nacionales; así los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, dependientes, agricultores, tienen afinidades más profundas que las derivadas de pertenecer a una nación.

Según Morgan (1991:101) ha demostrado que el desarrollo de las “sociedades de la organización”, va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales de orden social, ideas comunes, credos, valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad. La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema de la “cultura de la gestión”. Ha sido necesario encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; por lo cual, los gobiernos, la religión los medios de comunicación, la gerencia de las organizaciones, y otras instituciones relativas a la conformación de opiniones y creencias juegan un papel importante en este proceso.

El paradigma del capitalismo financiero involucra temas como la reingeniería, el outsourcing, el benchmarking y las nuevas tendencias sobre el teletrabajo. Presenta énfasis en temas como la globalización, la reducción de costos, la competitividad y estimula la generación de valor agregado de carácter individual. Promueve la incorporación de nuevas tecnologías de la información y orienta más hacia los procesos que hacia las tareas, buscando un trabajador polivalente en reemplazo de aquel trabajador súper especializado (Zapata. 2008:86).

Los nuevos mitos que se han desarrollado bajo el paradigma del capitalismo financiero han llevado a un planteamiento sobre la superación de la modernidad para llegar a la posmodernidad, en la cual aparecen otros conceptos de racionalidad. Según Luhmann (1990:41), se entiende por posmodernidad la falta de una descripción unitaria del mundo, una razón vinculante para todos o aunque sea una posición correcta y común ante el mundo y la sociedad, este es precisamente el resultado de las condiciones estructurales a las que se expone la sociedad moderna y en la cual, deben desarrollarse los nuevos modelos de la gerencia.

No soporta ningún pensamiento concluyente, no soporta por tanto autoridad alguna. No conoce posiciones a partir de las cuales la sociedad pueda ser descrita en la sociedad de forma vinculante para otros. Por eso no se trata de emancipación hacia la razón sino de emancipación de la razón, y esta emancipación no se puede perseguir, sino que ya ha ocurrido. En este contexto, el mundo ya no es más el espacio en el que la representación racional se materializa por medio de objetos y en el que los seres humanos deben encontrar un mejor sentido racional que los conduzca hacia la liberación de los mitos; además, el hombre ha dejado de ser el sujeto cognoscente que gracias al uso de la razón es fundamentalmente libre y autónomo y se convierte en un dispositivo adicional que cuenta con la posibilidad de disponer de los otros recursos para lograr un uso óptimo de los mismos, de lo cual debe encargarse la gerencia en una perspectiva de racionalidad instrumental como la describe Horkheimer.

En este sentido, el gerente es un administrador responsable de lograr el uso óptimo de los recursos en función del interés común que vincula una sociedad específica; sin embargo, los diferentes individuos tienen intereses particulares que pueden entrar en conflicto; por lo cual, lo que se ha pretendido interés común de la organización, se convierte en una diversidad interpretativa y podría considerarse como un mito de la teoría de la organización y de la gerencia, toda vez que el sentido de la organización no es único.

De esta forma, una relación económica puede afectar a un número muy variable de individuos, quienes además pueden adquirir en ella una gran diversidad de derechos y obligaciones respecto de otros individuos; en la perspectiva de Arruñada (1998:147), en un extremo se

encuentran los contratos en los que en su última fase intervienen sólo dos personas para un intercambio relativamente simple; en el otro extremo, el contrato de sociedad mediante el cual se constituyen sociedades mercantiles que pueden implicar a millones de individuos y establecer derechos y obligaciones con grandes complicaciones. Esto implica que en general las relaciones tienen carácter bilateral o multilateral, en el sentido que comportan obligaciones para al menos, dos partes, y, a menudo, para muchas más.

Una manera de simplificar la comprensión y el tratamiento de la complejidad de las relaciones de carácter bilateral y multilateral se encuentra en la teoría de la agencia, que plantea la existencia de una relación en la cual una de las partes, el agente, está obligado a efectuar alguna prestación a la otra, el principal. Para este tipo de relación contractual, Arruñada (1998) considera que tiene sentido clasificar las salvaguardias y costes contractuales según cuál de las dos partes, las inicie o pague.

En este orden de ideas, Jensen y Meckling (1976), afirman que desde que la relación entre los accionistas y el gerente de una corporación se ajusta a la definición de una relación de agencia, no debería ser una sorpresa descubrir que los productos asociados con la “separación y control de la propiedad” en la moderna difusión de la propiedad corporativa, están íntimamente relacionados con el problema general de la agencia.

Por tanto, el conflicto de intereses que habitualmente se presenta entre los directivos y los propietarios de las empresas, trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan aquellas situaciones en las que se da una separación entre la propiedad y el control de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra. Se trata, de una parte de la Economía de la Empresa directamente relacionada con el tema del Control de la Gestión en las organizaciones.

La diversidad de intereses facilita que se produzcan luchas por el poder en la organización, en las cuales, los individuos organizados en nuevos grupos de interés, buscarán que las decisiones de la gerencia privilegien más su interés que el de los demás. De esta forma, el gerente deberá encontrar el método para gestionar la organización con

la colaboración de todos los individuos vinculados a la lucha por intereses individuales, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización; por lo tanto, en el nuevo modelo de gerencia, el gerente exitoso será el que encuentre el modo de gestionar el desarrollo del conflicto de forma tal que sea considerado como benéfico para los diferentes grupos de interés; convirtiendo la gerencia en un elemento de la racionalidad instrumental en un proceso de medios y fines al estilo de lo planteado por Horkheimer en Crítica de la razón instrumental.

Aceptando que las organizaciones, son entes sociales, lo cual implica que son creaciones humanas, tienen una intencionalidad y están orientadas al logro de objetivos por medio del trabajo y el uso de recursos materiales. Estos entes sociales tienen que ser administrados; disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientados a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos, entre otros. (Dávila. 2001:6).

La orientación al logro de objetivos, la existencia de diversos seres humanos, el contacto con el entorno y las relaciones de intereses diversos que se originan y al tiempo dan origen a las organizaciones, además de la existencia de relaciones de poder, control y división del trabajo, hacen de la organización un ente que requiere de medios para arreglar las diferencias entre los distintos individuos que de una u otra forma participan de la vida de la organización y tienen intereses divergentes y por lo tanto en conflicto. En este sentido, Arendt (2006:37) señala:

*Todas las actividades humanas están condicionadas por el hecho de que los hombres viven juntos, si bien es sólo la acción lo que no cabe ni siquiera imaginarse fuera de la sociedad de los hombres. La actividad de la labor no requiere la presencia de otro, aunque un ser laborando en completa soledad no sería humano, sino un animal laborans en el sentido más literal de la palabra. Esta relación especial entre acción y estar juntos, genera conflictos, para los cuales es necesario encontrar mecanismos para resolverlos; esto parece justificar plenamente la naturale-*

*za política del ser humano y de sus relaciones al interior de las organizaciones; en el mundo griego ser político, vivir en una polis, significaba que todo se decía por medio de palabras y de persuasión y no con el uso de la fuerza o la violencia; por lo tanto, ser político implica la conciliación y la resolución de los problemas con mecanismos diferentes a la coacción por medio de la fuerza.*

En esta dirección, el planteamiento de Whyte (1960:216), señala que el hombre existe como una unidad de la sociedad; en este caso, estar aislado no tiene razón de ser; solamente cuando colabora con los demás llega a tener valor, porque al sublimarse en el grupo, ayuda a producir un todo que es mayor que la suma de las partes. Por lo tanto, no debería existir conflicto entre el hombre y la sociedad. Lo que se cree que son conflictos, son defectos de comprensión y fallas de comunicación; al aplicar los métodos de la ciencia a las relaciones humanas se pueden eliminar estos obstáculos y crear un equilibrio, en que las necesidades de la sociedad y las del individuo se identifiquen; el mismo Whyte reconoce esta como una idea utópica, que podría convertirse en una realidad por medio de la aplicación de los principios de la ética social; sin embargo, la importancia de su aporte a este trabajo radica en el reconocimiento del hombre como ser social, que tiene la necesidad de colaborar con los demás y en ese proceso de colaboración genera relaciones en las cuales hay intereses divergentes que producen conflictos; pero que además deben existir los mecanismos para solucionarlos; este también se aplica a las organizaciones, lo cual las convierte en entes sociales y políticos que requieren de modelos gerenciales para su adecuada gestión.

Siguiendo a Morgan (1990:128) se encuentra que etimológicamente la palabra política proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante consulta y negociación; continúa Morgan citando a Aristóteles para quien la política, proporcionaba un medio para crear orden al margen de la diversidad, mientras evitaba las formas de las normas totalitarias. La ciencia política y muchos sistemas de gobierno se han construido sobre esta idea básica; políticas de consejos, y el reconocimiento e interacción de intereses que la política implica, como crear una forma no coactiva de orden

social. Como lo indican Adorno y Horkheimer (1998:49), en la violencia, por muy disimulada que esté bajo formas legales, últimamente se basa en la jerarquía social; el dominio sobre la naturaleza se reproduce dentro de la humanidad.

Desde la perspectiva Morgan (1990), cada vez que se usan palabras como autocracia, democracia para describir la naturaleza de las organizaciones, de forma implícita se está dibujando una especie de paralelo entre las organizaciones y los sistemas políticos; se hace lo mismo cuando se habla de las organizaciones como burocracias o tecnocracias, porque en cada caso se está caracterizando la organización en términos de un estilo particular de reglas políticas; en cada una de estas palabras el sufijo “cracia” significa poder o dominio, siendo asociado con un prefijo que indica la naturaleza precisa del poder o dominio empleado. En las burocracias, el dominio es asociado con el uso de la palabra escrita y es ejercido por burócratas que asentados detrás de su “bureaux” o mesas de trabajo se dedican a crear y administrar las normas que guían la actividad de la organización.

En esta perspectiva, Weber (1977:41) entiende por poder administrativo el que regula la acción de la asociación, es el que ordena otras acciones sociales, garantizando por medio de esa regulación a los agentes las probabilidades ofrecidas por ella, en la medida que una asociación sólo se oriente por órdenes de primera clase, podrá decirse que es una asociación de carácter administrativo, y cuando la orientación está dirigida por órdenes de última clase se dirá que es una asociación de carácter regular.

Desde el punto de vista de Weber (1977), existen diferentes formas de ejercer la dominación; sin embargo destaca que en las asociaciones políticas no es la coacción física el único medio administrativo, ni tampoco el normal. Refiriéndose a las organizaciones, afirma que sus dirigentes utilizan todos los medios posibles para el logro de sus fines; una asociación es de dominación por la simple existencia de un cuadro administrativo; la particularidad de esta asociación está determinada por la forma en que se administra, por el carácter del círculo de personas que ejercen la administración, por los objetos administrados y por el alcance que tenga la dominación; también ha de tenerse en cuenta cuales son los fundamentos de legitimidad de la dominación.

Powell y Dimaggio (1999:274) describen la organización política moderna como aquella que moviliza personas y actividades bajo el control y soberanía colectivos y en torno a medios y fines, funcionales y colectivos. Todas las organizaciones políticas modernas racionalizan la soberanía y funciones colectivas, de modo que se considera que las personas y las actividades contribuyen al bien colectivo. Según estos autores, las organizaciones políticas modernas varían en dos dimensiones centrales; en la primera se vincula a las personas como si fueran actores individuales y los relacionan estrechamente con la colectividad como un proyecto para validarlos luego como portadores de capacidad soberana y compromiso, de tal forma que no se perciba mucha diferencia entre la actividad social y la pública. La segunda dimensión de la variación se refiere al grado en que la organización política específica y controla directamente las tareas colectivas y las relaciones funcionales.

Este control en torno a medios y fines es considerado por Weber (1977) como una acción racional; porque en este tipo de acción al existir una determinación clara de los fines, medios y ciertas consecuencias de ellas, se convierte en un paradigma para la construcción de tipos ideales. Pero esta valorización metodológica de la racionalidad con arreglo a fines no supone que este sea un modelo adecuado moralmente. Por el contrario, Weber considera que un mundo en el que los hombres sólo actuaran de acuerdo con este tipo de racionalidad sería una jaula de hierro, en la que los individuos pierden toda su libertad.

Precisamente, Weber considera que la racionalización de la cultura occidental se caracteriza por un enorme desarrollo de la racionalidad con arreglo a fines a costa de la racionalidad con arreglo a valores. Ello trae como consecuencia un inmenso progreso técnico que puede llegar a ser catastrófico para la libertad individual; pues hacer a un lado la racionalidad con arreglo a valores propicia una nueva forma de tradicionalismo tecnocrático en el que el individuo pierde la capacidad crítica y de elección frente a los valores que orientan su acción (Serrano.1994:70).

Al respecto de lo que implica la actuación del hombre sólo desde la perspectiva racional con arreglo a fines que convierte al mundo en una jaula de hierro, Powell y Dimaggio (1999:104) retoman la metáfora de “la jaula de hierro” para sugerir que el mecanismo de racionalización y

la burocratización en la organización han cambiado; ya se ha logrado la burocratización de las grandes empresas y del estado.

Las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común. Sin embargo, en la actualidad el cambio estructural en las organizaciones parece motivado cada vez menos por la competencia o por la necesidad de eficiencia. Por el contrario, afirman, que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes. Sostienen que la burocratización y otras formas de homogenización surgen de la estructuración de campos organizacionales como los planteados por Giddens (1984). Este proceso, a su vez, es efectuado en gran medida por el estado y las profesiones, que se han convertido en los grandes racionalizadores de la segunda mitad del siglo XX.

De esta forma, al ser más similares las organizaciones se conduce hacia una especie de homogenización conocida como isomorfismo, entendido como un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. En el nivel de la organización, ese enfoque sugiere que las características organizacionales se modifican en dirección a una creciente compatibilidad con las características ambientales.

En esta perspectiva Powell y Dimaggio (1999:109), siguiendo a Aldrich, afirman que las organizaciones compiten no sólo por recursos y clientes, sino también por poder político y legitimidad institucional, por una buena condición social y económica; por lo cual, consideran el concepto de isomorfismo institucional como un instrumento útil para atender la política y la ceremonia que subyacen en gran parte de la vida organizacional moderna.

En la metáfora de la “jaula de hierro” y el isomorfismo de las organizaciones los conceptos de dominación y de poder se trasladan del ejercicio burocrático al interior de la organización, hacia la aplicación de los principios de la burocracia, el control, la dominación y el poder entre organizaciones, pasando de la actividad política al interior de la organización, a ejercer esa misma actividad política entre organizaciones; de esta forma, la política ahora no sólo se usa como elemento

que contribuye a la solución de los posibles conflictos entre diferentes miembros de un cuadro burocrático al interior de una organización, sino también a la solución de los conflictos de intereses entre los cuadros burocráticos de diferentes organizaciones; podría decirse de esta manera que los cuadros burocráticos de organizaciones particulares conforman un nuevo cuadro burocrático con un alcance mas allá de una organización particular y que puede abarcar un amplio sector de la sociedad; manteniendo de todas formas la condición de las organizaciones como sistemas políticos.

En este sentido, Powell y Dimaggio (1999) consideran que los procesos isomorfos también conducen a una perspectiva bifocal del poder y sus aplicaciones en la política moderna. En la medida que no se planifica el cambio organizacional y se realiza en gran medida sin que se den cuenta los grupos que desean influir en él; por lo cual, la atención debe dirigirse a dos formas de poder. La primera es el poder de establecer premisas, de definir las normas y estándares que conforman y canalizan la conducta. La segunda es el punto de intervención crítica en que las elites pueden definir modelos apropiados de la estructura y política organizacionales que después se aceptan sin cuestionarlo durante muchos años. Ese punto de vista, debe ser tenido en cuenta por los determinadores de las políticas en el campo de las organizaciones.

Esto ratifica la idea de considerar las organizaciones como sistemas que aplican procedimientos políticos, no sólo para influir en sus proceso internos de manejo estructural del poder y la negociación para la solución de los conflictos de interés presentes por su condición de entes sociales; sino también, el ejercicio de la política para resolver sus conflictos debido a diferencias con el entorno que también está influenciado por la presencia de relaciones sociales en la cuales hay diversidad de intereses y limitación de recursos que producen relaciones conflictivas que deben ser resueltas por medio del dialogo como lo planteaba Foucault (2004).

## Bibliografía

- Adorno, T. W. Horkheimer. M. (1998). *Dialéctica de la Ilustración: Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Arendt, H. (2006). *La Condición Humana*. Barcelona: Paidós.
- Arruñada, B. (1998). *Teoría Contractual de la Empresa*. Madrid- Barcelona: Jurídicas y Sociales, S.A..
- Dávila. C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque crítico*. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá.
- Foucault. M. (2004). *Sobre la Ilustración. Siglo XXI*. Madrid: Colección clásicos del Pensamiento.
- Giddens, A. (1984). *La Constitution de la Societé*. PUF. Paris: (traduit de l'anglais par M. Audet).
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la Razón Instrumental*. Madrid: Trotta.
- Jensen, M. C. y Meckling, W.H. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure*. University of Rochester: Journal of financial economics.
- Luhmann, N. (1990). *Observaciones de la Modernidad: Racionalidad y Contingencia en la Sociedad Moderna*. Barcelona: Paidós Studio.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Powell, W. y Dimaggio, P. J. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Serrano, E. (1994). *Legitimación y Racionalización, Weber y Habermas: la Dimensión Normativa de un Orden Secularizado*. Barcelona: Anthropos.
- Simon, H. (1975). *Models of Man. Citado por Williamson en: Mercados y Jerarquías: su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*. Nueva York: Fondo de Cultura Económica.
- Smith, A. (1983). *Investigación de la naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones. Traducido y adaptado al castellano moderno por José Alonso Ortiz, del original publicado en 1794*. Barcelona: Orbis. Segunda edición.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad: esbozo de la sociología comprensiva*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica. Traducido por José Medina Echavarría.
- Whyte, J.R. W. (1960). *El Hombre de la Organización. En: Sociología del poder. Antologías de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*. Escuela Latinoamericana de sociología: Andrés Bello.
- Zapata, D. A. Et.al. (2008). *Organización y Management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Programa editorial de la Universidad del Valle.

# Capítulo 2

La gestión empresarial de servicios personales  
como factor de riesgo psicosocial



# La gestión empresarial de servicios personales como factor de riesgo psicosocial

BLANCH, JOSEP <sup>2</sup>

## Resumen

Este capítulo trata sobre uno de los principales efectos colaterales del nuevo orden laboral impulsado por la reorganización flexible del trabajo y la nueva gestión empresarial de los servicios de atención y cuidado a personas: el alto riesgo psicosocial de desgaste psicológico por sobrecarga de trabajo. Para ello, se realiza una aproximación interdisciplinaria y descriptiva al contexto de producción y a algunas manifestaciones del fenómeno, como pretexto para centrar el capítulo en los modelos teóricos que las hacen comprensibles, más que en los mismos datos empíricos.

En la introducción, se deja constancia de la emergencia del factor *sobrecarga de trabajo* como contrapeso psicosocial de la innovación en las condiciones materiales, tecnológicas y organizacionales de trabajo en general. En el bloque dedicado al *análisis teórico*, se aporta una triple clave para el abordaje interdisciplinario del tema: (a) Desde un punto de vista sociológico, se resume el modelo *Nueva Gestión Pública* (NGP) como contexto de emergencia de la sobrecarga de trabajo. (b) De la metodología de investigación en el campo

---

2 Licenciado en Psicología. Doctor en Psicología – Universidad de Barcelona – España. Profesor Catedrático de Universidad – tiempo completo – Universidad Autónoma de Barcelona. Investigador en: Cambio sociolaboral y subjetivación de la experiencia laboral. Flexibilidad del trabajo y calidad de vida en el subempleo. Rehabilitación psicosocial en salud mental. Violencia interpersonal y social.

de los *indicadores sociales*, se importa la *Teoría de las Discrepancias Múltiples (TDM)*, que aporta elementos para la interpretación de datos de in/satisfacción manifestada en contextos paradójicos en los que parece haber motivos para sentirse bien y al tiempo mal con la situación. (c) Y de la psicología (social) del estrés se importa el Modelo *Demandas-Recursos (D-R)* como marco interpretativo de la variabilidad de efectos psicológicos observables ante una misma situación de sobre demanda laboral.

El apartado empírico no ha sido construido en función del *descubrimiento* de algo nuevo, ni de la *confirmación* de hipótesis precisas; sino de la *ilustración* de un proceso que precisa ser descrito y comprendido en el marco de un diseño de carácter exploratorio, para que pueda ser mejor previsto y prevenido: el foco de este estudio es el contexto facilitador y el proceso activador del desgaste psicológico asociado a la sobrecarga (cuantitativa y cualitativa, cognitiva y emocional) de trabajo en contextos de organización empresarial de servicios de atención a personas. Por ello, no se entrará en detalles de resultados numéricos cruzados por todo tipo de variables, sino que se proporcionará unas mínimas referencias empíricas generales estimadas suficientes para los propósitos de este informe.

**Palabras clave:** *Nueva Gestión Pública, Servicios personales, Riesgo psicosocial y Sobrecarga de trabajo.*

## Introducción

En las recientes décadas, la globalización económica, la innovación tecnológica y la flexibilización organizacional han transformado el escenario material, social y cultural de la actividad laboral, no sólo en las empresas de producción, sino también en las que proporcionan servicios a las personas. Las obvias ventajas que comportan estos cam-

bios en lo que concierne al escenario y a los medios de trabajo suelen resultar satisfactorias y agradables, motivadoras y desafiantes para las personas trabajadoras. Lo cual no impide que, en contrapartida, sea detectable al mismo tiempo una degradación de determinados aspectos de las condiciones de trabajo que las convierte en amenazas para la salud, el bienestar y la calidad de vida laboral del personal trabajador, para su rendimiento profesional y para la excelencia de las organizaciones que lo emplean.

Siendo las *condiciones* materiales, sociales y organizacionales de *trabajo* una fuente principal de determinaciones de la salud y la calidad de vida laborales, cualquier cambio en aquéllas repercute en éstas. Atentas a las transformaciones contemporáneas en este ámbito, las ciencias y las políticas de la salud y del trabajo pasaron de interesarse casi exclusivamente por problemas, patologías y accidentes asociados a los factores ecofísicos, mecánicos, ergonómicos, técnicos e higiénicos a focalizar su atención también en los aspectos *psicosociales* y en la necesidad y urgencia de evaluar y prevenir los *riesgos* asociados a los mismos.

Desde el observatorio del mercado de trabajo de la *Agencia Europea de la Salud y de la Seguridad en el Trabajo* (2003; 2007) se señala el *distrés laboral* como la principal circunstancia de *riesgo psicosocial* para la salud y el bienestar en el trabajo. En este diagnóstico abundan también la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion et al. 2007; Weiler, 2006, Eurofound, 2010), así como la Oficina Internacional del Trabajo, que detectó que un notable porcentaje de las personas trabajadoras estadounidenses vivía su trabajo como *muy o extremadamente* estresante (Gabriel & Liimatainen, 2000).

En esta misma línea apunta el desarrollo de la legislación internacional en el campo de los derechos laborales, y muy particularmente en lo que concierne al ámbito de la *seguridad y la salud en el trabajo*, que llama la atención sobre lo que las *condiciones de trabajo* conllevan de *factores de riesgo laboral*, esto es, de amenaza para la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo. Según los citados informes de la *European Foundation*, la tasa de prevalencia del *estrés laboral* y su derivación en el *burnout* vienen ocupando el segundo lugar en un ranking de las patologías laborales en la población trabajadora europea

encabezado por los problemas músculo-esqueléticos. En este marco, la *sobrecarga de trabajo* y la *presión temporal* -que hacen que la actividad laboral sea vivida como *densa e intensa, rápida y acelerada*- destacan como los *estresores psicosociales* dominantes. Precisamente, el mismo *job burnout* fue concebido como una respuesta a la (crónica) sobrecarga de trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

La pregunta general que guía el componente empírico de esta investigación es la de si las condiciones de trabajo impuestas por la *nueva gestión* pública de servicios a personas constituye el escenario de emergencia de la *sobrecarga* de trabajo percibida y manifestada. Y, más concretamente, se trata de conocer (a) cómo se expresa el discurso de esta vivencia de sobrecarga, en lo que concierne a las cantidades de “tiempo” disponible y de “trabajo” soportable y (b) cómo se relaciona esta vivencia con la de bienestar. El siguiente apartado proporciona unos elementos teóricos de referencia que pueden facilitar la lectura y la interpretación de la información empírica recogida.

## **Análisis teórico**

En este apartado, se resume esquemáticamente aspectos relevantes de los modelos *Nueva Gestión Pública* (NGP), *Teoría de las Discrepancias Múltiples* (TDM) y *Demandas-Recursos* (D-R).

### **La Nueva Gestión Pública (NGP) como factor de sobrecarga de trabajo**

La *Nueva Gestión Pública* (*New Public Management*) es el producto estrella de la propuesta neoliberal de *reforma modernizadora* del régimen Keynesiano-Fordista de Estado, la cual, en menos de una generación, se ha implantado –con distintos formatos, en diversos grados y con desigual eficacia- en los más diversos entornos sociopolíticos. Esta reorganización y *gestión flexible* de los servicios públicos (sanitarios, educativos, jurídicos, sociales, culturales, comunicacionales, policiales, etc.) acorde con el paradigma empresarial consiste en un repertorio de prácticas organizacionales concebidas como correctivo del *modelo militar-burocrático* y de la presunta *ineficiencia, incompetencia, inoperancia, obsolescencia, rigidez, corrupción e insostenibilidad* del *Welfa-*

re System (Arellano, 2004; Barzelay, 2005; Fernández, 2007; Homedes y Ugalde, 2005; OECD, 2005; Pillay, 2008; Pollitt, 2003; 2007; Spicer y Flemming, 2007). Entre tales prácticas empresariales *modernizadas* destacan una serie de cambios en la cultura organizacional, como la desburocratización y la profesionalización de la gestión, la planificación estratégica y la evaluación por competencias y resultados; el desarrollo de la lógica de la responsabilidad (*responsiveness*), del compromiso de dar cuenta (*accountability*) y de la múltiple apuesta por la *calidad*, la *excelencia*, la *innovación*, la *gobernanza* y la *sostenibilidad*.

En el plano económico, cobre fuerza la estrategia económica orientada al control de gastos, a la eliminación del déficit financiero, a la aplicación de indicadores de coste-beneficio, al incremento de la eficiencia y a la incentivación de la productividad, la competitividad y la rentabilidad. En este marco empresarial, las personas receptoras del servicio pasan a ser consideradas *stakeholders*, *clientes* o *consumidoras*, al tiempo que las profesionales que prestan el servicio ven transformado su estatus en el de una especie de *agentes comerciales*. Al tiempo, el mismo centro de servicio público se convierte en una especie de *empresa mercantil* que “compite” en igualdad de condiciones con otras (privadas o públicas), tratando de *vender* su *mercancía social, jurídica, policial, sanitaria o educativa* a escala local y global, de acuerdo con las reglas del *libre comercio*.

Este proceso de aplicación de la *Entrepreneurship Policy* (Hart, 2003) ha sido interpretado como respuesta a los desafíos de la globalización (Slaughter y Rhoades, 2004; Spicer y Flemming, 2007). También podría también ser considerado como el mero producto final de unas *prioridades* políticas en materia de reformas de los servicios públicos establecidas reiteradamente por instituciones como el Banco Mundial (World Bank, 2002; 2006; 2010) desde el del fundamentalismo del mercado, entre las que destaca la del *financiamiento basado en la demanda*. Un notable ejemplo de esta nueva ortodoxia aparece en un reciente *The World Health Report* dedicado a la *financiación de los sistemas de salud* (WHO, 2010), que dedica un capítulo a la necesidad de *promover la eficiencia y eliminar el despilfarro*. A lo largo de las reformas, unas instituciones (hospitales, universidades, servicios sociales y de justicia, etc.) que tradicionalmente funcionaron aisladas e independientes de la economía política de *mercado*, de la ética del *negocio* y

de la retórica sobre *productividad, eficiencia, competitividad y rentabilidad*, han experimentado una profunda metamorfosis organizacional que ha entrañado cambios deseados y deseables y también efectos colaterales en lo que concierne a experiencia, significado y sentido del trabajo, a valores, ética, deontología, roles e identidades profesionales, a interacciones sociales de trabajo y a relaciones laborales (Avalos, 2010; Baraldi y Car, 2008; Blanch, 2011; Blanch y Stecher, 2010; Eurydice, 2004; Homedes y Ugalde, 2005; Waitzkin, 2003). Este es el escenario del *Academic Capitalism* y de las *Universities in the Marketplace* (Slaughter y Leslie, 1997; 2001; Slaughter y Rhoades, 2004; 2005); así como de la *Marketplace Medicine* y del *Capitalism in Health Care* (Navarro, 1993; Barlett y Steele, 2004; Berridge y Loughlin, 2004).

La transformación, a veces tensa y conflictiva, por la NGP de aspectos relevantes de las condiciones de trabajo y de la cultura organizacional en los servicios públicos de atención a personas hacen de este nuevo entorno laboral y de esta modalidad gerencial la matriz específica de un factor de riesgo psicosocial como la sobrecarga de trabajo.

Por “sobrecarga de trabajo” se entiende un “exceso” estresante de tarea determinado por un doble criterio: (a) objetivo (cantidad o volumen de trabajo prescrito y de tiempo disponible para ejecutarlo) y (b) subjetivo (conjunto de estimaciones acerca de lo que la carga impuesta tiene de *viable, sostenible, aceptable y asumible*; así como de los límites más allá de los cuales resulta psicológicamente *excesiva y agobiante*, y, por tanto, *insatisfactoria*). Contemplada desde otro ángulo, la *sobrecarga de trabajo (work overload)* abarca dos vertientes: (a) La extensión cuantitativa del tiempo de trabajo impuesta por las nuevas condiciones (neoliberales) del mercado de trabajo, por las que la gente se ve forzada a trabajar más (tiempo), más duramente y por menos (dinero) para mantener un nivel de consumo al que no quiere o no puede renunciar. (b) La exigencia cualitativa de *intensidad* y de *densidad* en el trabajo.

La literatura sobre *work overload* identifica la vivencia subjetiva de “*exceso de trabajo*” (que lleva asociada la percepción de “*escasez de tiempo*” para terminarlo *todo* o para realizarlo *bien* y también de *presión* a trabajar *deprisa* y con *urgencia*, en un estado de “*business*” crónico) como un síntoma de *estrés psicosocial*. Su caldo de cultivo del mismo son las políticas gerenciales de *intensificación del trabajo*. Y sus

efectos son moderados por variables socio-demográficas, socioculturales, psicosociales y psicológicas (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2003; 2007; Bawden y Robinson, 2008; Duxbury, Lyons y Higgins, 2008; Fairris, 2004).

## *La Teoría de las Discrepancias Múltiples (TDM)*

Con su *Teoría de las Discrepancias Múltiples (TDM)*, Michalos (1985; 1995 y 2010) pretende aportar una teoría científica explicativo-predictiva del bienestar subjetivo (de *aquello que hace a las personas sentirse felices o satisfechas*) aplicable tanto a la felicidad general en la vida como a la satisfacción específica en el trabajo. Las principales *hipótesis básicas* de la TDM son las siguientes:

- H1: La satisfacción neta expresada (felicidad o bienestar subjetivo) es una función lineal positiva de las discrepancias percibidas entre lo que la persona tiene, por una parte y, por otra, lo que desea, lo que tienen otras personas significativas, lo mejor que se ha tenido en el pasado, lo que se esperaba tener hace tres años y lo que se cree merecer y necesitar.
- H2: Todas las discrepancias percibidas, excepto las que se dan entre lo que se tiene y lo que se desea, son funciones lineales positivas de discrepancias objetivamente mensurables, que también tienen un efecto directo sobre la satisfacción y las acciones.
- H3: La discrepancia percibida lo que se tiene y lo que se desea es una variable que media entre todas las demás discrepancias percibidas y la satisfacción neta expresada.

Considerándolas en conjunto, pueden servir de clave explicativa del grado de *satisfacción* positiva expresado en relación al conjunto de las condiciones de trabajo. Por ejemplo, una puntuación de 7 en una escala de 0 a 10 reflejaría la parte llena de la botella; esto es, la satisfacción por lo que se tiene o se ha logrado. Por otra parte, el -3 (distancia entre el 7 y el 10) expresaría la parte vacía de la botella, equivalente al grado de *insatisfacción* por lo que no se tiene o no se ha logrado; esto es el efecto conjunto de las discrepancias entre lo que se tiene por una parte y lo que se desea, aspira, espera y merece por otra.

## El Modelo Demandas-Recursos (D-R)

A la luz de la Teoría *Demandas- Recursos* (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004; Salanova, 2009), las *condiciones de trabajo* aparecen como el escenario de emergencia de unos *estresores psicosociales* resultantes de la tensión entre unas *demandas laborales* (exigencias cuantitativas y cualitativas, físicas y organizacionales, cognitivas y emocionales, que comportan un considerable desgaste físico o psicológico) y unos *recursos* (materiales, técnicos y organizacionales, sociales y personales) disponibles por la persona trabajadora a la hora de afrontarlas. Según este enfoque, a diferencia del simple *estrés*, que puede circunscribirse a procesos puntuales experimentados en tiempos relativamente cortos, el *burnout* surge en contextos de desajuste prolongado entre *demandas* y *recursos*; esto es, de “*tensión laboral*” entre *altas demandas* y *bajos recursos*. Lo cual acontece con relativa frecuencia en condiciones de *sobrecarga de trabajo*, según la creciente literatura sobre *work overload* -y sobre fenómenos adscritos al mismo campo semántico, como *overwork*, *overtime*, *role overload*, *information overload*, *email overload*, *work density*, *work intensity*, *work pressure*, *time pressure*, *overwork culture*, *business culture*, *attendance pressure*, etc.- (Bawden y Robinson, 2008; Blanch y Stecher, 2009; 2010; Duxbury, Lyons y Higgins, 2008; Fairris, 2004; Gallie, 2005; Thomas y Smith, 2006).

Precisamente el conjunto de esta literatura en torno a la *sobrecarga de trabajo* coincide con los estudios ya clásicos sobre *burnout* (Freudenberger, 1974; Freudenberger y Richelson, 1980, Maslach, 1982) y también con investigaciones más recientes sobre este *síndrome de quemarse por el trabajo* (Gil-Monte y Moreno-Jiménez, 2007) y sobre *salud ocupacional*(Barling y Frone, 2004; Barling, Kelloway y Frone, 2004; Salanova, 2009) al señalar la alta prevalencia de ambos fenómenos en profesiones de servicios personales (*human services*); funcionando aquella *sobrecarga* como una especie de factor de riesgo de este síndrome, que incluye deterioro cognitivo y emocional, desgaste psicológico y actitudes y conductas negativas hacia personas usuarias del servicio, hacia colegas y hacia la organización.

## Método

El trabajo de campo se realizó en el contexto de una investigación internacional sobre *calidad de vida laboral* y riesgos psicosociales en organizaciones de servicio a personas de una serie de países iberoamericanos (Proyecto SEJ2007-63686/PSIC). Participó en la investigación un colectivo (n=1252) integrado por personal académico y sanitario de Brasil, Chile, Colombia y España empleado respectivamente en universidades y en hospitales. Se accedió al mismo mediante muestreo de conveniencia e intencional y estratificado según criterios de sexo, generación, profesión, situación contractual y estatus ocupacional. Por razón del carácter exploratorio de esta investigación, la muestra fue elegida priorizándose los criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales, por encima de los de aleatoriedad y representatividad, propios de estudios confirmatorios y epidemiológicos. Por la misma razón, su tamaño no fue determinado por una fórmula estadística, en función de un nivel de confianza preestablecido, sino atendiendo al criterio de saturación informativa.

El diseño de la investigación combinó una aproximación cualitativa (mediante entrevista semiestructurada, preguntas abiertas de un cuestionario, grupos focales y auto etnografía fotográfica) y cuantitativa, mediante una encuesta por cuestionario que incluyó una batería de escalas integradas en series de ítems cerrados. La estructura y las propiedades psicométricas del bloque referido a *Condiciones de Trabajo* fueron descritas por Blanch, Sahagún y Cervantes (2010) y las concernientes a *Bienestar Laboral General* por Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010). En el análisis de los resultados, se procuró integrar la información producida mediante *triangulación* y *complementación*, en la línea de las propuestas de la *Mixed Methodology*, que trata no sólo de coleccionar y agregar, sino además de conjuntar enfoques y resultados cualitativos y cuantitativos (Tashakkori y Teddlie, 1998; Tashakkori y Creswell, 2007).

A efectos de este informe, son considerados tangencialmente datos numéricos y textuales correspondientes a diversas partes del cuestionario de la encuesta, mientras que se enfoca de modo más específico la información obtenida a partir de las respuestas al ítem abierto 23

(a, b, c), referido a *la carga de trabajo y al tiempo para realizarla*, y por él que se preguntó concretamente a la persona si *“le basta, le sobra o le falta tiempo para realizar su trabajo”* y *“cómo vive esta situación”*. También se destaca algún contenido icónico del auto etnografía fotográfica, por la que se pidió a cada profesional que plasmara en imágenes fotográficas *“lo mejor y lo peor de su trabajo”* y que resumiera en una frase en una hoja de papel el significado que quiso expresar con cada fotograma.

Desde el punto de vista deontológico se tuvo en cuenta la normativa ética para la investigación social: consentimiento informado, confidencialidad de los datos, anonimato de participantes y de sus centros de trabajo, compromiso de devolución de resultados y utilización responsable de la información.

## Resultados

Un primer análisis combinado de datos numéricos, respuestas textuales e imágenes fotográficas indica un amplio consenso entre tipos de profesión y de institución, así como entre países, sexos y generaciones, en torno a una valoración relativamente positiva de las actuales condiciones de trabajo en los centros hospitalarios y universitarios considerados. Las medias de las escalas de valoración de los aspectos materiales y técnicos están comprendidas entre 6 y 7,30 en escalas de 0 a 10; mientras que las referidas al clima social tienden a situarse entre el 7 y el 8. Así mismo, en las respuestas textuales a preguntas abiertas del cuestionario sobre las tendencias percibidas en cuanto a condiciones de trabajo, fueron también valoradas de modo relativamente positivo, especialmente las relativas a evolución de infraestructuras, equipamientos generales y recursos tecnológicos.

Entre las tendencias percibidas de signo negativo, hombres y mujeres de todas las edades y países, profesionales de la docencia universitaria y de la medicina y enfermería hospitalarias, destacaron las relativas al incremento de la carga de trabajo y a la falta de tiempo para terminarlo (bien). Ante la pregunta de si *le basta, le sobra o le falta tiempo para realizar su trabajo*, alrededor de dos de cada tres (entre el 55% y el 75%, según variables demográficas) manifiesta que le *“falta”* tiempo. El bloque de respuestas restante, además de las ca-

tegorías “*basta*” y “*sobra*”, incluye otra no prevista en el guión inicial del cuestionario (y que las personas encuestadas se las ingenieron para crearla): la respuesta “*depende*” (de la fase del curso para el profesorado universitario o bien del turno de guardia, del tipo de servicio o de la época del año para el personal sanitario). Mientras la minoría que declara tener tiempo bastante o sobrante dice vivir *bien y normal* su trabajo, la mayoría con “*falta*” de tiempo para ejecutar (bien) su trabajo manifiesta vivir “*mal*” (con *malestar, estrés, ansiedad, tensión, frustración, impotencia*, etc.) esta circunstancia.

El panorama dibujado por estas respuestas queda aún más resaltado con las dadas a las preguntas sobre la evolución percibida de las condiciones de trabajo: “*lo que va empeorando*” remite precisamente a la carga y al tiempo de trabajo. De modo que las personas encuestadas reconocen con perplejidad estar viviendo una situación paradójica: a pesar de que las cosas parecen ir cada vez mejor, sin embargo no dejan de empeorar. La síntesis de esta aparente contradicción radica en que las mejoras manifiestas y reconocidas en cuanto a recursos materiales, técnicos y humanos, así como a diseño organizacional, no parecen suficientes para afrontar con eficacia las demandas cuantitativas y cualitativas de un servicio, que parecen crecer a un ritmo incluso mayor. En este desfase percibido entre los respectivos ritmos de crecimiento de lo que mejora y lo que empeora parece radicar el motivo de la (in)satisfacción relativa por las condiciones de trabajo.

La ambivalencia suscitada por la vivencia de esta paradoja se expresa sintéticamente en el ejemplo de un participante profesor que, habiendo declarado que le “*falta*” tiempo para hacer (bien) su trabajo y que ello no le deja sentirse bien, presenta dos fotogramas en cada uno de los cuales destacan como elementos figurativos (a) un ordenador portátil en el que aparece abierto el correo electrónico, con una lista inacabable de e-mails por contestar, (b) un teléfono móvil, (c) una agenda de papel cuyo dietario aparece saturado de tareas y (d) algunos libros, revistas, documentos y papeles desparramados con cierto orden sobre una mesa de trabajo. Estos mismos elementos aparecen en dos escenarios distintos: (1) la propia sala de trabajo de la universidad y (2) la del domicilio particular. Los fotogramas van acompañados respectivamente de los siguientes textos:

1. *Lo mejor y lo peor de mi trabajo es la cantidad de cosas que puedo y debo hacer. Lo mejor es que me gusta y lo peor es que no me cabe en la agenda.*
2. Hacer todo el trabajo que debo me exige restar tiempo a mi vida personal, familiar y social, a mi salud y a mi sueño. Por esto, trabajando mucho, me siento bien y también un poco mal.

En conjunto, los resultados obtenidos -que se resumen y condensan en el hecho de que dos de cada tres de los profesionales participantes en la investigación declaran estar sobrecargados de trabajo, faltos del tiempo necesario para realizarlo bien y sentirse “mal” por ello- son consistentes con el panorama que describe la literatura sobre *work overload* (Bawden y Robinson, 2008; Duxbury, Lyons y Higgins, 2008; Fairris, 2004), sobre *intensificación del trabajo* en Europa (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2003; 2007; Eurofound, 2010; Paoli y Merllié, 2001; Parent-Thirion et al. 2007; Weiler, 2006) y en USA (Gabriel & Liimatainen, 2000), sobre el desgaste psicológico en determinados *grupos profesionales de riesgo* en América Latina y España (Gil-Monte y Moreno-Jiménez, 2007) y en los *human services* tradicionales en general (Freudenberger, 1974; Maslach, 1982); así como sobre los efectos colaterales, oscuros e invisibles de los procesos de reorganización de los servicios públicos (Avalos et al, 2010; Baraldi y Car, 2008; Eurydice, 2004; Homedes y Ugalde, 2005; Waitzkin, 2003).

Estos resultados deben ser analizados y comprendidos (con mayor extensión y profundidad que la que cabe en este capítulo) a la luz de modelos como los expuestos en el marco teórico: El de la *Nueva Gestión Pública* (NGP) proporciona claves para la comprensión de cómo un escenario laboral puede llegar a constituir por sí mismo un factor de riesgo psicosocial. La *Teoría de las Discrepancias Múltiples* (TDM) ayuda a comprender la ambivalencia ante la evidencia paradójica de que una organización va a mejor y al tiempo a peor y de que, en este contexto, abundan los motivos para la satisfacción y para lo contrario. El de *Demandas-Recursos* (D-R) facilita la predicción y orienta la prevención de aquellas circunstancias de estrés psicosocial (caracterizadas por la asimetría D-R) que amenazan la calidad de vida laboral.

## Conclusiones

De un estudio exploratorio no deben esperarse conclusiones contundentes. Sin embargo, los resultados expuestos refuerzan la tesis emergente de que las condiciones de trabajo establecidas por la nueva organización y gestión hospitalaria y universitaria comportan una alta probabilidad de sobrecarga de trabajo; constituyendo, por tanto, un *factor de estrés psicosocial* de primer orden, que debe ser oportunamente evaluado y prevenido.

Ello no pone en cuestión los presuntos beneficios estratégicos de la NGP; sino que señala la cara oculta de sus potenciales efectos colaterales en el bienestar y la salud del personal, así como lo que conlleva de riesgo de deterioro de aspectos relevantes de la calidad de vida laboral y de los servicios prestados, así como de la excelencia de la misma organización que pretende mejorar.

De la evidencia aportada derivan pues implicaciones teóricas y aplicaciones prácticas: Por una parte, da pie para problematizar una determinada versión ultra neoliberal de *modelo empresarial* de gestión de servicios públicos impuesta como si se tratara de una *realidad natural* necesaria e incuestionable. Por otro, impulsa a imaginar y promover unos modelos de organización y gestión de servicios que, sin renunciar a razonables y deseables cotas de efectividad y eficiencia, ofrezcan mayores garantías para la salud, el bienestar y la calidad de vida laboral del personal empleado.

## Referencias

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007). Riesgos emergentes. Observatorio Europeo de Riesgos. Disponible en: <http://www.osha.europa.eu>.
- Arellano, D. (Coord.) (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Porrúa.
- Avalos, B.; Cavada, P.; Pardo, M. y Sotomayor, C. (2010). La profesión docente: Temas y discusiones en la literatura internacional. The teaching profession: Topics and discussions in the international literature. *Estudios Pedagógicos*, 36 (1), 235-263.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baraldi, S. y Car, M. R. (2008). La flexibilización y la desregulación laboral de los trabajadores del área de enfermería en Brasil: El caso PROFAE. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 16(2), 205-211.
- Barling, J. y Frone, M. (Eds.) (2004). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barling, J., Kelloway, E. K. y Frone, M. (Eds.) (2004). *The Psychology of Workplace Safety*. Washington DC: American Psychological Association.
- Barlett, D.L. y Steele, J.B. (2004). *Critical Condition: How Health Care in America Became Big Business and Bad Medicine*. New York: Doubleday.
- Barzelay, M. (2005). *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bawden, D. y Robinson, L. (2008). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Berridge, V. y Loughlin, K. (eds.) (2004). *Medicine, the Market & Mass Media, Producing Health in the 20th C*. New York: Routledge.
- Blanch, J. M. y Stecher, A. (2009). La empresarización de servicios públicos y sus efectos colaterales. In T. Wittke y P. Melogno (comps.). *Psicología y organización del Trabajo. Producción de subjetividad en la organización del trabajo*. (191-209). Montevideo: Psicolibros.
- Blanch, J. M. y Stecher, A. (2010). Organizaciones excelentes como factores de riesgo psicosocial. In M. A. Carrillo (Coord.). *Psicología y Trabajo: Experiencias de investigación en Iberoamérica* (88-109). México: U. A. Querétaro.
- Blanch, J. M.; Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial de la Escala de Condiciones de Trabajo. Factor structure of Working Conditions Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (3), 175-189.
- Blanch, J. M.; Sahagún, M.; Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 157-170.

- Duxbury, L., Lyons, S., y Higgins, C. (2008). Too Much to do, and Not Enough Time: An Examination of Role Overload. En *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 125-140). San Diego: Academic Press.
- Eurofound (2010). *Fifth European Working Conditions survey – 2010*. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2010/index.htm>.
- EURYDICE (2004). El atractivo de la profesión docente en el siglo XX. La profesión docente en Europa. Perfil, tendencias y problemática. *Temas Clave de la Educación en Europa*, 3. Bruselas: EURYDICE.
- Fairris, D. (2004). Towards a Theory of Work Intensity. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 587-601.
- Fernández, C.J. (2007). *El Discurso del Management: Tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues* 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. y Richelson, G. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. Garden City, NY: Doubleday.
- Gabriel, P. y Liimatainen, M. R. (2000). *Mental health in the workplace*. Geneva: International Labour Office.
- Gallie, D. (2005). Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 351-75.
- Gil-Monte, P. y Moreno-Jiménez, B. (Eds.) (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Hart, D. M. (Ed.) (2003). *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-Ups, and Growth in the U.S. Knowledge Economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Homedes, N. y Ugalde, A. (2005). Las reformas de salud neoliberales en América Latina: una visión crítica a través de dos estudios de caso, en *Revista Panamericana de Salud Pública / Pan American Journal of Public Health*, 17(3), 210-220.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B y Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Michalos, A.C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, 347-413.
- Michalos, A. M. (1995). Introducción a la Teoría de las Discrepancias Múltiples (TDM) [An introduction to Multiple Discrepancies Theory (MDT)]. *Intervención Psicosocial* 4(11), 99-107.
- Michalos, A. M. (2010). *Essays on the Quality of Life*. New York: Springer.
- Navarro, V. (1993). *Dangerous to Your Health: Capitalism in Health Care*. New York: Monthly Review.
- OECD (2005). *Modernising Government. The Way Forward*. Paris: OECD.
- Paoli, P. y Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Parent-Thirion A, Fernández E, Hurley J, et al. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pillay, S. (2008). A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74 (3), 37.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Buckingham: Open University Press.
- Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An Overview of Its Current Status. *Administrative Science Quarterly*, 52, 110-115.
- Salanova, M. (Dir.). (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Slaughter, S. y Leslie, L.L (1997). *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. y Leslie, L.L. (2001). Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism, *Organization*, 8(2), 154-161.
- Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. y Rhoades, G. (2005). From endless frontier to basic science for use: Social contracts between science and society. *Science, Technology and Human Values*, 30(4), 1-37.
- Spicer, A. y Flemming, P. (2007). Intervening in the Inevitable: Contesting Globalization in a Public Sector Organization. *Organization*, 14(4), 517-541.
- Tashakkori, A. y Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tashakkori, A. y Creswell, J. Y. (2007). The New era of mixed methods. Editorial. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3-7.
- Thomas, G. F. y Smith, C. R. (2006). Reconceptualizing E-Mail Overload. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 252-287.
- Waitzkin, H. (2003). *At the Front Lines of Medicine: How the Health Care System Alienates Doctors y Mistreats Patients y What We Can Do About It*. New York: Rowman y Littlefield.
- Weiler, A. (2006). *Quality of Work and Employment 2006*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- WHO (2010). *The world health report - Health systems financing: the path to universal coverage*. Geneva: World Health Organization Press.
- WORLD BANK. (2002). *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington DC: The World Bank.
- WORLD BANK. (2006). *Las prioridades de la salud*. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.
- WORLD BANK. (2010). *Global Development Finance*. Washington DC: The World Bank.

# Capítulo 3

**Acoso psicológico en el trabajo: una  
propuesta para su medición y diagnóstico**



# Acoso psicológico en el trabajo: una propuesta para su medición y diagnóstico

CETINA, THELMA<sup>3</sup> - AGUILAR, CECILIA<sup>4</sup>

ORTEGA, ISAAC<sup>5</sup> - QUINTAL, MARÍA JOSÉ<sup>6</sup>

## Resumen

Las experiencias vividas en y a partir de las organizaciones contribuyen con el incremento o decremento del valor de los recursos humanos, de tal manera que ambientes de desarrollo contribuyen a que los colaboradores experimenten niveles de salud más favorables que les permiten desarrollar su potencialidad y desarrollarse de manera integral, mientras que ambientes caracterizados por conductas tóxicas, en este caso asociadas con el acoso psicológico en el trabajo (APT), disminuyen la salud de los trabajadores, lo cual repercute en el ambiente y productividad organizacional. La identificación y denuncia del APT es complicado por la sutileza con que se realizan las acciones hostiles, lo cual influye en el que la víctima dude sobre si lo que le está

- 
- 3 Licenciada en Psicología – Universidad de Mayab. Magister en Desarrollo Organizacional – UADY – INESPO. Coordinadora del Programa de Licenciatura en Psicología – Universidad Autónoma de Yucatán - México.
  - 4 Licenciada en Psicología – Universidad de Mayab. Magister en Psicología – Universidad Autónoma de Yucatán - México.
  - 5 Licenciado en Psicología – Universidad de Mayab. Magister en Psicología – Universidad Autónoma de Yucatán - México
  - 6 Licenciada en Psicología – Universidad de Mayab. Magister en Psicología de la salud. – Universidad Autónoma de Yucatán. México

pasando es grave o no, o si ella es la culpable de la situación que está viviendo. La socialización sobre lo que es el APT, así como sus efectos y las diferentes formas de afrontarlo es elemento clave en los programas de detección e intervención.

En este trabajo se presenta la Escala de Conductas Tóxicas como un instrumento de diagnóstico de conductas relacionadas con acoso psicológico, que permite conocer la percepción que tienen los diferentes actores organizacionales sobre el fenómeno. Así mismo, se presentan algunos hallazgos obtenidos al aplicar dicha escala en un grupo de trabajadores del sector salud, encontrándose entre ellos que, las conductas experimentadas con mayor frecuencia y de manera general son las que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, y aquellas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación; sin embargo, al tomar en cuenta si estas conductas las ejerce el jefe o los compañeros, el jefe ejerce conductas que afectan la organización y contenidos de los trabajos, mientras que de los compañeros se reciben aquellas conductas que dañan la reputación personal o profesional.

**Palabras clave:** *Conductas Tóxicas, Acoso Psicológico, Medición y Diagnóstico.*

## Introducción

El carácter estratégico de la Administración de Recursos Humanos (ARH) no debe entenderse solo como la atracción de los colaboradores más adecuados para el alcance de los objetivos organizacionales, ya que de nada serviría el poder contar con ellos si estos no permanecen en la organización. Sería poco estratégico el no contribuir al desarrollo de estos recursos o a limitarnos a un desarrollo parcial que solo al no partir de una visión integral, que lo reconoce no solo por la existencia

de un cuerpo, sino también por sus conocimientos, experiencias, motivaciones, potencial para aprender, salud física y psicológica, solo por citar algunos otros elementos.

Las experiencias vividas en el trabajo contribuyen al decremento o incremento de la salud física y psicológica, de tal manera que ambientes tóxicos caracterizados por conductas violentas en sus diferentes modalidades influyen de manera negativa en la salud de los trabajadores, mientras que ambientes de desarrollo favorecen el desarrollo de sus potencialidades trayendo así beneficios no solo al propio individuo, sino también a la organización y por qué no decirlo a la nación, pues es bien sabido los costos que tienen los accidentes y enfermedades laborales en cuanto al uso de servicios médicos, incapacidades, así como las repercusiones sociales que tiene en los ámbitos familiar y social. Existen tablas en las que se definen de manera operacional los diferentes agentes y riesgos, especifican niveles y tiempos de exposición, así como las consecuencias que tienen éstos en la salud física, todos estos datos facilitan el seguimiento de estos elementos; sin embargo en el caso de otros riesgos como lo son la percepción o presencia de la violencia no son tan claros.

De ahí que las organizaciones socialmente responsables tienen entre sus objetivos el promover ambientes de desarrollo y crecimiento y combatir los ambientes tóxicos (Cetina, Aguilar y Ortega, 2009). La violencia es un fenómeno y un proceso que puede caracterizar dichos ambientes, la forma en que se presenta puede ser variada, puede incluir la agresión física o no, siendo que cuando los golpes, forcejeos y empujones están presentes no parece haber dudas o negaciones sobre la existencia de la situación de violencia, pero cuando ésta no está necesariamente presente como lo es en los casos de acoso psicológico, los diferentes actores incluyendo víctima, compañeros y autoridades pueden experimentar dudas sobre la existencia y relevancia de lo que acontece (Álvarez, 2002).

La violencia laboral es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002) como: “El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”. Un tipo particular de violencia laboral es la de carácter

psicológico, llamada Acoso Psicológico en el Trabajo (APT), la cual es vista como un problema de salud dentro del ámbito laboral. EL APT es definido por Piñuel y Oñate (2001, en Lan Harremanak 2002, p,38) como “el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”, integrando en su definición características como agresiones conductuales y verbales.

Por su parte, Leymann (1996) menciona que durante el proceso de mobbing existen amenazas de forma física y agresiones leves con sentido de advertencia, dándole este autor mayor importancia a la frecuencia y duración del maltrato psicológico. Para Barbado (2004) el término bussing se caracteriza por la acción de hostigar y acosar por parte de un empresario o mandos de la empresa por orden de éste a los trabajadores que son incómodos para la dirección.

Independientemente de la forma en que cada autor defina este fenómeno, los autores coinciden al conceptualizarlo como una forma de violencia en donde la sutileza con la que se realiza hace complicada su identificación. El APT suele prolongarse a lo largo del tiempo, lo cual puede contribuir en cierta forma a que nos acostumbremos a su presencia, de tal manera que quienes la experimentan pueden no darse cuenta de su gravedad y sobre si deben o no de estar haciendo algo al respecto (Hirigoyen, 2001). Lo que no puede cuestionarse son las consecuencias negativas que trae este riesgo psicosocial al propio individuo, su familia y organización, ya que impacta de manera negativa en la calidad de vida laboral y en la calidad de los servicios prestados.

Con respecto a la organización, Leymann (1996, p.167) señala que “el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado por un tribunal”. Piñuel (2005) señala que la mayor parte de las organizaciones que tienen problemas de APT suelen desarrollar el llamado “síndrome de la negación organizacional”, el cual consiste en atribuir las causas a hechos diversos que disfrazan la existencia del APT. El deterioro de la imagen y credibilidad social de la organización, la disminución de la productividad, el quedarse con personas limitadamente

brillantes, poco tolerantes y de conductas poco éticas son algunos de los efectos que trae el APT.

Trujillo, Valderrabano y Hernández (2007) mencionan que el APT puede propagarse en organizaciones que suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo, condiciones de trabajo peligrosas y que mantienen la constante amenaza del despido, la cual de acuerdo con Parés (2006) es una práctica muy común que llevan a cabo los jefes, los cuales tienden a argumentar que ser un jefe duro es un atributo positivo, que los identifica como inteligentes, cuidadores del orden y que la agresión es parte común del repertorio de conductas orientadas a motivar, dominar y controlar a su personal.

La identificación y denuncia del APT es complicada por la sutileza con que se realizan las acciones hostiles, el trabajador ya se adapta a la situación, y en ocasiones piensa que es el culpable de la situación que está viviendo. El contar con instrumentos que permitan identificar la presencia o ausencia de conductas de APT no solo permite esbozar un diagnóstico y por tanto establecer líneas de acción, sino que la sola aplicación desde un marco del desarrollo organizacional, puede ser vista como una intervención, pues fomenta la toma de conciencia sobre la situación vivida, ya sea en nosotros mismos o en nuestros compañeros, analizando y reconociendo el papel que se puede tener, ya sea como observador, acosador o acosado.

Con base a lo anteriormente planteado este trabajo presenta la escala de conductas tóxicas en el trabajo, como una herramienta que permite identificar la presencia o ausencia de estas conductas, pero también como una herramienta que a través de su aplicación promueve el conocimiento y por tanto la denuncia, y por qué no, decirlo, la disminución o eliminación de las conductas por parte del acosador al socializarse el fenómeno.

## Método y resultados

De acuerdo con la revisión de la literatura se identificaron 6 dimensiones de conductas tóxicas, posteriormente se procedió a la elaboración de los reactivos y la revisión de los mismos, los cuales fueron sometidos a un proceso de jueceo en el que participaron 5 expertos en el área del comportamiento humano. Con base a los resultados de

dicho proceso se realizaron los cambios pertinentes para la mejora de la redacción de los reactivos. Se contó con una muestra de 298 participantes de una Institución de Salud Pública del Estado de Yucatán. La edad promedio fue de 43.4 años, siendo el 62.8% mujeres y el 37.2% hombres.

Los participantes respondieron la escala que quedó conformada por 36 reactivos tipo Likert, con cinco niveles de frecuencia, de “Casi Siempre” a “Casi Nunca”, presentando enunciados sobre conductas tóxicas ejercidas sobre el participante. Los reactivos que conformaron el instrumento se agruparon en las siguientes dimensiones:

- A.** Conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo:
  - Cuando hago algo bien dicen que fue por otras personas, a la suerte o la casualidad.
  - Hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos.
  - Intentan negarme permisos a los que tengo derecho.
  - Evitan que tome cursos, promociones y ascensos.
- B.** Conductas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación:
  - Recibo críticas y regaños por cualquier cosa que haga.
  - Se burlan de mí en público.
  - Manipulan lo que digo o hago para hacerme quedar mal.
  - Se burlan de mí a mis espaldas.
  - Me calumnian o inventan chismes sobre mi persona.
  - Se burlan de cómo hablo, camino o me visto.
- C.** Conductas que amenazan o agreden de forma física o verbal:
  - Me gritan o levantan la voz para atemorizarme.
  - Me amenazan con hacerme daño físicamente.
  - Me amenazan con correrme o hacer que me corran.
  - Me jalonean y me pegan por cualquier motivo.
  - Me hacen insinuaciones o proposiciones sexuales que me incomodan.
  - Me insultan o me hacen comentarios groseros.
- D.** Conductas que ocasionan daño o pérdidas en herramientas, equipo o productos del trabajo:

- Dañan mis cosas, mis papeles o mis herramientas de trabajo.
  - Me hacen pagar cosas en las que no debería gastar.
  - Pierden o destruyen a propósito el trabajo que realizo.
  - Roban mis cosas, mis papeles o mis herramientas de trabajo.
  - Dañan el lugar donde vivo.
- E. Conductas que afectan la organización y contenidos del trabajo:
- Me encargan tareas muy inferiores a mis capacidades.
  - Me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente para terminarlas.
  - Me encargan tareas más difíciles de las que puedo realizar.
  - Me encargan tareas nuevas o extrañas para hacerme quedar mal.
  - Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores.
  - Me encargan hacer trabajos sin sentido.
  - Me encargan tareas peligrosas sin darme lo necesario para protegerme.
- F. Conductas que limitan las oportunidades de contacto social:
- Me ignoran o dejan fuera de las reuniones y/o toma de decisiones.
  - Ignoran mi presencia.
  - Me esconden información que necesito saber para mi trabajo.
  - Me callan o interrumpen cuando quiero hablar.
  - Amenazan o presionan a la gente que me apoya para que deje de hacerlo.
  - Me evitan o rechazan en el trabajo.
  - Evitan que hable con compañeros y jefes.
  - No me pasan las llamadas o recados.

Como medida de incidencia de una conducta tóxica en específico se estandarizó el puntaje de frecuencia promedio de ocurrencia a una escala de cero a cien, donde cero representa una conducta tóxica que no ocurre y cien una que ocurre muy frecuentemente a todos los trabajadores. Con el fin de validar el instrumento se realizó un análisis factorial confirmatorio de segundo orden bajo el supuesto de que cada reactivo obtendría su varianza de la variable latente de la cual se supone es indicador, y éstas a su vez de un factor general de experiencia de

conductas tóxicas. Para realizar este análisis se utilizó el paquete “sem” versión 0.9-16 del lenguaje y programa estadístico R versión 2.9.0.

Este modelo presentó índices satisfactorios de ajuste, lo cual indica que el instrumento es válido para ser usado en el marco de la teoría en que fue construido. [ $\chi^2$  (421) = 1512.2  $p < 0.001$ , GFI = 0.90339, AGFI = 0.85945, RMSEA = 0.07842, NFI = 0.8642, NNFI = 0.90154, CFI = 0.93978]. La consistencia interna de este modelo fue de  $\alpha = 0.923$ .

## Algunos resultados encontrados

Aunque no es el objetivo principal de este trabajo, se considera de interés dar a conocer algunos ejemplos de resultados encontrados al aplicar el instrumento en la muestra descrita anteriormente. Mediante un análisis de frecuencia simple se encontró que alrededor del 82% de los participantes habían percibido recibir alguna conducta relacionada con el APT alguna vez en su trabajo. El 74.5% ha percibido recibir alguna por parte de su jefe, mientras que el 66.8% la ha percibido por parte de sus compañeros.

Revisando la prevalencia individual de reactivos se encontró que las conductas con más frecuencia son las relacionadas con las conductas que afectan la organización y contenidos del trabajo, por ejemplo, me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente para hacerlas; seguido de conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo como hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos y evitan que tomen cursos, promociones y ascensos, ver tabla 1.

Asimismo, se presentan en las Tablas 2 y 3, las conductas que se recibieron del jefe y de los compañeros con más frecuencia. Con respecto a las conductas que reciben con mayor frecuencia del jefe están en primer lugar las relacionadas con conductas que afectan la organización y contenidos del trabajo, como me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente para hacerlas y me encargan tareas muy inferiores a mis capacidades; seguido de las conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo del trabajo, tales como intentan negarme permisos a los que tengo derecho y evitan que tome cursos, promociones y ascensos.

**Tabla 1 Conductas tóxicas más frecuentes y su prevalencia**

CONDUCTAS	PREVALENCIA
Me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente para hacerlas.	48,5%
Hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos.	47,4%
Evitan que tome cursos, promociones y ascensos.	45,6%
Me ignoran o dejan fuera de las reuniones y/o toma de decisiones.	44,6%
Intentan negarme permisos a los que tengo derecho	43,0%
Me encargan tareas muy inferiores a mis capacidades.	42,3%
Recibo críticas y/o regaños por cualquier cosa que haga.	41,2%
Me calumnian o inventan chismes sobre mi persona.	40,9%
Se burlan de mí a mis espaldas.	40,2%
Manipulan lo que digo o hago para hacerme quedar mal.	40,2%

**Tabla 2 Conductas tóxicas recibidas del jefe con mayor frecuencia**

CONDUCTAS	PREVALENCIA
Me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente para hacerlas.	47,2 %
Me encargan tareas muy inferiores a mis capacidades.	38,5 %
Intentan negarme permisos a los que tengo derecho.	38,0 %
Evitan que tome cursos, promociones y ascensos.	37,4 %
Me ignoran o dejan fuera de las reuniones y/o toma de decisiones	35,4 %
Hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos.	35,2 %
Recibo críticas y/o regaños por cualquier cosa que haga.	33,3 %
Me encargan tareas más difíciles de las que puedo realizar.	29,0 %
Me encargan hacer trabajos sin sentido.	22,2 %
Me gritan o levantan la voz para atemorizarme.	22,0 %

**Tabla 3 Conductas tóxicas recibidas de los compañeros con mayor frecuencia**

CONDUCTAS	PREVALENCIA
Se burlan de mí a mis espaldas.	38,5 %
Me calumnian o inventan chismes sobre mi persona.	38,3 %
Se burlan de cómo hablo, camino o me visto.	25,0 %
Manipulan lo que digo o hago para hacerme quedar mal.	24,4 %
Recibo críticas y/o regaños por cualquier cosa que haga.	24,3 %
Dañan mis cosas, mis papeles o mis herramientas de trabajo.	23,2 %
Hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos.	21,4 %
Me callan o interrumpen cuando quiero hablar.	20,5 %

En relación a las conductas recibidas con mayor frecuencia de los compañeros están las conductas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación, tales como se burlan de mí a mis espaldas, me calumnian o inventan chismes sobre mi persona y se burlan de la forma como hablo, camino o me visto.

Se considera relevante recordar que dado que la intencionalidad del APT es hacer que la víctima renuncie o en su defecto quede nulificada, en este estudio se hizo énfasis particular en las conductas que lo caracterizan, a las cuales se ha hecho referencia con el nombre de conductas tóxicas. La presencia de conductas tóxicas en los sujetos de la muestra es elevada, pues entre siete y ocho trabajadores de cada diez mencionan haber experimentado alguna en algún momento en su trabajo. Es de llamar la atención que las conductas experimentadas con mayor frecuencia y de manera general sean aquellas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, y aquellas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación; sin embargo, al tomar en cuenta si estas conductas las ejerce el jefe o los compañeros, el jefe ejerce principalmente conductas que afectan la organización y contenidos de los trabajos, seguidas de las limitantes de oportunidad, crecimiento y desarrollo, mientras que de los compañeros se reciben aquellas conductas que dañan la reputación personal o profesional. Estos resultados pueden ser tomados como indicadores sobre cómo el puesto y por tanto la autoridad conferida se relaciona con el tipo de conductas y/o estrategias utilizadas y/o percibidas.

Los resultados encontrados hacen reflexionar sobre el papel que tienen los factores organizacionales para la presencia o prevención del APT, ejemplo de ello son los valores organizacionales que se ven reflejados principalmente en las variables estructurales y en el diseño y puesta en práctica de las políticas organizacionales en las diferentes áreas, que pueden ir desde la referentes a la contratación, colocación, ascenso, pagos, reconocimientos, cuidado y desarrollo de la salud física y psicológica de los colaboradores entre otras.

Se considera importante mencionar que las investigaciones que se han citado en este apartado están enfocadas en la experiencia del APT como un proceso, a diferencia del presente estudio que se centra únicamente en las conductas relacionadas con el fenómeno en un momento determinado, por lo que al plantear que de las 298 personas en-

cuestadas más del 70 % señaló al menos percibir una conducta tóxica, no significa que hayan padecido acoso psicológico laboral, ya que para Piñuel (2005) dentro del proceso del ATP se debe tomar en cuenta que la conducta o las conductas estén presentes por lo menos durante seis meses, así como la intencionalidad de las mismas y esto es algo que para la presente investigación no tomó en cuenta.

## Conclusiones

El acoso psicológico en el trabajo es un problema de salud dentro del ámbito laboral, la sutileza con que se presenta crea dudas en quien lo experimenta y en quienes le rodean sobre su naturaleza y gravedad, disminuyendo la probabilidad de que denuncien o hagan algo para detenerlo. Su prevención debe comenzar con la definición del término y su distinción de otros, ya que no todas las personas que dicen que están siendo acosadas lo están siendo necesariamente, y muchas otras no están conscientes de su situación porque no tienen elementos para conceptualizarla. Este estudio pretende dar a conocer por una parte el instrumento utilizado como una herramienta para hacer conciencia de las conductas que conforma el APT, ya que muchas de ellas son vistas como hechos normales que se presentan día a día en el trabajo, que incluso llegan a caracterizar y dar nombre al clima y cultura de la organización. La aplicación del instrumento debe ir acompañada de una reflexión sobre las ideas y sentimientos que generaron la aplicación, para posteriormente hacer una presentación del papel que tienen las conductas tóxicas dentro del APT, las consecuencias que éste tiene en la salud física y psicológica, así como la responsabilidad y compromiso que cada miembro de la organización tiene para la creación de ambientes de desarrollo y prevención de los ambientes tóxicos.

Es importante que para establecer programas de intervención en APT, los involucrados en el fenómeno conceptualicen e identifiquen las conductas que se experimentan en el lugar de trabajo y la repercusión que tienen para su salud integral, y esto se puede lograr a partir de un diagnóstico, siendo la escala presentada en este trabajo una herramienta para hacer conciencia de las conductas que conforma el APT.

## Referencias

- Álvarez, M. (2002). Algunos aspectos sobre el acoso psicológico, acoso psicológico en el trabajo, psicoterror laboral, violencia psicológica, acoso moral o mobbing. (Versión electrónica). *Revista de Relaciones Laborales*, 2(7), 15-23.
- Barbado. (2004). *El Acoso Psicológico en el Ámbito Laboral (Mobbing)*. Su tratamiento en la jurisprudencia Española. Publicado en el jurisprudencia Argentina, Buenos Aires, 27-10-04, T, 2004-IV fascículo 4.
- Cetina, T., Aguilar, C. y Ortega, I. (2009). Conductas tóxicas: variantes de acoso psicológico en el trabajo en un grupo de trabajadores del sector salud. En Wittke, T. y Melogno, P. *Psicología y Organización del trabajo X. Producción de subjetividad en la Organización del trabajo*, 378-390.
- Hirigoyen, M. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Lan, Harremanak. (2002). Reflexiones y preguntas sobre el acoso psicológico laboral o mobbing. *Revista de relaciones laborales*, 11-297.
- Leymann, H. (1996). Contenido y Desarrollo de Acoso Grupal/Moral (Mobbing) en el trabajo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Organización Mundial de la Salud (2002). *Informe mundial sobre la violencia y salud*. Ginebra (SWZ): OMS.
- Parés, M. (2006). *Fases del Acoso Moral en el Trabajo*. V Congreso Nacional Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, AMET, Oaxtepec, Morelos, México.
- Piñuel, I. y Oñate, A. (2002). La incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España. *Revista de Relaciones Laborales de la UPV, Lan Harremanak*, 7(2), 35-62.
- Piñuel, I. (2005). *Mobbing: Manual de Autoayuda*. España: Aguilar.
- Trujillo, M., Valderrabano, M. y Hernández, R. (2007). Mobbing, Historia, Causas, Efectos y Propuesta de un Modelo para las Organizaciones Mexicanas. *Revista Innovar*, 17(29), 71-91.

## Capítulo 4

El efecto de la cultura organizacional  
en el proceso de desarrollo de nuevos  
productos. Un estudio empírico



# El efecto de la cultura organizacional en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Un estudio empírico

NARANJO, JULIA <sup>7</sup> - SANZ, RAQUEL <sup>8</sup> - JIMÉNEZ, DANIEL <sup>9</sup>

## Introducción

La innovación se considera hoy clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles y, por ende, para el éxito de las empresas en el mercado, en términos crecimiento, participación en el mercado y rentabilidad (Henard y Szymansky, 2001; Jiménez y Sanz, 2007; Liang, 2008).

- 
- 7 Ingeniera Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Evaluación de Proyectos, Universidad de Antioquia. Doctora en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia, España. Profesora asociada de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y coordinadora del grupo Cultura organizacional y gestión humana, categoría A en Colciencias. Sus principales áreas de investigación incluyen innovación organizacional, cultura organizacional, gestión de recursos humanos y desempeño. Ha publicado en diferentes revistas nacionales e internacionales como *innovar*, *cuadernos de administración*, *European Journal of Innovation Management*, *Management Decision*, *Journal of Knowledge Management* y *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
  - 8 Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la empresa -Universidad de Murcia- España. Profesora asociada del departamento de organización de empresas y finanzas de la Universidad de Murcia. Sus principales áreas de investigación incluyen gestión de recursos humanos, innovación organizacional, cultura organizacional y aprendizaje organizacional. Ha publicado en diferentes revistas internacionales como *International Journal of HRM*, *Journal of Business Research*, *Management Decision* and *International Journal of Intercultural Relations*
  - 9 Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Doctor en Ciencias de la empresa -Universidad de Murcia- España. Profesor asociado del departamento de organización de empresas y finanzas de la Universidad de Murcia. Sus principales áreas de investigación incluyen gestión de recursos humanos, innovación organizacional y aprendizaje organizacional. Ha publicado en diferentes revistas internacionales como *the International Journal of HRM*, *Management Decision*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business Research* and *International Journal of Information Management*.

La razón principal es que las empresas innovadoras, son más flexibles y tienen mayor capacidad de adaptación a los cambios, lo que les va a permitir protegerse de un entorno inestable, responder rápidamente a los cambios, crear nuevas oportunidades y explotar las existentes en mayor medida que la competencia (Miles y Snow, 1978; Drucker, 1985).

En muchas empresas, la habilidad para desarrollar y comercializar nuevos productos exitosos es la clave para mantener la ventaja competitiva (Song y Thieme, 2006). Dada la importancia de la innovación de producto para el desempeño y teniendo en cuenta que el incremento en los niveles de competición, los rápidos cambios en los ambientes de mercado, las altas tasas de obsolescencia tecnológica, los cortos ciclos de vida de los productos, y las altas tasas de fracaso de los nuevos productos (Griffin, 1996; Balachandra y Friar, 1997) hace que el desarrollo de los nuevos productos sea difícil y de alto riesgo (Droge *et al.*, 2008), muchos investigadores se han interesado por entender cómo puede la empresa mejorar su capacidad de innovación en nuevos productos (Danneels, 2002; Henard y Szymanski, 2001; De Bretani y Kleinschmidt, 2004; De Luca y Atuahene-Gima, 2007; Page y Schirr, 2008; Molina y Munuera, 2008; Tellis *et al.*, 2009; Griffin *et al.*, 2009).

La literatura ha señalado diversos factores como determinantes de la innovación de producto, como por ejemplo la estructura (Capon *et al.*, 1992; Johne y Snelson, 1985; O'Connor, 2008; Droge *et al.*, 2008), el tamaño (Ettlie *et al.*, 1984; Ali, 1994; López *et al.*, 2008), los recursos humanos (O'Connor y McDermott, 2004; Jiménez y Sanz, 2007; Tellis *et al.*, 2009), la orientación externa (Song, *et al.* 1998; O'Connor y Verizer, 2001; McLaughlin, *et al.* 2008) o la incertidumbre del entorno (Carbonell y Rodriguez 2006; Cabello *et al.* 2006; O'Connor, 2008).

Entre ellos, la cultura organizacional se considera en la actualidad uno de los factores más determinantes de la innovación de producto (Johne y Snelson, 1985; Jasawalla y Sashittal 2002 ; Lau y Ngo, 2004; O'Connor 2008; O'Connor *et al.* 2008; McLaughlin *et al.*, 2008). Diferentes enfoques teóricos proporcionan fundamentos que explican la importancia de que la innovación se apoye en la cultura organizacional para convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Barney, 1986; Huerta *et al.*, 2004). La literatura ha señalado que a pesar de que la cultura se considera un importante determinante de la innovación de producto su abordaje en estudios empíricos es inci-

piente (Cooper y Kleinschmidt, 2007); además trabajos recientes están señalando la importancia de profundizar en variables que como la cultura influyen en la innovación de producto en el nivel de empresa (O'Connor, 2008; O'Connor *et al.*, 2008; Mclaugling *et al.*, 2008; Tellis *et al.*, 2009).

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental y se comprometan con él (Hartmann, 2006) y que la literatura empírica ha señalado el comportamiento innovador del individuo como fundamental para la innovación de producto (Chakrabarti, 1989; Leifer *et al.*, 2001; O'Connor y McDermott, 2004; Sim *et al.*, 2007; Griffin *et al.*, 2009, Tellis *et al.*, 2009) este trabajo se plantea como objetivo estudiar el rol mediador del comportamiento innovador de los empleados en la relación entre la cultura y la innovación en producto.

## Revisión de la literatura

La innovación de producto se refiere a la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o usos previstos. Esto incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, facilidad de uso u otras características funcionales (OECD, 2005). La revisión de la literatura en materia de innovación de producto pone de manifiesto la relevancia de diversos aspectos que ayudan a entender el concepto. Éstos son fundamentalmente, el grado de novedad, el proceso de desarrollo y el éxito de los nuevos productos. En este trabajo se profundiza en una dimensión de la innovación de producto, el proceso de desarrollo, en concreto la calidad con que se llevan a cabo las etapas del proceso de desarrollo de los nuevos productos (DNP).

El análisis del proceso de desarrollo de nuevos productos, y concretamente sus etapas, ha mostrado que existen diferencias sobre el número de etapas o actividades, y la denominación que deben recibir, en este trabajo siguiendo a otros autores (Troy, *et al.*, 2001; Im, *et al.*, 2003) se agregan las diferentes actividades en dos etapas más generales iniciación e implantación.

Una vez clarificado el concepto de innovación de producto, se identifican los factores determinantes de la innovación de producto, esto es, los que la estimulan o la inhiben. Hemos podido comprobar que la literatura señala un gran número de variables como determinantes de la innovación de producto. En general, éstas se pueden agrupar en factores externos e internos. A nivel externo cobra relevancia la incertidumbre del entorno, mientras que a nivel interno, además de factores como características generales de la empresa, la estructura, la estrategia de la empresa, y las prácticas de recursos humanos; la orientación al mercado, la cultura organizacional y el comportamiento innovador de los individuos resaltan como importantes. En este trabajo se profundiza en dos aspectos: la cultura organizacional y el comportamiento innovador de los individuos.

La revisión de la literatura muestra soporte teórico y empírico a la vinculación entre la cultura organizacional y la innovación de producto. En el caso del efecto de la cultura organizacional en la calidad con la que se llevan a cabo las etapas del proceso, se encontró que no existen trabajos que estudien en específico esta relación, sin embargo, la literatura revisada permitió sustentar que las diferentes culturas tienen diferente efecto en las etapas del proceso.

En concreto, la cultura adhocrática favorecerá ambas etapas del proceso de desarrollo, en la medida en que la orientación al mercado es considerada esencial tanto para la fase de iniciación como para la de implementación (Atuahene-Gima, 1995; Langerak et al., 2004). Adicionalmente, posee valores fundamentales que estimulan las etapas tempranas del proceso de desarrollo como la promoción del pensamiento creativo, la asunción de riesgos, la apertura de mente y la autonomía (Verganti, 1997; Tushman y O'Reilly, 1997; Troy et al., 2001; Frishamar y Ake, 2007) son valoradas en la etapa de implementación. La cultura de mercado por su enfoque externo también favorecerá ambas etapas del proceso.

La cultura de clan por el hecho de no poseer una orientación externa, fundamental para el proceso de innovación de producto, podría no favorecerlo. Adicionalmente, características como la asunción de riesgos, la creatividad y la autonomía que aparecen como esenciales en los procesos de generación de ideas, están ausentes en la cultura de clan. Sin embargo, otros valores propios de esta cultura como la

participación y el trabajo en equipo, se suelen considerar necesarios tanto en la iniciación del proceso (Verganti, 1997) como en su implementación (Pinto y Pinto, 1990; Im et al., 2003). No obstante, como se indicó antes, la importancia del trabajo en equipo para la iniciación no es suficientemente clara en la literatura (Im et al., 2003), lo que permitiría plantear que la cultura de clan tendrá efecto negativo en la iniciación y positivo en la implementación.

Finalmente, la literatura no ofrece argumentos sólidos con respecto al efecto de la cultura jerárquica, en términos generales podría afirmarse no posee ninguno de los valores señalados como fundamentales en la fase de iniciación o en la fase de implementación. Adicionalmente dada su orientación interna, cabe esperar que afecte negativamente a la innovación en producto. Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: La cultura organizacional está relacionada con la habilidad de la empresa en el proceso de desarrollo de nuevos productos. En concreto:*

*H<sub>1.a</sub>: La cultura adhocrática está relacionada positivamente con la habilidad de la empresa tanto en la etapa de iniciación como de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos.*

*H<sub>1.b</sub>: La cultura de clan está relacionada negativamente con la habilidad de la empresa en la etapa de iniciación del proceso de desarrollo de nuevos productos y positivamente con la de implementación de dicho proceso.*

*H<sub>1.c</sub>: La cultura de mercado está relacionada positivamente con la habilidad de la empresa tanto en la etapa de iniciación como de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos.*

*H<sub>1.d</sub>: La cultura jerárquica está relacionada negativamente con la habilidad de la empresa tanto en la etapa de iniciación como de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos.*

Hasta ahora se ha planteado que la cultura incide en la innovación de producto y en particular, en la habilidad con que la empresa lleva a cabo el proceso de DNP. La literatura ha señalado la importancia de profundizar en el proceso a través del cual la cultura organizacional afecta la innovación de producto. Se profundiza en el rol mediador del

comportamiento innovador entre la cultura organizacional y la innovación de producto, argumentando esta mediación desde la literatura que estudia los determinantes de innovación, que señala que uno de los más importantes es el comportamiento de los recursos humanos y desde la literatura que analiza la relación cultura innovación, que señala que la cultura –valores- inciden en el comportamiento. Para sustentar esta relación de mediación se hace necesario sustentar, adicional a la relación entre cultura e innovación de producto, las relaciones entre cultura y comportamiento innovador y entre comportamiento innovador y la innovación de producto.

Con respecto a la relación entre cultura y comportamiento, de la revisión realizada se puede concluir lo siguiente. La cultura adhocrática, por estimular la mayoría de los valores referidos como fundamentales en una cultura para favorecer el comportamiento innovador como la creatividad, la libertad, la autonomía, el empowerment, la asunción de riesgos, la tolerancia a los errores, tendrá un efecto positivo en el comportamiento innovador. Resultados de trabajos como el de Knol y Van Linge (2009) coinciden con este planteamiento.

En el caso de la cultura de clan, si bien valores de esta cultura como la participación de los empleados favorecen el comportamiento innovador (Axtell et al., 2000), la ausencia de valores como la asunción de riesgos, la tolerancia a los errores, la autonomía, nos lleva a considerar que la cultura de clan tiene un efecto neutro en el comportamiento innovador de los empleados.

En el caso de la cultura de mercado, en la literatura no se hace referencia específica a qué valores de la cultura de mercado están o no asociados con el comportamiento innovador. No obstante, su orientación a lo externo y a la estabilidad, podría permitirnos inferir algunas hechas. Por un lado, se esperaría que los empleados que se comporten de forma innovadora necesiten interacción con el entorno, sin embargo, la estabilidad y el control propios de esta cultura no favorecen la creatividad, la experimentación, la autonomía, que en general son características vinculadas a comportamientos innovadores, lo que neutraliza el efecto positivo que pueda tener la orientación al exterior.

En relación con la cultura jerárquica, algunas de sus características pueden tener un impacto negativo en la creatividad. Así, el énfasis en normas y procedimientos formales limita la creatividad y la innovación,

en la medida en que los empleados se ciñen a rutinas predeterminadas (Kanter, 1988; De Jong y Kemp, 2003).

De lo anterior se deriva la siguiente hipótesis:

$H_2$ : *La cultura organizacional está relacionada con el comportamiento innovador de los empleados.* En concreto:

$H_{2.a}$ : La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con el comportamiento innovador de los empleados.

$H_{2.b}$ : La cultura de clan no está relacionada con el comportamiento innovador de los empleados.

$H_{2.c}$ : La cultura de mercado no está relacionada con el comportamiento innovador de los empleados.

$H_{2.d}$ : La cultura jerárquica está relacionada de forma negativa con el comportamiento innovador de los empleados.

Con respecto a la relación comportamiento innovador de los empleados e innovación de producto, se encontró a partir de la revisión de la literatura sobre características del individuo que facilitan la innovación general y en productos y la que estudia los roles requeridos en los individuos para estimular la innovación en producto que el comportamiento innovador está íntimamente ligado a la innovación de producto (Schuler y Jackson, 1987; O'Connor y McDermott, 2004; Sim *et al.*, 2007; Griffin *et al.*, 2009) y que sin embargo, su estudio empírico es muy limitado.

La literatura ha señalado la importancia de que los empleados sean creativos (Li *et al.*, 2007) para mejorar la fase de iniciación del DNP. Estos comportamientos creativos, en los que los individuos buscan oportunidades de mejora a nivel de tecnologías, procesos y productos, y proponen ideas creativas, requiere de ellos capacidad de arriesgarse a experimentar nuevas ideas y soluciones (Chuang, 2007), tolerancia con la incertidumbre y la ambigüedad (Anderson *et al.*, 2004), originalidad y falta de convencionalismo (King y Anderson, 2002), y capacidad para evaluar ideas y soluciones (Amabile, 1988). Otras características también consideradas fundamentales en los individuos para la fase de iniciación de la innovación son la habilidad en la comunicación y fluidez para vender las ideas (Sim *et al.*, 2007) de manera que puedan promover y defender las ideas de otros y

persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución (Griffin *et al.*, 2009).

En relación con una mejora de la fase de implementación, los empleados tendrán que desarrollar planes y programas adecuados para implantarlas las ideas e incorporarlas en las rutinas diarias. Las personas responsables de la implementación de las innovaciones deben ser personas con iniciativa (Miron *et al.*, 2004) para movilizar recursos, capaces de inspirar (Lee y Sweeney, 2001) a quienes los acompañan en la ejecución, hábiles para planear (Thieme *et al.*, 2003) sobre todo en lo que concierne a coordinación y ejecución (Sim *et al.*, 2007). Estas características al lado de una determinación de éxito (King y Anderson, 2002) le permitirá llevar a feliz término la implementación de las innovaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

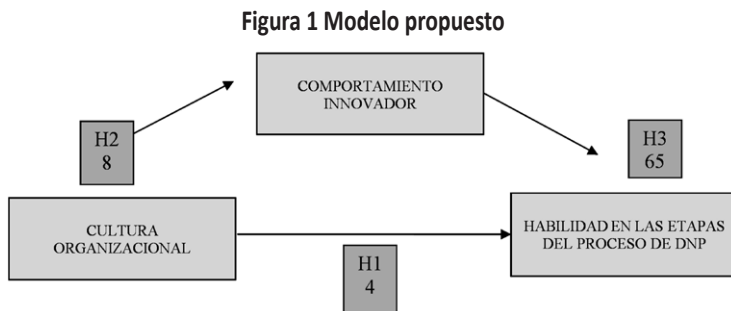
$H_3$ : El comportamiento innovador de los empleados está relacionado con la habilidad de la empresa en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

En concreto:

$H_{3.1}$ : El comportamiento innovador de los empleados está relacionado de forma positiva con la habilidad de la empresa en la etapa de iniciación del proceso de desarrollo de nuevos productos.

$H_{3.2}$ : El comportamiento innovador de los empleados está relacionado de forma positiva con la habilidad de la empresa en la etapa de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos.

En la figura 1 se presenta el modelo de relaciones propuestas:



## Metodología del estudio empírico

### Muestra y recogida de información

Al centrarse este estudio en innovación de producto, se decidió trabajar con empresas industriales. En concreto, la población de este estudio está constituida por empresas industriales españolas con más de 250 trabajadores, 410 empresas de acuerdo con la base de datos SABI.

Para recoger la información necesaria para el estudio se elaboró una encuesta estructurada y se utilizó como soporte una página web diseñada para tal fin. La encuesta se dirigió a directivos que tuvieran una visión general de las cuestiones estudiadas en este trabajo, fundamentalmente de la cultura de la empresa, el comportamiento de su personal y el proceso de innovación. Participaron en el estudio: directores de recursos humanos (58%), directores de marketing (5,5%), directores de producción (5,5%), directores generales de la empresa (2%) y otros directivos de la empresa.

La muestra definitiva, una vez revisados los cuestionarios obtenidos, está formada por 200 empresas, es decir, el 48.78% de la población. Se comprobó su representatividad respecto a la población, teniendo en cuenta su composición por sectores, tamaño y resultados.

### Medidas

Para medir las variables dependiente, independiente y mediadora, así como la mayoría de las variables de control se ha seguido el mismo procedimiento. Se ha partido de escalas tipo Likert previamente utilizadas en la literatura. A continuación, y una vez comprobadas la fiabilidad y la validez de cada escala, se han generado las variables objeto a través de la media de las puntuaciones obtenidas en cada uno de sus ítems. Seguidamente se concretan las escalas utilizadas o los instrumentos de medición utilizados.

Habilidad en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Siguiendo a Im et al.(2003), en este trabajo las actividades o fases del proceso de desarrollo de nuevos productos se han agrupado en dos etapas: iniciación e implementación. Las escalas para evaluar la habilidad de la empresa en las actividades en cada una de las etapas son

adaptaciones de trabajos reconocidos en el campo de desarrollo de nuevos productos (Song y Parry, 1996; Im et al., 2003; Bastic, 2004; Jin y Li, 2007). En el anexo 1 (Cuadro 1) se presenta la medida utilizada y el correspondiente alfa de Cronbach.

Cultura organizativa. En este trabajo se mide la cultura a partir del “Modelo de Valores en Competencia” (MVC) de Cameron y Quinn (1999), a través del “Instrumento de Medición de la Cultura organizativa” que ellos mismos proponen. Este modelo integra seis factores: características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, gestión de empleados, vínculo organizacional, énfasis estratégico, y criterio de éxito. Las medidas de los cuatro tipos de cultura estudiados, de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, se obtienen a partir de la media de los ítems correspondientes a cada tipo de cultura en cada factor. En el anexo 1 (Cuadro 1) se presenta el alfa de cronbach de la cultura organizativa.

Comportamiento innovador de los empleados. Para medirlo se parte de la escala de Scott y Bruce (1994) pero se completa utilizando algunos indicadores de la escala de Kleysen y Street (2001). En el anexo 1 (Cuadro 1) se presenta la medida utilizada y el correspondiente alfa de cronbach.

VARIABLES DE CONTROL. Tras la revisión de la literatura sobre innovación de producto, cultura organizativa y comportamiento innovador se han incluido como variables de control el tamaño de la empresa, la estructura organizativa de la empresa y la incertidumbre del entorno, al ser consideradas como determinantes de la innovación en producto y del comportamiento innovador de los empleados.

Tamaño: se mide por el número de empleados y este dato se extrae de la base de datos SABI.

Estructura organizativa: La medida de estructura utilizada en este trabajo es la de Song y Thieme (2006) que integra dos dimensiones: Formalización y Centralización.

Incertidumbre del entorno: Se mide en este trabajo a través de tres ítems que recogen la incertidumbre tecnológica, la incertidumbre del mercado y la intensidad competitiva. La escala se elaboró a partir de las utilizadas por Jaworski and Kohli (1993), Zheng (2006) y De Luca y Atuahene-Gima (2007).

En la tabla 1 aparecen la media, desviación típica, fiabilidad y correlaciones de las variables mencionadas.

**Tabla 1 Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables del estudio**

	MEDIA	DESV. TÍPICA	CORRELACIONES																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11						
1	Tamaño	571.355	452.491	1															
2	Formaliz.	4.301	0.582	-0.099	1														
3	Centraliz.	4.333	0.547	-0.010	0.565***	1													
4	Incertidum.	4.283	0.637	0.076	0.217***	0.139**	1												
5	C. clan	4.545	0.300	-0.093	-0.025	0.031	0.038	1											
6	C. adho.	4.619	0.416	0.066	0.070	-0.008	0.435***	0.405***	1										
7	C. merca.	4.399	0.353	0.109	0.112	0.179**	0.326***	-0.075	0.195***	1									
8	C. jerarqu.	4.380	0.333	-0.025	0.071	0.124*	-0.011	0.400***	0.146**	0.166**	1								
9	Comport.	3.901	0.665	0.008	0.126*	0.035	0.249***	0.277***	0.381***	0.174**	0.147**	1							
10	H. iniciac.	4.384	0.937	0.021	0.349***	0.108	0.516***	-0.048	0.380***	0.395***	-0.048	0.349***	1						
11	H. implementn.	4.201	1.040	0.101	0.207***	0.095	0.524***	-0.063	0.349***	0.453***	-0.008	0.283***	0.776***	1					

Nota: \*p<0.05; \*\*p<0.01.

## Análisis de los datos

El análisis utilizado para contrastar las hipótesis es el análisis de regresión jerárquica. En particular, para las pruebas de mediación se sigue la metodología propuesta por Baron y Kenny (1986). Este procedimiento consiste en estimar tres modelos de regresión. El primero corresponde a un modelo de efectos directos que evalúa si la variable independiente (en este caso los cuatro tipos de cultura) afecta a la variable dependiente (proceso de desarrollo de nuevos productos). Este modelo nos permite poner a prueba la hipótesis 1. Para contrastar el efecto mediador del comportamiento innovador de los empleados entre la cultura y la habilidad en el proceso de DNP (hipótesis 2), se deben cumplir, de acuerdo con Baron y Kenny, además de la condición evaluada en la hipótesis 1, tres condiciones más. Para cumplir la segunda condición se estudia si la variable independiente está relacionada con la mediadora (comportamiento innovador de los empleados). La tercera condición implica analizar si la variable mediadora afecta a la dependiente cuando se controla la variable inicial. Por último, se comprueba si el efecto de la variable independiente sobre la dependiente se reduce o desaparece cuando se controla el efecto de la mediadora. De acuerdo con Baron y Kenny, los dos últimos pasos se realizan efectuando una sola regresión.

## Resultados

La primera hipótesis plantea que la cultura organizacional influye en la habilidad de la empresa en el proceso de DNP, tanto en la etapa de iniciación como en la de implementación. El efecto propuesto es distinto según el tipo de cultura organizacional de que se trate (hipótesis 1.a, 1.b, 1.c y 1.d).

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos al utilizar como variable dependiente la habilidad de la empresa en la primera etapa del proceso de DNP, la de iniciación de la innovación. Como se puede ver al incorporar los tipos de cultura en el modelo de regresión que sólo contenía las variables de control se produce un incremento significativo del  $R^2$  (0.097) indicando que éstos contribuyen a explicar la habilidad que tiene la empresa en la etapa de iniciación. Además del análisis de los coeficientes  $\beta$  correspondientes a las variables de cultura se concluye que las culturas adhocrática ( $\beta=0.202$ ) y de mercado ( $\beta=0.269$ ) influyen de forma positiva en la habilidad que tiene la em-

presa en la etapa de iniciación de la innovación, mientras que no se obtienen efectos significativos para las culturas de clan y jerárquica.

**Tabla 2. Efecto de los tipos de cultura organizacional en la habilidad en la etapa de iniciación del proceso de desarrollo de nuevos productos**

MODELO	1.0a	1.1a
Tamaño	0.021	-0.016
Formalización	0.350***	0.350***
Centralización	-0.157**	-0.166**
Incertidumbre	0.433***	0.274***
Cultura de clan		-0.043
Cultura adhocrática		0.202***
Cultura de mercado		0.269***
Cultura jerárquica		-0.095
F	22.560***	18.806***
R2	0.306	0.392
Δ R2		0.097***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

**Tabla 3. Efecto de los tipos de cultura organizacional en la habilidad en la etapa de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos**

MODELO	1.0b	1.1b
Tamaño	0.079	0.040
Formalización	0.146*	0.149**
Centralización	-0.059	-0.087
Incertidumbre	0.472***	0.323***
Cultura de clan		-0.051
Cultura adhocrática		0.144**
Cultura de mercado		0.324***
Cultura jerárquica		-0.045
F	17.750***	14.439***
R2	0.255	0.354
Δ R2		0.111***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

En la tabla 3 se recogen los resultados obtenidos al utilizar como variable dependiente la etapa de implementación de la innovación. De

nuevo, se observa que el incremento en el  $R^2$  al pasar del modelo que sólo incluye las variables de control al que contiene también las variables de cultura es significativo (0.111). Adicionalmente, del análisis de los coeficientes  $\beta$  se obtienen resultados similares a los obtenidos para la etapa de iniciación. El efecto de las culturas adhocrática ( $\beta=0.144$ ) y de mercado ( $\beta=0.324$ ) en la habilidad de la empresa en la etapa de implementación es positivo y significativo, mientras que las culturas de clan y jerárquica no presentan efectos significativos en esta etapa.

De acuerdo con estos resultados se puede concluir que se encuentra evidencia empírica para las hipótesis 1.a y 1.c pero no para las hipótesis 1.b y 1.d. Por tanto, los resultados proporcionan apoyo parcial a la hipótesis cuatro. En concreto, conforme a lo planteado se obtiene que las culturas adhocrática y de mercado tienen efecto significativo y positivo sobre la habilidad de la empresa en las dos etapas del proceso de DNP, sin embargo, los resultados obtenidos para las culturas de clan y jerárquica no fueron los esperados. Se presumía que la cultura de clan afectaría de forma negativa a la habilidad de la empresa en la etapa de iniciación y de forma positiva en la implementación y que la cultura jerárquica afectaría negativamente a ambas pero no se obtienen resultados significativos para ninguno de los dos tipos de cultura.

Para contrastar la hipótesis 2 referida a la relación entre los tipos de cultura organizacional y el comportamiento innovador de los empleados, se introducen en el modelo 2.1 los tipos culturales en un solo bloque. Los resultados (tabla 4) muestran que se produce un incremento significativo del  $R^2$  (0.128), indicando que los tipos culturales ayudan a explicar el comportamiento innovador. Además, del análisis de los coeficientes  $\beta$  se concluye que, tal y como se había planteado en las hipótesis 2.a. y 2.c. respectivamente, la cultura adhocrática estimula el comportamiento innovador de los empleados ( $\beta=0.232$ ) y la cultura de mercado no incide en dicho comportamiento. Sin embargo, los resultados obtenidos para la cultura de clan y la jerárquica difieren a lo propuesto en las hipótesis correspondientes. Para la cultura de clan se ha obtenido que afecta de forma positiva al comportamiento innovador cuando se había planteado que no tendría efecto en el mismo. Para la cultura jerárquica no se encuentran resultados significativos aunque se esperaba que afectara de forma negativa en el comportamiento innovador de los empleados. Por tanto, en conjunto, se obtiene apoyo parcial a la hipótesis 2.

**Tabla 4. Efecto de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de los empleados**

MODELO	2.0	2.1
Tamaño	0.001	0.004
Formalización	0.107	0.121
Centralización	-0.058	-0.072
Incertidumbre	0.229***	0.085
Cultura de clan		0.182**
Cultura adhocrática		0.232***
Cultura de mercado		0.108
Cultura jerárquica		0.023
F	3.458***	5.692***
R2	0.048	0.161
Δ R2		0.128***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

La hipótesis 3 plantea una relación positiva entre el comportamiento innovador y la habilidad en las etapas del proceso de DNP: iniciación (hipótesis 3.1) e implementación (hipótesis 3.2). Con respecto a la hipótesis 3.1, como se observa al introducir la variable comportamiento innovador (ver tabla 5) se produce una mejora en el incremento del R<sup>2</sup> significativo (0.047). Además, el análisis del coeficiente  $\beta$  indica que el efecto del comportamiento innovador en la etapa de iniciación del proceso de desarrollo es positivo y significativo ( $\beta=0.224$ ).

**Tabla 5. Efecto del comportamiento innovador en la habilidad en la etapa de iniciación del proceso de desarrollo de nuevos productos**

MODELO	3.0a	3.1a
Tamaño	0.021	0.021
Formalización	0.350***	0.326***
Centralización	-0.157**	-0.145**
Incertidumbre	0.433***	0.382***
Comportamiento innovador		0.224***
F	22.560***	22.096***
R2	0.306	0.350
Δ R2		0.047***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

Los resultados para la hipótesis 3.1 son similares a los de la hipótesis 3.2. Como se observa en la tabla 6 al introducir la variable comportamiento innovador se produce un incremento del R<sup>2</sup> significativo (0.026). Además, el coeficiente  $\beta$  es positivo y significativo.

**Tabla 6. Efecto del comportamiento innovador en la habilidad en la etapa de implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos**

MODELO	3.0b	3.1b
Tamaño	0.079	0.079
Formalización	0.146*	0.128*
Centralización	-0.059	-0.049
Incertidumbre	0.472***	0.435***
Comportamiento innovador		0.166***
F	17.750***	16.027***
R2	0.255	0.277
$\Delta R2$		0.026***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis 3 en su conjunto, es esto, que cuanto más innovador es el comportamiento de los empleados la habilidad de la empresa tanto en la iniciación de la innovación de producto como en su implementación es mayor.

Para sustentar el efecto mediador del comportamiento innovador en la relación entre cultura y la habilidad en las etapas del proceso de desarrollo de DNP, se requiere que se cumplan cuatro condiciones, de acuerdo con la metodología de Baron y Kenny (1986).

La primera condición es que la cultura incida en las etapas del proceso de DNP. Esto es lo que planteábamos en la hipótesis 1. Como se ha señalado antes, encontramos evidencia de esta relación para el caso de las culturas adhocrática y de mercado pero no para la de clan y la jerárquica. La segunda condición es que la cultura incida en el comportamiento innovador (hipótesis 2). De la tabla 4 se concluye que la cultura adhocrática favorece el comportamiento innovador y también la de clan pero no lo hace ni la de mercado ni la jerárquica.

Para estudiar si se cumplen la tercera y cuarta condición de Baron y Kenny (1986), se ha de examinar de forma conjunta el efecto de los

tipos de cultura y el del comportamiento innovador sobre la habilidad en las dos etapas del proceso de DNP. En la tabla 7 y 8 se observa que el comportamiento innovador tiene efecto positivo en las dos etapas del proceso de DNP, cuando se controlan las variables de cultura en la regresión. Este resultado permitiría concluir que la tercera condición de Baron y Kenny se cumple. Respecto al efecto de los tipos culturales sobre la habilidad con que la empresa lleva a cabo el proceso de DNP, al controlar el efecto del comportamiento innovador (cuarta condición), lo que se obtiene es lo siguiente (Tabla 7 y 8). Los resultados para la cultura de mercado y la jerárquica no varían. La primera sigue afectando de forma positiva el proceso de DNP y la jerárquica sigue sin tener efecto significativo alguno. En relación con la cultura adhocrática se obtiene un efecto positivo pero menor con la habilidad en la iniciación de la innovación y desaparece el efecto positivo obtenido en relación con la habilidad en la implementación del proceso innovador. Finalmente, la cultura clan no presenta efecto en las etapas de DNP desarrollo.

**Tabla 7. Efecto de los tipos de cultura y del comportamiento innovador en la habilidad en la etapa de iniciación del proceso de DNP**

MODELO	4.0a	4.1a
Tamaño	0.021	-0.016
Formalización	0.350***	0.327***
Centralización	-0.157**	-0.152**
Incertidumbre	0.433***	0.257***
Cultura de clan		-0.078
Cultura adhocrática		0.158**
Cultura de mercado		0.248***
Cultura jerárquica		-0.100
Comportamiento innovador		0.190***
F	22.560***	16,730***
R2	0.306	0.419
Δ R2		0.126***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

**Tabla 8. Efecto de los tipos de cultura y del comportamiento innovador en la habilidad en la etapa de implementación del proceso de DNP**

MODELO	4.0b	4.1b
Tamaño	0.079	0.040
Formalización	0.146*	0.133*
Centralización	-0.059	-0.077
Incertidumbre	0.472***	0.312***
Cultura de clan		-0.074
Cultura adhocrática		0.114
Cultura de mercado		0.310***
Cultura jerárquica		0.048
Comportamiento innovador		0.129**
F	17.750***	13.512***
R2	0.255	0.365
Δ R2		0.124***

Nota: \*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, podemos extraer las conclusiones que siguen, por tipo de cultura. Primero, que la cultura jerárquica no determina el proceso de DNP, ni directamente ni a través del comportamiento innovador de los empleados, al no incidir tampoco en el mismo.

Segundo, que la cultura de mercado afecta de forma positiva el proceso de DNP, tanto en la fase de iniciación como en la de implementación, pero que este efecto no está mediado por el comportamiento innovador, ya que la cultura de mercado no lo estimula.

Tercero que la cultura adhocrática también afecta de forma positiva el proceso de DNP, y que, en este caso, se debe en gran medida a que estimula un comportamiento innovador en los empleados. Es decir, el comportamiento innovador sí media el efecto de la cultura adhocrática en la habilidad con que la empresa lleva a cabo el proceso de DNP. Como se puede comprobar en los análisis previos, cuando se controla el efecto del comportamiento innovador, se reduce el efecto positivo de esta cultura sobre la habilidad de la empresa en la iniciación de la innovación, y desaparece el efecto que tenía en la habilidad en la implementación. Estos resultados indican que el comportamiento media de forma

parcial la relación con la iniciación y de forma completa la relación con la implementación.

Finalmente, los resultados obtenidos para la cultura de clan indican que el comportamiento innovador media la relación entre esta cultura y la habilidad de la empresa en la implementación de la innovación pero que la cultura de clan no estimula ni de forma directa ni indirecta una mayor habilidad en la iniciación de la innovación.

## Conclusiones

Con respecto a la relación entre los tipos culturales y las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos, los resultados del estudio sólo son parcialmente consistentes con lo planteado en la literatura. En particular se obtiene que las empresas con culturas de tipo adhocrático y de mercado se asocian con mayor habilidad en el proceso de desarrollo de nuevos productos, tanto en la etapa de iniciación como en la de implementación. Estos resultados coinciden con trabajos que encuentran que la orientación al cliente favorece la habilidad con que se llevan a cabo ambas etapas del proceso (Atuahene-Gima, 1995; Im et al., 2003). No se ha encontrado evidencia sobre la relación negativa entre la cultura jerárquica y las dos etapas de proceso de innovación en producto que se deriva de la literatura. Esto es contrario a lo esperado (O'Reilly, 1989; Amabile et al., 1996; Verganti, 1997; Troy et al., 2001) ya que además de la falta de orientación externa de esta cultura, otras de sus características, en concreto la falta de autonomía, la existencia de procedimientos centralizados y el hecho de no delegar responsabilidad en los niveles bajos, se espera que dificulten el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Los resultados en el caso de la cultura de clan tampoco fueron los esperados, obteniéndose relaciones no significativas entre este tipo de cultura y la habilidad de la empresa en el proceso de innovación, en ambas etapas. Análisis adicionales sobre los rasgos de la cultura de clan, muestran que el vínculo organizacional (basado en la lealtad, el compromiso y la participación constante) es el único de los seis rasgos culturales de esta cultura que tiene un efecto significativo en la habilidad con que se llevan a cabo las etapas de desarrollo de los nuevos productos, aunque es de signo negativo. Esto es coherente con

el resultado obtenido en estudios previos (Naranjo et al., 2009). Sin embargo, sorprende que rasgos como la confianza mutua, la lealtad y el compromiso muestren una relación negativa con las dos etapas de desarrollo de la innovación. Tampoco queda claro el papel de los rasgos que enfatizan el trabajo en equipo en estas relaciones, aunque es coherente con los resultados de otras investigaciones (Verganti, 1997).

En el estudio de la relación entre los tipos culturales y el comportamiento innovador de los empleados, los hallazgos ofrecen una evidencia parcial. Mientras que las culturas adhocrática y de clan tienen efectos significativos en el comportamiento innovador, las culturas de mercado y jerárquica no presentan efectos significativos. El efecto positivo y significativo de la cultura adhocrática en el comportamiento innovador es consistente con la literatura previa (De Jong y Kemp, 2003; Krause, 2004; De Jong y Den Hartog, 2007; Knol y van Linge, 2009). Los resultados para la cultura de mercado también fueron los esperados. Esta cultura no presenta relación con el comportamiento innovador. Con respecto a la cultura de clan, los resultados muestran una relación positiva con el comportamiento innovador de los empleados, lo que indica que aunque esta cultura no posee valores como la tolerancia a los errores, la libertad para actuar, el estímulo de la creatividad, señalados como fundamentales para que los empleados puedan comportarse de forma innovadora (Amabile et al., 1996; Ahmed, 1998), otras de sus características, probablemente las de fomentar la participación y la implicación de los empleados, así como el trabajo en equipo, favorecen el comportamiento innovador. Por último, no se ha encontrado una relación significativa entre la cultura jerárquica y el comportamiento innovador, pese a que se esperaba un efecto negativo. En este sentido, características como la alta conformidad, concentración de poder en la toma de decisiones, alta formalización, excesiva estandarización y control no tienen efecto en el comportamiento innovador de los empleados, lo que no es consistente con literatura previa que afirma que el principal factor que impide el desempeño creativo es el control (McLean, 2005). No obstante, estos resultados podrían estar en línea con lo planteado por De Jong y Den Hartog (2007), sobre la falta de consenso encontrado en algunos estudios en relación con el efecto de características de la cultura jerárquica como el control de parte de la supervisión en el comportamiento innovador (Oldham y Cummings, 1996; Amabile et al., 2004).

Se ha encontrado una clara relación entre el comportamiento innovador de los empleados y una mayor habilidad de la empresa en el proceso de desarrollo de nuevos productos, consistentemente con anteriores trabajos (Chakrabarti, 1974; Sim et al., 2007).

Con respecto, al papel mediador del comportamiento innovador de los empleados en la relación entre la cultura organizativa y el proceso de DNP, se concluye que la cultura adhocrática estimula el comportamiento innovador de los empleados, y éste ayuda a mejorar el proceso de desarrollo de nuevos productos. La cultura de mercado afecta de forma positiva la habilidad con que la empresa lleva a cabo el proceso de DNP pero que este efecto no está mediado por el comportamiento innovador, ya que la cultura de mercado no lo estimula. La cultura de clan estimula el comportamiento innovador y éste, como se ha indicado, el proceso de DNP. Sin embargo, no se puede hablar de mediación al no obtenerse efecto significativo alguno entre esta cultura y la innovación de producto. La cultura jerárquica no determina el proceso de DNP, ni directamente ni a través del comportamiento innovador de los empleados, al no incidir tampoco en el mismo.

En síntesis, de acuerdo con nuestro estudio la cultura puede estimular el proceso de DNP, pero para ello debe potenciar la orientación externa de la empresa. Además, aunque la mayoría de trabajos sugieren que la cultura incide en la innovación debido a que estimula el comportamiento innovador de sus empleados, nuestros resultados muestran que no siempre es así, que aunque el comportamiento innovador siempre influye positivamente en la innovación de producto no siempre actúa como elemento mediador entre la cultura y la innovación.

## Bibliografía

- Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30 - 43.
- Ali, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46 - 61.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, en *Research in organizational behavior*, Eds. Staw, B.M. y Cummings, L.L. Vol. 10. Greenwich, CT: JAI press.
- Amabile, T.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154 - 84.
- Amabile, T.; Schatzel, E.; Moneta, G. y Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5 - 32.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275 - 93.
- Axtell, C.M.; Holman, D.J.; Unsworth, K.L.; Wall, T.D.; Waterson, P.E. y Harrington, E. (2000). Shop floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3), 265 - 85.
- Balachandra, R. y Friar, J. (1997). Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 276 - 87.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656 - 65.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 - 82.
- Bastic, M. (2004). Success factors in transition countries. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 65 - 79.
- Cabello, C.; Carmona, A. y Valle, R. (2006). Identifying the variables associated with types of innovation, radical or incremental. Strategic flexibility, organisation and context. *International Journal of Technology Management*, 35(1/4), 80 - 106.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Capon, N.; Farley, J.U.; Lehmann, D.R. y Hulbert, J.M. (1992). Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157 - 69.
- Carbonell, P. y Rodríguez, A.I. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1 - 12.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research Technology Management*, 50(3), 52 - 66.

- Chakrabarti, A.K. (1974). The role of champion in product innovation. *California Management Review*, 17(2), 58 - 62.
- Chakrabarti, A.K. y Hauschildt, J. (1989). The division of labor in innovation management. *R&D Management*, 19(2), 161 - 71.
- Chuang, L.-M. (2007). The social psychology of creativity and innovation: Process theory (PT) perspective. *Social Behavior & Personality*, 35(7), 875 - 88.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095 - 121.
- De Brentani, U. y Kleinschmidt, E.J. (2004). Corporate culture and commitment: Impact on performance of international new product development programs. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 309 - 33.
- De Jong, J.P.J. y Den Hartog, N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41 - 64.
- De Jong, J.P.J. y Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 189 - 212.
- De Luca, L.M. y Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95 - 112.
- Droge, C.; Calantone, R. y Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272 - 86.
- Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67 - 72.
- Ettlie, J.; Bridges, W. y O'Keefe, R. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682 - 95.
- Frishammar, J. y Ake, S. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765 - 88.
- Griffin, A. y Page, A.L. (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 477 - 96.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159 - 72.
- Henard, D.H. y Szymanski, D.M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362 - 75.
- Huerta, P.; Navas, J. y Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87 - 104.
- Im, S.; Nakata, C.; Park, H. y Ha, Y.-W. (2003). Determinants of Korean and Japanese new product performance: An interrelational and process view. *Journal of International Marketing*, 11(4), 81 - 112.

- Jassawalla, A.R. y Sashittal, H.C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42 - 54.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53 - 70.
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, 5(2), 81 - 99.
- Jin, Z. y Li, Z. (2007). Firm ownership and the determinants of success and failure in new product development: An empirical study of manufacturing firms in the Guangdong province of China. *International Journal of Innovation Management*, 11(4), 539 - 64.
- Johne, F. y Snelson, P. (1988). Success factors in product innovation: A selective review of the literature. *International Journal of Product Management*, 5(2), 114 - 28.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, Eds. Stew, B.M. y Cummings, 10, Greenwich: JAI Press.
- King, N. y Anderson, N. (2002). *Managing innovation and Change. A critical guide for organizations*. London: Thompson.
- Kleysen, R.F. y Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284 - 96.
- Knol, J. y van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359 - 70.
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79 - 102.
- Langerak, F.; Hultink, E.J. y Robben, H.S.J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79 - 94.
- Lau, C.-M. y Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685 - 703.
- Lee, D.R. y Sweeney, P.J. (2001). An assessment of influence tactics used by project managers. *Engineering Management Journal*, 13(2), 16 - 25.
- Leifer, R.; O'Connor, G.C. y Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15(3), 102 - 13.
- Li, Y.; Wang, J.; Li, X. y Zhao, W. (2007). Design creativity in product innovation. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 33, 213 - 22.
- Liang, G. (2008). Perspective: An analysis of 22 years of research in JPIM. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 249 - 60.
- López, Á.; Cabello, C.; Carmona, A. y Valle, R. (2008). Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations. *R&D Management*, 38(1), 35 - 50.
- McLaughlin, P.; Bessant, J. y Smart, P. (2008). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation. *International Journal of Technology Management* 44(3/4), 298 - 323.

- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226 - 46.
- Miles, R. y Snow, C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGrawHill.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199.
- Molina, F.J. y Munuera, J.L. (2008): *Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras*. *Universia Business Review*, 20, 68 - 83.
- Naranjo, J.C.; Sanz, R. y Jiménez, D. (2009). Efectos de la cultura organizacional en la innovación, Trabajo de investigación de Tercer Ciclo, Universidad de Murcia.
- O'Connor, G.C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313 - 30.
- O'Connor, G.C. y McDermott, C.M. (2004). The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1/2), 11 - 30.
- O'Connor, G.C.; Paulson, A.S. y DeMartino, R. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *International Journal of Technology Management*, 44(1/2), 179 - 205.
- O'Connor, G.C. y Veryzer, R.W. (2001). The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 231 - 46.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9 - 25.
- OCDE y Eurostat (2005). *Manual de Oslo* (Tercera ed.): Comunidad Europea.
- Oldham, G.R. y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607 - 34.
- Page, A.L. y Schirr, G.R. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 233 - 48.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*. 37(3), 580 - 607.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207 - 19.
- Sim, E.W.; Griffin, A.; Price, R.L. y Vojak, B.A. (2007). Exploring differences between inventors, champions, implementers and innovators in creating and developing new products in large, mature firms. *Creativity & Innovation Management*, 16(4), 422 - 36.
- Song, X. y Montoya-weiss, M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 124 - 35.

- Song, X. y Parry, M. (1996). What separates Japanese new product winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 422 - 39.
- Song, X. y Thieme, R. (2006). A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 308 - 22.
- Tellis, G.J.; Prabhu, J.C. y Chandy, R.K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3 - 23.
- Thieme, R.J.; Song, X.M. y Shin, G.-C. (2003). Project management characteristics and new product survival. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 104 - 19.
- Troy, L.C.; Szymanski, D.M. y Varadarajan, P.R. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29(1), 89 - 101.
- Tushman, M. y O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Verganti, R. (1997). Leveraging on systemic learning to manage the early phases of product innovation projects. *R&D Management*, 27(4), 377 - 92.
- Zheng, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394 - 402.

## Anexo

**Cuadro 1 Escalas diseñadas o adaptadas para el estudio**

VARIABLE	ÍTEMS	ALFA
Habilidad en la iniciación	1. Acciones encaminadas a generar ideas sobre desarrollo de nuevos productos (brainstorming o tormenta de ideas, análisis de problemas...)	0.951
	2. Preselección de los nuevos productos a desarrollar	
	3. Estudios de mercado para valorar la acogida que tendrían los nuevos productos	
	4. Diseño preliminar y evaluación técnica de los nuevos productos	
	5. Análisis de la viabilidad financiera del desarrollo de los nuevos productos	
Habilidad en la implementación	1. Desarrollo de los nuevos productos (prototipos o productos de prueba)	0.926
	2. Pruebas técnicas de los nuevos productos	
	3. Prueba de acogida de los nuevos productos en un grupo pequeño de clientes	
	4. Preparación del proceso productivo para iniciar la fabricación masiva de los nuevos productos	
	5. Lanzamiento al mercado de los nuevos productos	
Cultura	1. Cultura de clan (6 ítems)	0.724
	2. Cultura adhocrática (6 ítems)	0.814
	3. Cultura de mercado (6 ítems)	0.739
	4. Cultura jerárquica (6 ítems)	0.716
Comportamiento innovador	1. Buscan oportunidades para mejorar los procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes	0.920
	2. Proponen ideas creativas	
	3. Prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarlas	
	4. Promueven y defienden las nuevas ideas de otros	
	5. Tratan de persuadir a otros de la importancia de una nueva idea o solución	
	6. Tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha nuevas ideas	
	7. Desarrollan planes y programas adecuados para implantar nuevas ideas	
	8. Son innovadores	



# Capítulo 5

Las relaciones entre empresas y con otros agentes como determinante de la innovación y las actividades de I&D



# Las relaciones entre empresas y con otros agentes como detrminante de la innovación y las actividades de I&D

BECERRA, FREDY <sup>10</sup>

## Resumen

La influencia de las relaciones entre empresas y con otros agentes en entornos regionales sobre el desempeño de la empresa es reconocida en la literatura, en particular aquellas relaciones asociadas con la innovación como proceso y como resultado. En consecuencia, este trabajo se centra en los vínculos que tienen las empresas para actividades de I&D y su incidencia en las innovaciones (técnicas y administrativas) así como en las actividades de I&D propias de la empresa. Los hallazgos sugieren que hay una relación positiva en dicha relación, pero que en el caso estudiado es más determinante para las actividades de I&D que para las innovaciones en las empresas.

**Palabras clave:** *Innovación, Actividades de I&D, Redes empresariales y Cluster.*

---

10 Ingeniero Industrial, Universidad Nacional De Colombia - Sede Manizales. Especialización Administración de Sistemas Informáticos, Universidad Nacional De Colombia - Sede Manizales. Especialización Diseño y Manufactura Asisitida Por Computador Cad , Universidad de Caldas. Doctor en Administración, Universidad San Pablo Ceu. Madrid (España).

## Introducción

El escenario de la economía y los mercados actuales han determinado, cada vez más, que la acción de las empresas esté influenciada (positiva y negativamente) por el entorno en una amalgama de variables de tal forma que el análisis del desempeño empresarial hoy, no puede asociarse exclusivamente a las relaciones de tipo comercial (compra y venta de bienes y servicios) que fueron la perspectiva principal de las relaciones empresariales en las décadas 80 y 90 del siglo pasado (Buhman, Kekre y Singhal, 2005; Más-Ruiz, 2000).

La empresa de hoy es una empresa centrada en redes – *network-centric Enterprise* (Buhman et al., 2005) que se corresponde con el período actual de desarrollo de las relaciones empresariales e institucionales en todos los lugares del mundo y que implica un enfoque de red en la administración de la empresa – *network management*. Esto implica, entre otras cosas, que la empresa necesite tomar en cuenta no solo su desempeño sino también el de la industria en función de maximizar su capacidad de aprendizaje (Benson-Rea y Wilson, 2003), y tomar en cuenta las relaciones con los demás agentes que convergen en la región o el país, como un camino para desarrollar ventajas competitivas empresariales y regionales (Carbonara, 2002; Dohse y Soltwedel, 2006; Feldman, Francis y Bercovitz, 2005).

En la perspectiva anotada, La ciencia y la tecnología son fundamentales para comprender e incidir en el desempeño de los sistemas productivos y en las relaciones que suceden entre los distintos agentes dentro de un territorio (Becattini, 2002; Callois, 2008; Freeman, y Soete, 2009; Knudsen, 2007; OECD 1999 a y b; Porter, 1995 y 1999; Tracey y Clark, 2003; Van Beers, C. Berghäll y Poot, 2008). Para la empresa determinan su capacidad productiva y su posición competitiva en el mercado, situación que se logra mediante procesos de investigación y desarrollo que dan como resultado innovaciones técnicas y administrativas (Damanpour, 1987; Jamrog, Vickers y Bear, 2006; OECD/EUROSTAT 2005) y que además aumentan el acervo de conocimientos de la organización.

En el ambiente económico actual, también son reconocidas como pilares del desarrollo social y económico de países y regiones (Fujita y Krugman, 2004; Koschatzky y Kroll, 2007; Lundvall, 1998; Metcalfe y Ramlogan, 2008; OECD 1999 a y b). Las relaciones con competidores direc-

tos dentro de un mercado, así como con proveedores y clientes, y con otros agentes, pueden contribuir a crear fuentes de ventaja competitiva para la empresa, basadas principalmente en la innovación (Porter, 1991) y el desarrollo tecnológico. En especial para las PYMEs, cuyas características las hacen más vulnerables al entorno competitivo de hoy.

Con base en lo anterior, entender la estructura y funcionamiento de las redes empresariales resulta fundamental para comprender la acción de la empresa, en particular las relaciones que inciden en su capacidad innovadora. Las diferencias en relación con la influencia de los distintos socios sobre la actividad innovadora de las empresas, implica un vacío en los estudios teóricos y empíricos que relleva la importancia de verificar en el entorno colombiano, particularmente en las redes empresariales del departamento de Caldas, la incidencia que tienen los vínculos con otros agentes para actividades de I&D en la innovación y las actividades de I&D propias de las empresas que conforman dichas redes.

El presente trabajo tiene como referente la tesis doctoral “La innovación y las actividades de innovación (I&D) en la empresa dentro de las redes empresariales” defendida por el autor en octubre de 2010. De acuerdo con lo anterior este capítulo se centra en analizar la influencia que tienen las actividades de I&D realizadas en colaboración con otras empresas e instituciones sobre las actividades de I&D e innovación de las empresas dentro de las redes empresariales, particularmente en la red empresarial de maderas del departamento de Caldas.

## Marco teórico

El interés por comprender los determinantes de la innovación en la empresa y sus actividades de innovación a partir de las relaciones que tienen con otros agentes en un territorio específico ha estado presente en los trabajos realizados por investigadores de diferentes latitudes bajo la noción de lo que se conoce como “redes empresariales” (Becerra, 2008 y 2010; Becerra y Naranjo, 2008; Borgatti y Foster, 2003; Cabus y Vanhaverbeke, 2006; Eraydin y Armatli-Köroglu, 2005; Pöyhönen y Smedlund, 2004).

Los estudios analizados indican que los socios característicos para acometer, a través de redes, procesos de innovación son los proveedores, los clientes, los competidores y las instituciones de ciencia y tecno-

logía (públicas y privadas), especialmente con universidades y que los vínculos pueden estar con la intensidad en la innovación y las actividades de innovación de las empresas y el sector (Arvanitis, Kubli, Sydow y Woerter, 2007; Tether, 2002), entre otras variables. Sin embargo en los estudios se observa una tendencia a estudiarlos de manera sectorial y mediante el uso de variables agregadas como exportaciones y ventas (Navarro, 2003), lo que no permite inferir la influencia que tienen las relaciones entre empresas y con otros agentes en el desempeño de la unidad productiva. Así mismo, en los estudios que miden las relaciones inter-empresariales, los resultados no indican un consenso sobre su influencia en las actividades de innovación y la innovación en las empresas (Arvanitis et al., 2007; Barge-gil, 2009; Capello y Faggian, 2005).

No obstante las diferencias que pueden existir en los resultados obtenidos en los distintos estudios, hay evidencia teórica y empírica que sugiere la incidencia que tienen las relaciones entre las empresas y con otras instituciones en actividades de I&D en el entorno de las redes sobre la innovación y las actividades de I&D de la propia empresa (Becerra y Naranjo, 2008). En los trabajos de Filatochev, Piga y Dyomina (2003) y Lin y Chen (2006) se sugiere que las empresas no siempre internalizan todo el proceso de I&D, pero pueden entrar en acuerdos de cooperación para la generación y el aprovechamiento de las innovaciones. Tether (2002) plantea que existe una variedad de razones dadas en la literatura para el aparente crecimiento de las alianzas en innovación y tecnología. Cassiman y Veugelers (2002) sugieren la importancia de estudiar las complementariedades que existen entre las actividades de I&D propias de la empresa, los acuerdos de cooperación en I&D y la adquisición de tecnología externa en función de tomar ventaja de la oferta de información pública disponible así como de los resultados exitosos para el proceso de innovación en la empresa. Fabrizio (2009) plantea que los vínculos entre empresas para actividades de I&D tienen una incidencia positiva sobre la innovación en la empresa, también agrega que el impacto de las estructuras de red sobre los resultados en la innovación es común en características como la capacidad de absorción de la firma.

A pesar de lo mencionado, sigue existiendo poca literatura al respecto así como la observación de las relaciones de las empresas con competidores, proveedores y clientes (Belderbos, Carree y Lokshin, 2004) en

función de la innovación y las actividades de I&D propias de la empresa, particularmente en el entorno en el que se realiza este trabajo.

Con el objeto de contribuir a la discusión, en este trabajo se analizan las relaciones de cooperación como determinante de la innovación y de las actividades de I&D en la empresa, en particular se espera que las actividades de I&D realizadas en colaboración con otras empresas e instituciones incida positivamente en las actividades de I&D y la innovación en la empresa, partiendo de la siguiente premisa:

La cooperación entre empresas y de las empresas con otras instituciones, en el contexto de redes empresariales, para la realización de actividades de I&D contribuyen positivamente con la innovación (proceso, producto, administrativas) y las actividades propias de I&D de las empresas involucradas.

La importancia de la cooperación en actividades de I&D con otras empresas e instituciones, en función de la innovación y las actividades de I&D en el ámbito de la empresa es reconocida en la literatura. Según Becker y Dietz (2004) el desempeño innovador de la empresa depende de la relación entre determinantes específicos de la empresa (tamaño, intensidad de I&D, etc.) y factores ambientales como fuentes externas usadas, estructuras de mercado, nivel tecnológico de la industria, entre otras. De esta forma la empresa tiene dos escenarios para incrementar sus capacidades tecnológicas, mediante esfuerzos propios y fuentes externas, especialmente en el marco de la cooperación en I&D.

La cooperación ofrece posibilidades de transferencia de conocimiento eficiente, intercambio de recursos y aprendizaje organizacional (Becker y Dietz, 2004). De acuerdo con estos autores, los efectos de la innovación inducida por la cooperación en I&D puede ser localizada a en dos niveles. Primero, la adaptación de recursos externos dentro de esos acuerdos extiende las capacidades tecnológicas de la firma para el desarrollo de nuevos productos (nivel de insumo para la innovación). Segundo, la aplicación de capacidades adicionales desde el exterior aumenta la probabilidad de la realización de innovaciones (nivel de innovación de salida).

Capello (2002) estudiando la influencia del capital relacional sobre la innovación en áreas urbanas y no urbanas y en distritos industriales

de la Emilia Romagna, encontró que este tiene una influencia positiva en las actividades de innovación de la empresa (innovación de producto); para el caso de las áreas urbanas, esta influencia se da principalmente en pequeñas empresas que operan en sectores especializados. Según Roper (2001) las relaciones con clientes, proveedores y competidores tienen una influencia positiva y significativa en las innovaciones de producto y de proceso. Capello y Faggian (2005) dan evidencia de la influencia que tienen las relaciones entre las empresas y de éstas con el conjunto de organizaciones en un entorno local sobre la innovación a nivel de la empresa, particularmente encuentran que la cooperación local con proveedores afecta positiva y significativamente la innovación en la empresa.

Knudsen (2007) estudiando las relaciones inter-firmas (comprador-proveedor e interacción con la competencia) sobre el éxito en el desarrollo de nuevos productos indica una mayor frecuencia en la participación de los clientes en los esfuerzos de desarrollo. También encuentra que hay una tendencia de las empresas a aliarse con otras de su mismo sector industrial, frente a lo cual anota el peligro que esto envuelve en el sentido de que el conocimiento aportado es similar y por lo tanto afecta la posibilidad de desarrollar innovaciones radicales en productos. Barge-gil (2009) Encuentra que un alto porcentaje de las empresas en España que han hecho al menos una innovación de producto o proceso lo han hecho a través de cooperación en procesos o productos, sus resultados sugieren que las pequeñas firmas, y las firmas en bajos, medio-bajo y medios sectores son más proclives a la cooperación basada en innovadores y resaltan el papel que juegan los proveedores en el desarrollo de innovaciones.

Rammer y Schmiele (2009) estudiando las actividades internacionales de innovación de las PYMEs en Alemania y los determinantes de estas actividades (I&D, diseño y actividades de preparación, producción de nuevos productos, introducción de nuevos procesos, venta de nuevos productos) encuentran significancia positiva solamente entre la cooperación en innovación con socios internacionales y venta de nuevos productos (innovación de producto). Lööf y Heshmati (2002), hallan evidencia de los acuerdos de cooperación (proveedores domésticos, institutos de investigación y consultores internacionales, y clientes globales) para innovación están positivamente correlacionados con el

nivel de inversión en innovación en las empresas, no obstante, observan que cuando la colaboración se da con competidores locales la correlación es negativa. De acuerdo con lo anterior se puede plantear la siguiente hipótesis:

H1: La cooperación entre las empresas y las instituciones para realizar actividades de I&D incide positivamente en la innovación (proceso, producto, administrativas) de las propias empresas.

Si bien la I&D ha sido más frecuentemente estudiada como variable explicativa de la innovación, hay trabajos que muestran la incidencia que tiene la cooperación entre empresas y otras organizaciones en las actividades de I&D de la empresa. Evangelista, Perani, Rapiti y Archibugi (1997) estudiando cuatro sistemas regionales de innovación en Italia, encontraron que tras controlar la existencia de interacciones sistémicas y más aspectos relacionados con el contexto que pueden favorecer u obstaculizar las actividades de innovación, hay diferencias en cuanto a la relevancia sobre las actividades de I&D y de no-I&D a nivel de las empresas. Tether (2002) hallan que la participación en I&D tiene clara y positiva relación con los acuerdos de cooperación para la innovación entre las empresas y que la cooperación está asociada con altos niveles en las actividades de innovación dentro de las cuales se encuentra la I&D. Becker y Dietz (2004) plantean que la cooperación con otras firmas e instituciones mejora las actividades de I&D de las firmas y que los acuerdos inter-organizacionales expanden las capacidades tecnológicas de la firma y posibilitan la transferencia eficiente de conocimientos y el aprendizaje organizacional.

Medda, Piga y Siegel (2005) Estudiando el impacto de la investigación de las universidades en el crecimiento de los factores de productividad de las empresas en Italia (investigación colaborativa en I&D), encuentran evidencia de la importancia de la I&D externa más que la investigación interna, pero que el comportamiento es distinto según la fuente de la I&D externa, en particular las universidades no parecen estimular de manera directa la productividad. Hallazgos que presentan una contradicción con lo encontrado por autores como Cassiman y Veugelers (2002) quienes obtienen evidencia positiva de la importancia de las universidades y centros de investigación como fuente de información para los procesos de innovación en función de las actividades

de I&D básica en las empresas. Seddighi y Huntley (2007) estudiando las actividades de I&D y el tipo de I&D emprendidas y su incidencia en la cooperación en I&D entre firmas en regiones periféricas de UK, encuentran que las firmas están envueltas en actividades formales e informales de I&D y que una proporción significativa lo hacen para el desarrollo de productos. Con base en lo anterior se puede expresar la siguiente hipótesis:

H2: La cooperación entre las empresas y las instituciones para realizar actividades de I&D incide positivamente en las actividades de I&D de las propias empresas.

## Metodología

El estudio de las redes empresariales ha merecido la aplicación de diversas herramientas según sea la perspectiva (cuantitativa o cualitativa) de investigación, o como en muchos trabajos una mezcla de ambas perspectivas. De esto se desprende que el espectro de metodologías y técnicas para el análisis de redes empresariales sea relativamente amplio, y por lo tanto la comprensión de los fenómenos asociados a dichas redes sea más complejo (Becerra, 2010; Vom Hofe y Chen, 2006; Wolfe y Gertler, 2004). Dhose y Soltwedel, (2006) citados por Becerra (2010) al revisar los trabajos presentados en el *workshop on spatial econometrics* realizado en abril del 2005, afirman que los temas contenidos en los principales trabajos presentados en dicho foro – analizando lo que ellos llaman ‘clusters innovativos’ – tienen muy diferentes puntos de vista y utilizan muy diferentes metodologías, confirmando así la amplitud en el espectro de las investigaciones en la reciente literatura.

No obstante existen trabajos de los cuales se infiere un relativo acuerdo en que las investigaciones sobre redes empresariales involucran el estudio de caso, donde el objeto de análisis es una región o un conjunto de redes empresariales, y técnicas de análisis de datos de carácter cuantitativo (OECD, 1999b; Vom Hofe y Chen, 2006; Wolfe y Gertler, 2004). En consecuencia este trabajo puede categorizarse como un estudio de caso en el que los datos son tratados con modelos econométricos, combinando así aspectos cualitativos y cuantitativos, lo que es consistente con la literatura.

## Muestra

Para estudiar la incidencia que tiene la cooperación entre empresas y con otras instituciones en la innovación y las actividades de I&D de las empresas este trabajo tiene como referencia la tesis doctoral del autor en que se analizan seis microclusters en el Departamento de Caldas (electrodomésticos, herramientas agrícolas, muebles de madera, prendas de vestir, salud y turismo)". Para este trabajo se tienen en cuenta los datos de las empresas incluidas en la red empresarial de maderas dentro del factor denominado ciencia – tecnología e innovación particularmente aquella que alude al comportamiento empresarial en términos de innovación y actividades de I&D, así como a las relaciones de cooperación entre las empresas y otras instituciones en actividades de innovación (I&D).

La información obtenida corresponde a 137 empresas distribuidas en los eslabones de la cadena (tabla 1) recopilada de las bases de datos de Cámara de Comercio de Manizales (CCM), Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y Asociación Colombiana de Pequeños industriales (ACOPI), así como en los directorios telefónicos; esta información fue confrontada para consolidar la población estudiada.

Los datos se obtuvieron a través de un trabajo de campo en el cual se aplicó un cuestionario semi-estructurado a los gerentes o dueños (o sus representantes) mediante entrevista personal con una duración entre una hora y media y dos horas. Al cuestionario se le realizaron pruebas de validez y confiabilidad. Para la validez de contenido se realizó una revisión exhaustiva de la literatura, se conformó un grupo de expertos para la construcción del cuestionario y se realizó una prueba piloto con la que se eliminaron ambigüedades y se incrementó la validez de éste (Zikmund, 2000 citado por Mahemba y De Bruijn, 2003).

**Tabla 1 Total empresas de la red muebles de madera**

ESLABÓN DE LA RED	EMPRESAS
Proveedores de madera	26
Manufactura de la madera	28
Comercialización de productos manufacturados	20
Proveedores de insumos	63
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>

Fuente: Construcción propia.

Para la validez convergente y discriminante del instrumento, se identificó el alpha de cronbach<sup>11</sup> para el cuestionario (0,805), las dimensiones innovación (0,772), los vínculos para I&D (0,854); y dado que se recopiló información del total de la población no se realizaron pruebas para validar la inferencia de la muestra.

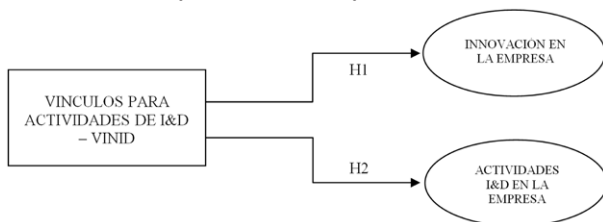
## Medición

En este estudio se consideran como variables dependientes la innovación en la empresa y las actividades de I&D en la empresa; y como variable independiente los vínculos para actividades de I&D entre las empresas de la red y con otras instituciones de la región. En la ‘innovación en la empresa’ se consideran innovaciones de producto, proceso y administrativas. En las ‘actividades de I&D en la empresa’, se incluyen lo que la UNESCO denomina actividades científicas y tecnológicas, y el desarrollo experimental (véase OCDE/FECYT, 2002, p.16), actividades que dadas las características de la muestra son más razonables de realizar por las empresas que la componen. En el cuadro 1 se definen y operacionalizan.

## Modelos para el contraste de las hipótesis

Para medir la incidencia de la variable independiente sobre las dependientes, se han planteado dos hipótesis (gráfico 1) que plantean la incidencia de los vínculos para I&D entre las empresas y con otras instituciones sobre la innovación en la empresa (H1) y sobre las actividades de I&D en la empresa (H2).

**Gráfico 1. Modelo de las relaciones entre variables dependientes e independientes**



Fuente: Elaboración propia

11 En estudios en ciencias sociales se acepta un alpha de cronbach superior a 0,70.

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN	REFERENTES
Innovación en la empresa (INNEMP)	La empresa ha realizado innovaciones (producto, proceso, administrativa) en los últimos tres años. Si 1, No 0	Roper (2001); Capello (2002); Mahemba y De Bruijn y De Bruijn (2003); Eraydin y Amartli-Köroglu (2005) OCDE/EUROSTAT (2005); Cassiman y Veugelers (2006); Molina y Martínez (2006)
I&D en la empresa (IDEMP)	La empresa realiza (o ha realizado en los últimos tres años) actividades de I&D. Si 1, No 0	OCDE/FOCYT (2002); Capello (2002); Filatochev (2003); Becker y Dietz (2004); Arvanitis et al. (2005); Capello y Faggian (2005); Jensen et al. (2007); Seddighi y Huntley (2007); Woerter (2007 – 184)
Vínculos Actividades I&D (VINID)	La empresa se asocia o ha asociado con otros actores locales para la realización de actividades de I&D. Si 1, No 0	Cassiman y Veugelers (2002); Eraydin y Amartli-Köroglu (2005); Johansson y Karlsson (2007); Jensen et al. (2007); Van Beers et al. (2008); Barge-gil (2009)
Tamaño de la empresa (TAM)	Número de empleados en la empresa	Hartman et al. (1994); Tether (2002); Beaudry y Breschi (2003); Mahemba y De Bruijn y De Bruijn (2003); Molina y Martínez (2006); Jensen et al. (2007)
Proveedores (PROV)	Es proveedor de Materias primas, telas e insumos y maquinaria y servicios especializados. Si 1, No 0	Kaufmann y Tödting (2001); Klomp y Van Leeuwen (2001); Capello (2002); Lööf y Heshmati (2002); Becker y Dietz (2004); Capello y Faggian (2005); Vinding (2006); Barge-gil (2009)
Clientes (CLI)	Es distribuidor (clientes) de confecciones. Si 1, No 0	

Fuente: Elaboración propia

Dado que las variables son dicotómicas, el método utilizado es el de análisis de regresión logística (Kaufmann y Tödting, 2001; Seddighi y Huntley, 2007 Barge-gil, 2009; Knudsen, 2007; Jensen, Jhonson, Lorenz & Lundvall, 2007; Rammer y Schmiele, 2009). Los modelos de regresión se contrastaron mediante los incrementos del pseudo-coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) (Gujarati, 2004) ingresando las variables de control (TAM, CLI y PROV). La incidencia que tienen los vínculos para actividades de I&D entre las empresas y con otras instituciones sobre la innovación en la empresa y sobre las actividades de I&D en la empresa (H1 y H2) fue analizada mediante los siguientes modelos:

$$INNEMP = e^{\beta_0 + \beta_1 TAM + \beta_2 CLI + \beta_3 PROV + \beta_4 VINID + \varepsilon}$$

$$IDEMP = e^{\beta_0 + \beta_1 TAM + \beta_2 CLI + \beta_3 PROV + \beta_4 VINID + \varepsilon}$$

## Hallazgos e interpretación de resultados

En la tabla 2 se muestran los datos relacionados con la realización de actividades de I&D y la obtención de innovaciones (técnicas y administrativas) por parte de las empresas, así como las empresas que han tenido vínculos con otras empresas para actividades de I&D. En la tabla se muestra una baja propensión en cada una de ellas, especialmente en los vínculos con otras empresas e instituciones para actividades de I&D, lo que indica una tendencia de las empresas a actuar de manera solitaria para tales actividades, hecho que va en contravía con la importancia dada en la literatura a las relaciones con otras empresas e instituciones para el desempeño en la capacidad innovadora de las empresas.

**Tabla 2. Actividades de I&D, innovación y vínculos para I&D de las empresas**

VARIABLE	SI	NO
ACTIVIDADES I&D	19%	81%
INNOVACIONES	34%	66%
VÍNCULOS PARA I&D	15%	85%

Fuente: Elaboración propia

Diferenciando por los tipos de actividades de I&D y los tipos de innovación realizadas por las empresas (tabla 3), se observan indicadores muy bajos para cada uno de ellos lo que da cuenta de que la innovación como proceso es muy incipiente en las empresas y en consecuencia la innovación como resultado es baja. Los datos indican que los proyectos de innovación y las innovaciones de producto son las más representativas en la red de maderas.

**Tabla 3. Tipos de actividades de I&D e innovaciones realizadas por las empresas**

ACTIVIDADES DE I&D						TIPO DE INNOVACIÓN					
Dilo. experimental Prueba piloto		Proyectos de innovación		Infraestructura para I&D		Proceso		Producto		Administrativa	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
9%	91%	12%	88%	4%	96%	11%	89%	21%	79%	20%	80%

Fuente: Elaboración propia

No obstante la poca capacidad individual de las empresas para actividades de I&D así como para la obtención de innovaciones, también se ob-

serva que los vínculos entre empresas para actividades de I&D, como probable fuente para superar las dificultades individuales, no es alto, ya que solo el 15% de las empresas manifestaron haber tenido dichos vínculos.

Partiendo de las respuestas positivas para las variables analizadas, esto es las empresas que efectivamente han desarrollado actividades de I&D, han obtenido innovaciones y han establecido vínculos para I&D con otras empresas e instituciones, se analiza con los modelos *logit* la incidencia que tiene la variable independiente sobre las dependientes. En este sentido los hallazgos indican que los vínculos para actividades de I&D no tienen incidencia sobre la innovación en la empresa, pero si sobre las actividades de I&D en la empresa ( $p \text{ value} \leq 0,001$ ). El pseudo coeficiente de determinación (Gujarati, 2004) del modelo 1 tanto para innovación como para actividades de I&D en la empresa, permite inferir que la variable vínculos para actividades de I&D explica en buena medida la innovación y las actividades de I&D en las empresas de la red de madera.

**Tabla 5 Análisis de regresión logística red empresarial madera**

VARIABLES	INNOVACIÓN EN LA EMPRESA						ACTIVIDADES DE I&D EN LA EMPRESA					
	MODELO 0			MODELO 1			MODELO 0		MODELO 1			
	B	Exp ( $\beta$ )		B	Exp ( $\beta$ )		$\beta$	Exp ( $\beta$ )	B	Exp ( $\beta$ )		
Control												
TAM	0,127	1,136	**	0,094	1,099	**	0,127	1,136	**	0,057	1,058	**
CLI	-1,393	0,248	**	-1,445	0,236	**	-1,393	0,248	**	-0,980	0,375	
PROV	-1,706	0,182	*	-5,206	0,005	...	-1,706	0,182	*	-1,321	0,267	
Independent												
VINID				2,E+01	3,E+10					3,E+00	1,E+01	***
Pseudo r2	0,273			0,453			0,273			0,305		

... p value  $\leq 0,1$  - \* p value  $\leq 0,05$  - \*\* p value  $\leq 0,01$  - \*\*\* p value  $\leq 0,001$

Fuente: Elaboración propia

## Discusión de resultados y conclusiones

De los datos descriptivos se puede inferir que las empresas estudiadas son poco proclives a la realización de actividades de I&D (19%) situa-

ción que se refuerza en la baja propensión que tienen para realizar vínculos para actividades de I&D con otras empresas e instituciones (15%). Estos datos podrían explicarse dado el tipo de empresas que constituyen la red estudiada, que en general son empresas micro y pequeñas, con poca capacidad para tener personal dedicado a los procesos de innovación, y porque es frecuente que este tipo de empresas estén marginadas de otros agentes del entorno y por lo tanto desconocen las oportunidades que este ofrece (Mahemba y De Bruijn, 2003). Con respecto a la innovación se observa que el 34% de las empresas las han obtenido, aspecto que sugiere una cierta contradicción dado que las actividades de I&D son insumo importante para la innovación (Capello y Faggian, 2005; Cassiman y Veugelers, 2006; Barge-gil, 2009). En el caso estudiado ello puede explicarse por la tendencia de las empresas a realizar innovaciones a partir de la presión del mercado, esto es como una reacción a la demanda y no como una actividad sistemática dentro de las empresas.

No obstante la limitada proporción de empresas que han presentado una positiva tendencia en la realización de innovaciones, los datos indican que aquellas que lo han hecho han centrado sus esfuerzos en innovaciones en los tres tipos tenidos en cuenta, lo que es consistente con literatura que ha tomado como perspectiva el estudio de las relaciones entre empresas y otras instituciones como determinante de la innovación (Barge-gil, 2009; Hartman et al., 1994; Kaufmann y Tödtling, 2001; Molina y Martínez, 2006; Rammer y Schmiele, 2009; Roper, 2001; Van Beers et al., 2008). En este sentido, los resultados encontrados han permitido aceptar parcialmente las hipótesis, ya que dan evidencia de que los vínculos para I&D inciden positivamente en las actividades de I&D en las empresas aunque no en la innovación. Estos hallazgos tienen una relativa coincidencia con la literatura. En particular para la innovación y las actividades de I&D Tether (2002) Concluye, en general, que la cooperación está asociada con altos niveles de innovación y de actividades de innovación y advierte que la cooperación es menos común en la población general de firmas (no innovadoras o en sectores tradicionales) que en cierta forma explica también lo mostrado.

Autores como Fabrizio (2009) sugieren que la investigación interna junto con la colaboración externa contribuye a la investigación para la innovación en términos del ritmo de la innovación, así mismo plantea

que las conexiones a fuentes de conocimiento externo facilitan los procesos de solución y que las conexiones con científicos externos hacen más eficiente la búsqueda de conocimiento, y agrega que el impacto de las estructuras de red sobre los resultados en la innovación es común en características como la capacidad de absorción de la firma. Capello (2002) concluye que los mecanismos de cooperación local, las sinergias y la producción de conocimiento son un aspecto importante en la capacidad innovativa de las firmas. Eraydin y Amartli-Köröglu (2005) concluyen que los vínculos con otras firmas, instituciones y organizaciones tienen una positiva influencia sobre la capacidad innovadora de la firma tal como lo sugiere la literatura. Esta relativa consistencia con la literatura se puede asociar con lo que se conoce como capital relacional (Capello, 2002; Molina y Martínez, 2006), en el sentido de que los vínculos con otros agentes tienen influencia sobre las actividades de innovación en la empresa.

En general se puede establecer que el desempeño de las empresas dentro de las redes tiene un interés relevante la influencia que tienen las relaciones en el desempeño innovador de las empresas, dada la importancia que tienen la innovación como resultado y las actividades de innovación que ejecutan las empresas como insumo para lograr innovaciones técnicas y administrativas (Damanpour, 1987, 1991; OECD, 1999 a y b; Jamrog et al., 2006). Las relaciones entre empresas y de éstas con otros agentes localizados han demostrado ser un factor determinante en la construcción de conocimiento y refuerzan los mecanismos de aprendizaje de las empresas y como tal sus capacidades para la innovación.

Del estudio presentado quedan inquietudes que pueden resolverse en nuevas investigaciones que ahonden sobre las características de las PYMEs, en función de la actitud, en apariencia, solitaria en que trabajan y en otro sentido el papel que juegan otras instituciones en el desarrollo empresarial de esta clase de empresas. Es también conveniente evaluar si el comportamiento encontrado en la red de madeiras es consistente en otras redes o por el contrario hay hallazgos que permitan hacer comparaciones y establecer prácticas que puedan ser transferidas entre redes y entre empresas, de igual manera indagar sobre políticas públicas y su impacto en el desarrollo de las redes empresariales tanto en la región que ha sido objeto de este trabajo como de otras regiones.

## Bibliografía

- Arvanitis, S.; Kubli, U.; Sydow, N. y Woerter, M. (2007). Knowledge and technology transfer (KTT) activities between universities and firms in Switzerland – the main facts: an empirical analysis based on firm-level data. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 5(6), 17 – 75.
- Barge-gil, A. (2009). *Cooperation-based innovators and peripheral cooperators: an empirical analysis of their characteristics and behavior*. Artículo presentado a la conferencia del Danish Research Unit for Industrial Dynamics – DRUID. Denmark.
- Beaudry, C. y Breschi, S. (2003). Are firms in clusters really more innovative?. *Economy Innovation New Technology*, 12(4), 325–342.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la ‘teoría del distrito’ contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1, 9 – 32.
- Becerra, F. (2010). *La innovación y las actividades de innovación (I&D) en la empresa dentro de las redes empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad CEU San Pablo de Madrid (España).
- Becerra, F. y Naranjo, J. (2008). La innovación tecnológica en el contexto de los clusters regionales. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 133 – 160.
- Becker, W. y Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33, 209–223.
- Belderbos, R.; Carree, M. y Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33, 1477 – 1492.
- Benson-Rea, M. y Wilson, H. (2003). Networks, learning and the lifecycle. *European Management Journal*, 21(5), 588–597.
- Borgatti, S. y Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991 – 1013.
- Buhman, C.; Kekre, S. y Singhal, J. (2005). Interdisciplinary and interorganizational research: establishing the science of enterprise networks. *Production and Operations Management*, 14(4), 493–513.
- Cabus, P. y Vanhaverbeke, W. (2006). The territoriality of the network economy and urban networks: evidence from flanders. *Entrepreneurship & Regional Development*, (18), 25 – 53.
- Collois, J-M. (2008). The two sides of proximity in industrial clusters: the trade-off between process and product innovation. *Journal of Urban Economics*, 63, 146–162.
- Capello, R. (2002). Spatial and Sectoral Characteristics of Relational Capital in Innovation Activity. *European Planning Studies*, 10(2), 177 – 200.
- Capello, R. y Faggian, A. (2005). Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87.
- Carbonara, N. (2002). New models of inter-firm networks within industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 229 – 246.
- Cassiman, B. y Veugelers, R. (2002). R&D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium. *The American Economic Review*, 92(4), 1169 – 1184.

- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Damanpour, F. (1991) Organizational innovation: A meta-Analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dohse, D. y Soltwedel, R. (2006). Recent developments in the research on innovative cluster. *European Planning Studies*, 14(9), editorial.
- Eraydin, A. y Armatli-Köroglu, B. (2005). Innovation, networking and the new industrial clusters: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the turkish industrial clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, (17), 237 – 266.
- Evangelista, R.; Perani, G.; Rapiti, F. y Archibugi, D. (1997). Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey. *Research Policy*, (26), 521-536.
- Fabrizio, K. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research Policy*, 38, 255 – 267.
- Feldman, J.; Francis, J. y Bercovitz, J. (2005). Creating a cluster while building a firm: entrepreneurs and the formation of industrial clusters. *Regional Studies*, 39(1), 129 – 141.
- Filatochev, I.; Piga, C. y Dyomina, N. (2003). Network positioning and R&D activity: a study of Italian groups. *R&D Management*, 33(1), 37 – 48.
- Freeman, C. y Soete, L. (2009). Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past. *Research Policy*, (38), 583–589.
- Fujita, M. y Krugman, P. (2004). The new economic geography: past, present and the future. *Regional Science*, (83), 139–164.
- Gujarati, D. N. (2004) *Econometría*. McGraw Hill, México.
- Hartman, E.; Burk, C. y Seborá, T. (1994). Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36 – 47.
- Jamrog, J.; Vickers, M. y Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resources Planning*, 29(3), 9 – 19.
- Jensen, M.; Johnson, B.; Lorenz, E. y Lundvall, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36, 680–693.
- Johansson, S. y Karlsson, C. (2007). R&D accessibility and regional export diversity. *Annals Regional Science*, 41, 501 – 523.
- Kaufmann, A. y Tödtling, F. (2001). Science–industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. *Research Policy*, 30, 791–804.
- Klomp, L. y Van Leeuwen, G. (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343 – 364.
- Knudsen, M. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 117 – 138.

- Koschatzky, K. y Kroll, H. (2007): Which side of the coin? The regional governance of science and innovation. *Regional Studies*, 41(8), 1115 – 1127.
- Lin, B-W. y Chen, C-J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155–173.
- Lööf, H. y Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, 76, 61–85.
- Lundvall, B. (1998). why study national systems and national styles of innovation?. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(4), 407 – 421.
- Mahemba, C. y De Bruijn, E. (2003). Innovation Activities by Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Tanzania. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 162 – 172.
- Más-Ruiz, F. (2000). The supplier-retailer relationship in the context of strategic groups. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 93-106.
- Medda, G.; Piga, C. y Siegel, D. (2005). University R&D and firm productivity: evidence from Italy. *Journal of Technology Transfer*, 30(1/2), 199–205.
- Metcalfe, S. y Ramlogan, R. (2008). Innovation systems and the competitive process in developing economies. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 48, 433 – 446.
- Molina F. y Martínez, T. (2006). **Industrial districts: something more than a neighbourhood.** *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 503–524.
- Navarro, M. (2003). *El análisis y la política de los clusters*. Universidad de Deusto, pdf. free press, Bilbao.
- OECD (1999a). *Boosting innovation:the cluster approach*. OECD, París.
- OECD (1999b). *Managing national innovation systems*. OECD, París.
- OECD/FECYT (2002). *Manual de Frascati: propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. Fundación Española Ciencia y Tecnología.
- OECD/EUROSTAT (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. versión española realizada por el grupo TRAGSA (2006).
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editores, Bueno Aires.
- Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, México.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Pöyhönen, A. y Smedlund, A. (2004). Assessing intellectual capital creation in regional clusters. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 351 – 365.
- Rammer, C. y Schmiele, A. (2009). Drivers and effects of internationalizing innovation by SMEs. *The Icfai University Journal of Knowledge Management*, 7(2), 18 – 61.
- Roper, S. (2001). Innovation, Networks and Plant Location: some Evidence for Ireland. *Regional Studies*, 35(3), 215 – 228.

- Seddighi, H. y Huntley, P. (2007). R&D activities in a peripheral region: an empirical study with special reference to the north east region of the UK. *Economics of Innovation & New Technology*, 16(3), 211–225.
- Tether, B. (2002). Who co-operates for innovation, and why an empirical analysis. *Research Policy*, (31), 947 – 967.
- Tracey, P. y Clark, G. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: rethinking cluster of innovation. *Growth and Change*, 34(1), 1 – 16.
- Van Beers, C.; Berghäll, E. y Poot, T. (2008). R&D internationalization, R&D collaboration and public knowledge institutions in small economies: evidence from Finland and the Netherlands. *Research Policy*, 37, 294–308.
- Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation & New Technology*, 15(4/5), 507–517.
- Vom Hofe, R. y Chen, K. (2006). Whither or not industrial cluster: conclusions or confusions?. *The Industrial Geographer*, 4(1), 2 – 28.
- Wörterer, M. (2007). Driving Forces for Research and Development Strategies an Empirical Analysis Based on Firm-level Panel Data. KOF Working Paper, num. 184, Zurich.
- Wolfe, D. y Gertler, M. (2004). Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages. *Urban Studies*, 41(5/6), 1071–1093.



# Capítulo 6

**Afluentes de diferentes corrientes teóricas  
al concepto de aprendizaje organizacional**



# Afluentes de diferentes corrientes teóricas al concepto de aprendizaje organizacional

PERLO, CLAUDIA<sup>12</sup>

## Resumen

Presentamos este trabajo con el deseo de construir un modelo teórico que supere la fragmentación disciplinaria dentro de la cual se ha desarrollado la ciencia en el siglo pasado como así también para contribuir a la transformación que demanda nuestra práctica organizacional. Aportes teóricos que buscan brindar sustento al concepto de aprendizaje organizacional considerando que el mismo puede constituirse en una herramienta de análisis con posibilidades metodológicas para intervenir en un mundo complejo. Para ello en este artículo presentamos relaciones entre diversos conceptos y marcos teóricos que abonan este campo de investigación, señalando aquellos puntos de contacto y analizando las vinculaciones halladas. Entre estos conceptos nos referimos a: *la naturaleza educativa de la acción social, investigación-acción, constructivismo, construcción social de la realidad, representación social, organización, cultura organizacional, cibernética*. Sin desconocer sus marcadas diferencias, los marcos teóricos presentados convergen al entender que *las organizaciones* son siste-

---

12 Licenciada en Ciencias de la Educación. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario. Profesora en Ciencias de la Educación. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario. Doctora en Humanidades y Artes con orientación en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Rosario. Investigador Científico del CONICET, categoría asistente, en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación. IRICE- Universidad Nacional de Rosario. Coordinadora del Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional- IRICE- Conicet. Argentina

mas complejos producto de la cultura y a su vez productores de ésta. Éstos pueden constituirse en sistemas capaces de aprender a aprender al igual que los individuos, siendo esto último el *aprendizaje organizacional* mismo. Reconocer este concepto en una época caracterizada por las múltiples y diversas racionalidades emergentes y en continuo movimiento es de vital importancia en tanto concibamos una sociedad de organizaciones que apuestan a su propio desarrollo.

**Palabras claves:** *Aprendizaje Organizacional, Educación, Constructivismo, Sistema, Entorno y Complejidad.*

## Planteamiento del problema

“Para los distinguidos científicos sociales que rechazaron la idea cuando la publicamos por primera vez a principios de los años ’70, el aprendizaje organizacional parecía percibirse como la personificación hegeliana casi mística de la colectividad. Seguramente, ellos creyeron que sólo puede decirse que son los individuos quienes aprenden, al igual que piensan, razonan, o sostienen opiniones. A ellos les parecía paradójico, si no perverso, atribuir el aprendizaje a las organizaciones” (Argyris, 1999, p.4)

En este artículo presentamos diversas conceptualizaciones teóricas que confluyen en los desarrollos sobre el aprendizaje organizacional. Como señala López Yáñez (2004) en el campo de las teorías de las organizaciones está pendiente:

*“...enraizar teóricamente el concepto de aprendizaje organizativo, algo que es una de las carencias más importantes de la literatura al uso. Precisamente porque la literatura sobre educación y sobre las organizaciones ha permanecido al margen la una de la otra en todo su recorrido. La idea de Aprendizaje Organizacional en el campo de las organizaciones industriales ignora casi todo lo que conocemos sobre aprendizaje y*

*especialmente la idea del aprendizaje como un fenómeno incardinado en lo social” (P. 27).*

Se analizan los conceptos centrales de cada una de las perspectivas presentadas en sus obras más difundidas, en tanto afluentes que nutren el aprendizaje organizacional.

## Los objetivos de este trabajo son:

- Reunir en un encuadre teórico los conceptos que abonan el aprendizaje organizacional y señalar sus puntos de contacto.
- Analizar vértices de encuentro significativos entre las teorías presentadas que, desde diferentes marcos disciplinares, pueden dar sustento y solidez al concepto en estudio.

Para lograr dichos objetivos realizaremos una reseña en torno a los siguientes conceptos: **la naturaleza educativa de la acción social, investigación-acción, constructivismo, construcción social de la realidad, representación social, organización, cultura organizacional, cibernética.**

La selección de los mismos se ha basado en dos criterios:

- Categorías claves<sup>13</sup> en el desarrollo de las ciencias en el siglo XX.
- Conceptos indispensables al abordar el concepto de aprendizaje organizacional.

## Análisis teórico

### La naturaleza educativa de la acción social

La obra de John Dewey, resalta el carácter educativo de la participación social, constituyendo su principal aporte. Dewey (1978), considera a la educación una necesidad de la vida, proponiendo *“una educación para la acción”*, basada en la experiencia, en contraposición a una concepción de la educación centrada en lo puramente

---

13 Este artículo reseña un trabajo que incluye desarrollos en torno a las teorías de la complejidad y la postmodernidad.

cognoscitivo que proponía la escuela tradicional. Señala el carácter educador de la sociedad y reconoce este proceso más allá de la educación formal, considerándolo un fenómeno permanente en la vida de los individuos, más aún cuando define la educación como “*un proceso de vida*”.

Para Dewey el ambiente social ejerce una influencia educativa o formativa inconsciente y aparte de todo propósito establecido. “*El ejemplo es más poderoso que el precepto*” (1978, p.33).

En respuesta al papel educativo de la acción social, en “*Experiencia y Educación*”<sup>14</sup>, propone enseñar un tipo de conocimiento que se corresponda con “un mundo sometido a cambio”. El valor de esta expresión cobra mayor sentido si ubicamos el pensamiento del pedagogo hacia fines del siglo XIX.

Cabe destacar no sólo la fuerte acción educadora de la sociedad sino más aún la relevante función que le confiere para la transformación de ella misma.

“La educación es el método fundamental del progreso y de las reformas sociales. La educación es el proceso de llegar a participar en la conciencia social; y la adaptación de la actividad individual sobre la base de esta conciencia social; es el único método seguro de reconstrucción social” (Natorp, 1991, p.64).

Advierte en los conceptos de sociedad democrática y proceso educativo una perfecta articulación. La educación en sí misma ya es una “*reconstrucción o reorganización de la experiencia que da sentido a la experiencia y que aumenta la capacidad para dirigir el curso de la experiencia subsiguiente*”. (Dewey, 1978, p.74).

En cuanto a la eficacia social, esta significa la capacidad de “*participar en el toma y daca de la experiencia*”. (Dewey, 1978, p.78).

De tal manera que la experiencia de uno tenga valor para el otro y a la vez posibilita a uno a participar y enriquecerse de las experiencias de los demás.

---

14 *Experience & Education*, publicado en 1938.

Caracteriza la experiencia incluyendo dos elementos, uno activo y otro pasivo. El primero implica el ensayo, el experimento de algo que se concreta a través de alguna acción, el segundo es sufrir o padecer las consecuencias de aquello que hemos hecho. En palabras de Dewey, “*hacemos algo a la cosa y después ella nos hace algo a su vez*” (1978, p.72). La articulación de estas dos fases mide el valor de la experiencia. La mera actividad no implica experiencia.

El método de Dewey, denominado de los “problemas”, se focaliza en la reflexión sobre la experiencia, la que finalmente resulta en un proceso educativo. Su teoría pedagógica ha ejercido gran influencia en la primera mitad del siglo pasado, tanto en la educación americana como europea, enmarcada en el movimiento de las denominadas “escuelas nuevas” surgidas a fines del siglo XIX. Asimismo, si bien sus ideas han sido largamente criticadas por no cuestionar la educación como un aparato de transmisión, imposición y reproducción ideológica en el que se constituyó a través del modelo de la escuela tradicional, realizan un significativo aporte al buscar un tipo de conocimiento que permitiera aprender de la experiencia e incorporar destrezas que respondieran a las necesidades que impone la expansión económica y social. Consideramos que este último aspecto conjuntamente con la idea de reconstrucción social, constituyen uno de sus principales aportes, a partir del cual la trilogía conceptual *educación, sociedad y cambio* sintetizan la posta teórica que de él hoy tomamos para desarrollar el concepto de aprendizaje organizacional.

## **El cambio a través del conocimiento, la investigación-acción**

En la década del 40, Kurt Lewin, a quien puede atribuírsele la paternidad de la investigación-acción, trabajó en torno a la relación entre reflexión y acción.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Lewin advirtió los límites que constreñían la investigación social controlada dentro del laboratorio, y esbozó principios generales en torno a la producción de conocimientos desde la participación democrática en la acción social.

Desde la psicología social, intenta establecer una forma de investigación que no solo produzca conocimientos, sino que integre la ex-

perimentación científica con la acción social. Lewin es uno de los principales representantes de la teoría del campo en la psicología social, le preocupa generar cambios en las instituciones sociales. Asimismo advierte que, cuando el sujeto de estudio participa de algún modo en la investigación, ésta tiene mejores resultados y se pueden efectivizar los cambios deseados. Pero en los años 50 el paradigma positivista resurge como única fuerza, constituyéndose en única manera de hacer ciencia. Desde dicho lugar surgieron críticas a otras formas de investigar que no fuera esta búsqueda de generalización, de representación estadística de grandes universos y en consecuencia esta corriente epistemológica debilitó los incipientes inicios de la investigación-acción.

Desde el ámbito educativo esta propuesta es retomada y enriquecida en la década del 60 en Inglaterra por Lawrence Stenhouse, dando un fuerte impulso teórico-metodológico a la investigación-acción. Esto se efectivizó en la reforma curricular inglesa a través del movimiento de profesores investigadores.

Se diferencia de esta perspectiva interpretativa, la desarrollada por Carr y Kemmis en Australia, quienes enfatizan una postura crítica acentuando situaciones de un contexto socioeconómico (Valles, 1997; Sagastizábal, Perlo, 2002). Estas distinciones suelen marcarse más en la dimensión teórica, pero cuando se observan los trabajos producidos en las investigaciones, se encuentran más similitudes que diferencias y muchas veces las líneas que separan una perspectiva de la otra se tornan difusas.

En la actualidad la revalorización de la investigación-acción, con profundas raíces en el paradigma cualitativo, refleja esta tendencia epistemológica.

“La investigación-acción es considerada una herramienta eficaz para comprender la vida cotidiana dentro de las organizaciones debido a que permite hacer consciente de los problemas a todos los involucrados y pasar de la responsabilidad individual al compromiso grupal.” (Sagastizabal; Perlo, 2002, p.85).

Dentro del paradigma cualitativo, la investigación-acción trata de articular tres propósitos, la generación de conocimiento, el desarrollo organizacional y el cambio social a través de estas últimas.

Esto constituye el fuerte punto de convergencia con la teoría del aprendizaje organizacional (Argyris; Schön, 1978) que considera a las organizaciones como espacios de aprendizaje y construcción de conocimiento.

## El aprendizaje desde la perspectiva constructivista

Definir el constructivismo es una tarea compleja a causa de los diversos desarrollos que se han producido en torno a él, desde diferentes campos disciplinarios. A su vez, estas producciones en algunos casos se han realizado de manera paralela e ignorándose unas con otras. No es cometido de este trabajo reunir a todas ellas y estudiar sus disidencias, sino presentar sólo tres de ellas, dos provenientes de la psicología, la escuela de Ginebra y la escuela soviética, mostrando puntos de encuentro entre éstas; y otra que proviene de la biología, la escuela de Santiago.

Estos tres aportes prometen interesantes reflexiones en torno al concepto de aprendizaje organizacional. De las dos primeras haremos una breve reseña, por ser justamente las más conocidas en el campo educativo, prestando más atención a la corriente teórica proveniente de la biología.

## La escuela de Ginebra de Jean Piaget

Los desarrollos teóricos de Piaget y sus seguidores, Flavell (1963), Inhelder (1969), Bruner (1969), Ausubel (1978), se consideran hoy en día imprescindibles para comprender el aprendizaje.

Piaget analiza la dimensión no hereditaria del aprendizaje, aquellos procesos que se dan en interacción con el medio y que generan cierto desarrollo interno. El sujeto tiene estructuras iniciales que condicionan el aprendizaje, las que serán reguladoras de este proceso, pero a su vez mediante la interacción con el medio éstas serán susceptibles de modificación y transformación. Al mismo tiempo, una vez modificadas permitirán la realización de nuevos aprendizajes. Este proceso complejo que aquí tratamos de sintetizar se denomina constructivismo genético, justamente por esta relación dialéctica de evolución espiralada que se logra a través de la interacción entre lo que el sujeto posee (genética) y aquello que encuentra en el medio, que le permite construir su conocimiento (constructivismo).

El lenguaje ocupa un lugar central como instrumento insustituible de las operaciones cognitivas complejas (Vigotsky, 1988). Piaget señala la estrecha relación entre cognición y afectividad. La motivación constituye un elemento activador de las estructuras cognitivas.

## La escuela soviética de Vigotsky, la psicología dialéctica

Desde el marco del materialismo dialéctico marxista, y más aún como respuesta a ésta, se inicia a principios del siglo pasado una psicología cuyo principal aporte constituye la relación dialéctica entre aprendizaje y desarrollo.

Según sus seguidores, Luria (1932) Leontiev (1934), Rubinstein (1967) el desarrollo es el resultado del intercambio entre la información genética y la experiencia del sujeto en un contexto históricamente dado.

El aprendizaje es un proceso de reestructuración y negociación de significados mediante el cual se produce un cambio conceptual en el sujeto (Vigotsky 1988). Para Vigotsky, las situaciones de aprendizaje que atraviesa el individuo, (independientemente de la etapa biológica y cronológica en la que se encuentre) producirán cierto desarrollo. Estas situaciones de aprendizaje estarán determinadas por el contexto socio-histórico en el que se desenvuelva. El lenguaje cobra también aquí especial importancia, ya que se constituye en el instrumento principal de transmisión sociocultural, a partir del cual los individuos aprenderán no sólo contenidos, sino estructuras de pensamiento.

La actividad social es el motor del desarrollo, se desarrolla a través de la participación en tareas cooperativas e intercambio de ideas.

Estas dos teorías, si bien presentan claras diferencias entre sí, dieron un profundo vuelco a la concepción conductual del aprendizaje que hasta entonces predominaba en la psicología, e hicieron importantes hallazgos sobre este complejo concepto a la vez que delinearon nuevos principios, los cuales desarrollaron a lo largo del pasado siglo.

Para una comprensión más profunda del concepto de aprendizaje organizacional, y su aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones, tomamos de estas dos teorías, como principales aportes:

- ✓ El aprendizaje como un proceso constructivo propio que permite una reestructuración de las representaciones del sujeto.
- ✓ Relevancia de las condiciones internas del sujeto.
- ✓ Naturaleza social del conocimiento.
- ✓ Relación estrecha entre aprendizaje y desarrollo
- ✓ Papel fundamental que cumple el contexto en la construcción de este proceso.

Desde esta perspectiva aprender algo nuevo no significa sustituir un conocimiento por otro, sino resignificar el conocimiento previo. Este nuevo sentido es lo que permite el cambio conceptual (reestructuración).

## La escuela de Santiago, Maturana y Varela, las bases biológicas del conocer humano

Humberto Maturana y Francisco Varela desarrollaron la hipótesis de que el conocimiento humano como un fenómeno biológico, no viene determinado por los objetos del mundo exterior, no es una representación de éstos, sino que está determinado por la propia estructura del organismo, caracterizando a los sistemas vivos como máquinas autopoieticas.

La biología del conocimiento humano, surge de la conjunción de las áreas de la biología como ciencia natural, y la cibernética de segundo orden que analiza el operar general de los sistemas complejos, capaces de proyectarse y describirse a sí mismos.

Esta corriente, focaliza su investigación en las tres siguientes cuestiones:

*“1- ¿Cuál es la organización de todo ser vivo?”*

*2- ¿Cuál es la organización del sistema nervioso?”*

*3-¿Cuál es la organización básica de todo sistema social? O, lo que es lo mismo: ¿Cuáles son y cómo surgen las relaciones conductuales que dan origen a toda cultura?”*  
(Behncke: 1984, p. X).

La búsqueda de respuestas a estas cuestiones permitieron la construcción de un esquema conceptual sobre la naturaleza del entendimiento humano. Esta nueva concepción sostiene, que lo central para el entendimiento humano es *la autonomía operacional del ser vivo individual*.

Para presentar esta corriente de pensamiento, hemos seleccionado los siguientes conceptos.

### *Un concepto clave: la autopoiesis*

A partir de la idea de *organización circular del sistema nervioso*, Maturana construye el concepto de *autopoiesis*. Con el que proponía que la característica definitiva de los seres vivos era su capacidad para crearse a sí mismos.

Todos los seres vivos se caracterizan por su organización y se distinguen por sus distintas estructuras. Los seres vivos son unidades autónomas. Esta autonomía implica la capacidad de especificar su propia legalidad, es decir lo que es propio de él.

Su único producto es sí mismos, donde no hay separación entre producto y productor. El ser y el hacer de una unidad son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización. Un ser vivo es un sistema autopoietico, que se autogenera, organizado como una red cerrada de producciones moleculares, en la que las moléculas producidas generan la misma red que las produjo. La autopoiesis es la manera de existir de un sistema viviente y su manera de ser una entidad autónoma. Los sistemas vivientes viven tanto como conserven su organización, y todos sus cambios estructurales ocurren con la conservación de su adaptación al medio en el cual ellos existen. (Maturana, Varela, 1984).

El ser vivo y el medio forman una unidad, sólo discernible para un observador. Los sistemas vivos no son, sino que están siendo, están continuamente modificando su ser y su acoplamiento con el medio. Estos cambios continuos constituyen el modo de ser de los sistemas vivos, y - por consiguiente - la incertidumbre es el modo natural de su manifestación. (Gonzalo Gutiérrez, 2005).

La idea de autopoiesis explica al modo autorreferencial de operar de un sistema, a partir del cual se convierte en una unidad autónoma y

al mismo tiempo dependiente de su entorno. Mediante esta operación lo producido también es productor y viceversa. Esta noción nos permite comprender una clase particular de sistemas, aquellos que consiguen, mediante sus procesos constitutivos, al mismo tiempo identidad y autonomía. (López Yáñez; Sánchez Moreno, 2001).

### *La relación entre sistemas y entornos*

Esta relación puede explicarse a través de tres conceptos que guardan estrecha articulación entre sí:

#### *Acoplamiento estructural*

El concepto de *acople estructural* explica la manera en la que interaccionan sistema y entorno. Cabe aclarar que nos estamos refiriendo a dos organismos en donde uno opera siendo sistema y el otro entorno, y viceversa. El acoplamiento estructural es posible cuando el comportamiento de una unidad o más es tal, que hay un dominio en que la conducta de una, es función de la conducta de las otras. Por lo tanto se concluye que las conductas de estas unidades están acopladas estructuralmente. “*El acoplamiento surge como resultado de las modificaciones mutuas que las unidades interactuantes sufren, sin perder su identidad en el transcurso de sus interacciones*” (Maturana y Varela, 1997, P.101) citado por López Y. & Sánchez M. (2004).

La noción de acoplamiento estructural, es aquella por la cual las características de los seres vivos aparecen congruentes con el mundo que los contiene.

#### *Clausura operativa*

El principio de clausura de las operaciones en un sistema autopoiético, plantea una nueva relación entre sistema y entorno, en la cual el entorno no tiene directa influencia en las operaciones del sistema, ni puede determinar lo que ocurre en su interior. Un sistema autopoiético al construirse a sí mismo consecuentemente también construye un modo de conocer el mundo. Todo lo que ocurre en el entorno, ha de ser acomodado al propio modo de conocer del sistema. Esto significa que un sistema cognitivo se encuentra clausurado cognitivamente, lo

que de ningún modo implica que dicho sistema esté cerrado al entorno. Los cambios en el sistema pueden ser “impulsados” por el entorno, pero no “especificados” por éste. (Maturana 1998).

### *Ontología del observador*

Maturana señala que conocemos cuando observamos. Es el lenguaje, el que posibilita este proceso. El observador atraviesa una experiencia a partir de la cual construye una explicación de la misma, esta explicación será una reformulación propia de dicha experiencia. Esta capacidad y posibilidad de encontrar una nueva explicación, es lo que le confiere el carácter de observador al sujeto que conoce.

A partir de estas bases biológicas del entendimiento humano inferimos algunas implicancias educativas referidas a la cognición y al aprendizaje tanto individual como colectivo.

- El conocimiento se origina en el proceso en el que un sistema vivo utiliza una nueva información, en la acción de autopoiesis, la que se produce continuamente en diálogo de acoplamiento estructural con el medio.
- El conocimiento es descubierto.
- La educación se produce por medio de los procesos de acciones que resultan efectivas en el horizonte de experiencias de un sistema vivo.
- La validez de los procesos educativos no puede ser determinada externamente.
- El aprendizaje es un cambio estructural.
- El sujeto y el mundo cambian conjuntamente.
- La educación no puede ser instrucción. La meta de la educación es aprender a convivir. (Valenzuela Fuenzalida, 2003).
- Las organizaciones como sistemas autopoieticos: posibilidades y limitaciones de aprendizaje y cambio.

“Desde esta perspectiva, ¿cómo se pueden entender las organizaciones? ¿Cómo pueden ligarse individuos, que son sistemas cerrados, con organizaciones, que también los son?” (Gore, 1988, P. 92)

Esta perspectiva tiene potentes ideas para pensar las relaciones entre individuo y organización y las posibilidades de cambio en éstas últimas generadas por los primeros.

Ahora bien, desde este marco, el cambio en la unidad autopoiética: organización, debe originarse conjuntamente (*acoplamiento estructural*) con el cambio en las unidades autopoiéticas: individuos.

Según este enfoque, la conducta de un individuo dispara conductas en otros y viceversa. De modo que las interacciones entre éstos pueden generar una discontinuidad en el sistema: el cambio.

Sin embargo este proceso no se visualiza como algo sencillo y frecuente, cuando hablamos de unidades autopoiéticas de naturaleza estable y cerrada, donde una de las características que las definen como tales, es la *clausura* (Maturana, Varela, 1984).

El problema del cambio depende del modo en que los sistemas tratan las variaciones que influyen su forma corriente de funcionar. Es la coherencia de cada miembro la que especifica qué clase de intervenciones pueden provocar las conductas capaces de modificar el sistema. (Gore, 1988, p.93).

Pensar lo colectivo, como el espacio en donde puede darse este “encaje” de unidades autopoiéticas, organizaciones e individuos, donde se produzca una discontinuidad que permita un cambio de sistema a partir de la transformación de sus partes (individuos), constituye un desafío teórico- metodológico.

La teoría de la autopoiésis nos conduce a comprender el cambio como el resultado de operaciones generadas internamente por los seres vivos y la relación de dicho proceso de cambio con el sostenimiento de la identidad en las organizaciones.

Desde esta perspectiva podemos afirmar que:

...”El proceso de aprendizaje social es una sola malla apretada de relaciones humanas, en la que nuestros propios actos están contribuyendo constantemente”... (Behncke: 1984, p. X).

### *La pregunta pendiente es:*

*¿Cómo se entrama lo individual y lo colectivo en dicha malla, para que alguna de estas unidades (sistema o entorno) pueda producir una disrupción en la otra (entorno o sistema)?*

Consideramos que el constructivismo está dejando de verse como una teoría exclusiva para explicar el proceso de aprendizaje, y se dirige hacia la epistemología como una teoría del conocimiento, ejerciendo una gran influencia en el desarrollo de las ciencias sociales, constituyéndose en su base epistemológica.

### *La construcción social de la realidad.*<sup>15</sup>

Desde la sociología se destacan los aportes de Berger y Luckmann a través del concepto de **construcción social de la realidad**. Estos autores, en realidad sucesores de las ideas de Schutz (1959), brindaron un aporte relevante en la sociología del conocimiento, no sólo a través de la afirmación de que la realidad se construye socialmente sino también al emprender el trabajo de análisis de los procesos por los cuales esto se produce.

...”El interés sociológico en materia de “realidad” y “conocimiento” se justifica así inicialmente por el hecho de su relatividad social. Lo que es “real” para un monje del Tíbet puede no ser “real” para un hombre de negocios norteamericano”... ”Se sigue de esto que las acumulaciones específicas de “realidad” y “conocimiento” pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado además de dichos contextos”... (Berger; Luckmann 1972, p.15).

La sociología del conocimiento reconoce el carácter dual de la sociedad, en tanto puede ser considerada “una cosa”, al propio tiempo que se encuentra construida por una actividad que expresa un significado subjetivo. La sociedad es al mismo tiempo facticidad objetiva y significado subjetivo.

---

15 Tomado del Título de la obra de Berger y Luckmann (1972).

Asimismo, la sociología del conocimiento, se pregunta:

*¿Cómo es posible que los significados subjetivos se vuelvan facticidades objetivas?*

*¿Cómo es posible que la actividad humana produzca un mundo de cosas?*

...”Es un mundo que se origina en sus pensamientos y acciones y que está sustentado como real por éstos”...” debemos por lo tanto, tratar de clarificar los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana, a saber, las objetivaciones de los procesos subjetivos por medio de los cuales se construye el mundo intersubjetivo del sentido común”. (Berger; Luckmann 1972:37)

La vida cotidiana se constituye de este modo en la realidad que comparto con los otros, la que se da en la experiencia “cara a cara”, situación prototípica de la interacción social. Esta realidad es aprendida por lo sujetos que en ella participan a través de interacciones progresivas que alejándose del “cara a cara”, del “aquí y ahora” se vuelven anónimas y se constituyen en tipificadoras de esta realidad.

Los signos constituyen un especial ejemplo de dicha objetivación, y más específicamente el lenguaje, como sistema de signos, el que no sólo se origina en dicha vida cotidiana, sino que además se constituye en el vehículo y al mismo tiempo en generador de conocimiento sobre la realidad.

En síntesis:

...” La sociedad es un producto humano. La sociedad es una realidad objetiva. El hombre es un producto social”. (Berger; Luckmann, 1972, p.84).

En este sentido la sociedad se entiende en términos de un proceso dialéctico compuesto por tres momentos: externalización, objetivación e internalización de la realidad cotidiana. Por lo que reconocido el momento de objetivación a partir del proceso de institucionalización, debemos reconocer el momento de internalización a través del proceso de socialización.

La internalización permite la comprensión del Otro y del mundo en cuanto realidad significativa y social. *El individuo "asume" el mundo en el que ya viven otros.* Este proceso de internalización hace al individuo miembro de la sociedad. En este proceso de internalización, los lazos entre sociedad, identidad y realidad se estrechan subjetivamente.

La socialización es un proceso infinito en el seno de una sociedad, ahora bien los contenidos que en ella se desarrollan pueden amenazar la realidad subjetiva, de modo que toda sociedad para perpetuarse debería velar por el mantenimiento y transformación de su realidad subjetiva, la que debería guardar cierta coherencia con la realidad objetiva.

El hombre se transforma en un proceso dialéctico entre la naturaleza y el mundo construido socialmente, en este proceso el hombre al mismo tiempo produce dicha realidad y se produce a sí mismo.

Consideramos que estos aportes en torno a los conceptos de objetivación e internalización de la realidad social como producto de la actividad humana constituyen importantes categorías de análisis aplicables al proceso de construcción colectiva del conocimiento en las organizaciones.

## La representación social, un valioso concepto para comprender fenómenos colectivos

Después de la Segunda Guerra Mundial, en Francia se desarrolla una línea de investigación en torno a las conversaciones, la que se constituirá en los primeros pasos, que luego continuaría Moscovici, hacia el concepto de **representación social**. En la comunicación humana las representaciones sociales trascienden las opiniones particulares de los individuos. *..." Se trata de sistemas cognitivos que poseen una lógica y un lenguaje particulares...de "teorías", "de ciencias" sui generis, destinadas a descubrir la realidad y ordenarlas"... (Moscovici, 1986, p.22).*

Otro rasgo que distingue a las mismas es que son compartidas a nivel de una misma comunidad, es decir constituyen una *representación colectiva* de la realidad. Según Moscovici (1986) las representaciones sociales tienen la función de *"orientar a los individuos en su entorno social y material y dominarlo" (p.77).*

En la obra “La psychanalyse, son image et son public” (1961) Moscovici nos muestra cómo una idea científica o política es difundida y transformada dentro de una cultura y cómo, aun dentro de este proceso por el cual dichas teorías sufren modificaciones, éstas a su vez son capaces de modificar las creencias y opiniones dentro de dicha cultura. La representación social permite a un colectivo categorizar algo desconocido hasta entonces, por lo que las relaciones y el pensamiento de dicho colectivo cambiarán a partir de dicha representación social.

Las representaciones sociales no deben ser vistas como desviaciones o distorsiones del funcionamiento cognitivo, sino que deben ser consideradas como un ajuste que le permite al individuo construir significado en determinado contexto. La construcción y repertorio de las mismas deberían servirnos especialmente, para explicar y comprender en profundidad los contextos socioculturales en las que se gestan.

Las representaciones sociales incluyen dos dimensiones. Una contextual, el sujeto se halla en situación de interacción social y la representación aparece como cognición social. Otra de pertenencia, en la que el sujeto en tanto sujeto social, hace intervenir en la elaboración de la representación social, ideas, valores y modelos provenientes de su grupo de pertenencia. Estas dos dimensiones de las representaciones sociales permiten visualizar al sujeto como productor y como producido.

En síntesis, las representaciones sociales constituyen un modo de interpretar y pensar los hechos cotidianos, es una “*forma de conocimiento social*”. Este conocimiento es elaborado colectivamente y compartido.

Consideramos que el análisis de este tipo de conocimiento constituye un valioso recurso para el diseño del aprendizaje organizacional, en tanto permite explorar la realidad de los fenómenos sociales, estudiados desde la óptica de los actores involucrados que los construyen.

Asimismo, permite tener en cuenta que esta representación social de la realidad no es homogénea, sino que presenta una diversidad, fundamentalmente determinada por el factor sociocultural. Y así como dentro de una sociedad podemos encontrar una representación social según el grupo sociocultural del que se trate, del mismo modo en el campo organizacional encontraremos diferentes grupos no siempre

claramente definidos, o lo que Wenger (2001) ha denominado *comunidades de práctica*, con una determinada representación de la realidad ajustada a la comunidad dentro de la cual participan. En síntesis, de ser utilizado en este sentido, este concepto promete echar luz en la comprensión del comportamiento organizacional.

## Un importante giro en las teorías de las organizaciones, Simon, March

Nadie puede negar en la actualidad la relevancia de las organizaciones para el desarrollo de cualquiera de las actividades sociales, sin embargo:

“Muchas organizaciones ocupan la mente de ejecutivos y administradores en ejercicio y, a pesar de los muchos libros escritos para estos profesionales, la teoría de la organización ocupa un lugar insignificante en la ciencia social moderna. (March, Simon, 1977,p.1).

Ahora bien, ¿por qué son importantes las organizaciones?

...”Las organizaciones son importantes porque la gente pasa mucho tiempo en ellas. La masa laboral, es decir, la parte más importante de la población adulta- pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean. En la vida del niños se destina casi el mismo tiempo a la organización escolar, y un número incontable de otras organizaciones, la mayoría voluntarias, ocupan la mayor parte del tiempo libre del niño como del adulto”... (March, Simon 1977, p.2).

Para Simon y March esta no es la única o principal causa de estudio. Éstos consideran que el interés de estudio del comportamiento dentro de las mismas radica fundamentalmente en la necesidad de explicar el comportamiento humano.

La teoría clásica, que supone un hombre racional y un contexto de certidumbre, tiene serias limitaciones para comprender qué pasa entre los individuos en el interior de las organizaciones.

Para Simon (1979) una parte de la dificultad y de la resistencia a analizar los factores organizativos del comportamiento ejecutivo nace de la mala interpretación del vocablo “organización”.

...”Para muchas personas, organización significa algo que se dibuja en gráficos o se registra en detallados manuales de descripción de tareas para ser anotado y archivado debidamente. En las páginas de este libro, el vocablo “organización” se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”. (Simon, 1979,p.XV) .

Del estudio de los orígenes de las organizaciones puede aprenderse mucho acerca de éstas. El estudio de la administración debe focalizarse en los aspectos racionales del comportamiento humano. *“Pero si queremos explicar el fracaso de las organizaciones así como sus logros, tenemos que comprender también la conducta no racional”.* (Simon, Smithburg y Thompson, 1968,p.50).

La cuestión central de la teoría administrativa que propone Simon lo constituye la frontera entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

A mediados de siglo pasado, desde las teorías de la administración, cobra especial importancia la escuela de la **teoría de la organización** (Barnard, 1938, Simon, 1945; March, 1958). Este enfoque revisa críticamente las teorías administrativas clásicas, argumentando que el enfoque tradicional no permite comprender -y por ende predecir- el comportamiento dentro de la organización. Esta escuela pasa paulatinamente de una dimensión económica –individual- a una dimensión social –colectiva- donde los estudios acerca de la interacción entre los individuos dentro de la estructura formal de la organización adquieren especial relevancia.

*“El comportamiento Administrativo”* (Simon, 1945) se ha constituido en un clásico para el estudio de la organización dando un giro fundamental respecto a las teorías clásicas focalizadas en el hombre económico, racional, certero y utilitarista.

En la vida real, los seres humanos muestran tan solo una *racionalidad limitada* (Simon, 1947). El fenómeno principal que debe ser expli-

cado, es cómo los organismos son capaces de comportarse de modo relativamente consecuente y objetivamente orientado en un medio ambiente, cuya complejidad es enormemente desproporcionada a su capacidad de tratamiento de la información y cálculo.

Simon establece un modelo integral que permite analizar aspectos organizativos tales como la participación, el conflicto, la autoridad y la comunicación.

La organización es considerada como un fenómeno del comportamiento (Simon, Smithburg y Thomson, 1968) y en consecuencia el comportamiento administrativo se analiza como comportamiento humano.

El estudio del comportamiento administrativo se focaliza en un estudio de mecanismos psicológicos básicos- motivacionales y cognitivos- en aquellas circunstancias en que estos mecanismos se entrelazan en un sistema social complejo, formalizado y orientado hacia un objetivo.

Paralelamente a Simon, los desarrollos de James March adquieren especial relevancia. March adopta un enfoque científico multidisciplinario con el que contribuye a la construcción teórica de una organización donde ubica al hombre en un papel protagónico y reconoce la flexibilidad y la ambigüedad como componentes constitutivos de este contexto.

Los representantes de esta escuela del comportamiento organizacional, a través de sus desarrollos en torno a la racionalidad limitada, la flexibilidad, la apuesta a otro tipo de pensamiento donde la desviación, la confusión y el azar deberían articularse con las proposiciones lógicas, están dando cuenta de la cada vez más creciente presencia de un nuevo paradigma en el desarrollo del conocimiento, el de la complejidad. (Lyotard, 1993; Pérez Lindo, 1998; Eagleton, 1998).

Aún así, hoy día no contamos con una teoría integrada de las organizaciones con fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos basados en las Ciencias Sociales que puedan brindarnos un marco de referencia para comprender y actuar en las organizaciones.

Según López Yáñez (2002,p.292):

...”La mayor parte de los intentos de abordar esta empresa acusan dos problemas esenciales: (a) la falta de un marco epistemológico –un paradigma- adecuado, y (b) un punto de vista demasiado estrecho, enfocado hacia las organizaciones industriales, que apenas les ha permitido superar el marco de teorías de la gestión”...

Hacia fines del siglo XX, se ha tomado distancia de los postulados fordistas y tayloristas, abandonando la metáfora de la organización como una máquina y conduciendo, en el marco de los análisis que arriba hemos señalado, hacia la metáfora de la organización como un organismo viviente. Es en este sentido que han cobrado especial importancia los conceptos de ambiente, clima, contexto y cultura en el campo del comportamiento organizacional.

## El concepto de cultura en el contexto organizacional

La cultura es un proceso de transformación de la naturaleza misma de las cosas, ya no queda casi nada puramente natural en la raza humana. Cuché (1999) define al hombre como “*un ser de cultura*”. La reflexión en torno al concepto de cultura nos permite reconocer la unicidad y al mismo tiempo diversidad de la humanidad, permitiéndonos buscar patrones y sus particularidades, ya no en términos biológicos (lo que le ha sido dado al hombre) sino en términos culturales (lo que el hombre ha sido capaz de construir, a partir de aquello dado).

La cultura como un conjunto de creencias y de símbolos compartidos por un determinado grupo social pone de relieve el modo de producción cultural que se da a través de un proceso participativo de construcción social de significados.

Abravanel y otros (1988) consideran a las organizaciones como sociedades en miniatura, pequeñas sociedades dotadas tanto de procesos de socialización como de normas y estructuras sociales que poseen características culturales propias.

Como las organizaciones son permeables a la cultura social, muchas de las características de la cultura de estas organizaciones, la es-

cuela, la empresa entre otras, no le son exclusivas, sino que son parte del conjunto de valoraciones que comparten con el resto de las organizaciones de la sociedad.

Desde estos enfoques es posible dar cuenta de las organizaciones como producciones culturales, y a su vez entender nuestra cultura actual como productora de organizaciones.

Es en este marco que se concibe el concepto de cultura organizacional. Según Schein (1990) conforme el grupo trabaja y enfrenta conjuntamente problemas, poco a poco establece suposiciones comunes acerca de sí mismo y normas de conducta. El grupo aprende a hacer frente a su problema de supervivencia externa dentro de su ambiente, y a manejar e integrar sus propios procesos internos. *“La suma total de estos aprendizajes, representado por una serie de premisas y normas implícitas que se dan por sentadas, puede considerarse como la cultura”.* (Schein, 1990, p.85).

Schein también describe a las manifestaciones culturales como estrategias que son recordadas y transmitidas a los nuevos miembros dentro de un grupo u organización.

Todas las organizaciones poseen entidad propia y, más aún, propia identidad, es decir poseen un sentido colectivo de finalidad última.

Del mismo modo que consideramos a las personas portadoras de cultura que en gran medida determinan su acción, las organizaciones poseen una cultura propia, un conjunto de creencias, costumbres y saberes acerca de cómo desarrollar su acción.

Este sistema que se preserva a sí mismo crea un clima, una atmósfera o lo que algunos autores denominan un ambiente semántico. Cada organización y cada subgrupo relevante de una organización, constituye un ambiente semántico que aporta sentido a la acción que se desarrolla dentro del mismo.

El ambiente semántico es una estructura implícita que aparece a modo de imposición ante los individuos, posee una estructura altamente conservadora que torna predecible la cotidianeidad de las situaciones organizacionales, donde los actores involucrados naturalizan dicha realidad, como lo dado, lo que es, lo que ya está, lo que es así, único posible e imposible de modificar.

Los procesos de aprendizaje organizacional deberían posibilitar la desnaturalización de la realidad, acompañada por un reconocimiento de los modelos culturales que transmitimos y conservamos.

En este sentido, el concepto de cultura cobra especial importancia dentro de las teorías organizacionales actuales ya que la comprensión, el reconocimiento y la reflexión sobre la cultura organizacional es considerado un punto de apalancamiento ineludible (Senge,1990) para producir cambios en las organizaciones.

## Kubernetes, la capacidad de autoaprendizaje de los sistemas organizados

La **cibernética** (Wiener, 1961) como nueva ciencia centrada en el estudio de la información, la comunicación y el control confluye en el concepto de aprendizaje organizacional en tanto plantea la posibilidad de diseñar sistemas capaces de aprender a aprender de manera homóloga al cerebro humano.

Wiener había acuñado metafóricamente el término cibernética, tomándolo de la palabra griega *Kubernetes*, que significa “gobierno del timón”. Sus inicios se ubican durante la Segunda Guerra Mundial en el desarrollo de recursos para el control de las armas de fuego. El interés estaba centrado en diseñar máquinas flexibles, hábiles para el control de su propio comportamiento.

El concepto fundamental de la cibernética fue el de entender que *“la habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado dependía de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o retroalimentación –feedback- negativa”*. (Morgan, 1998, p.73).

Por retroacción o retroalimentación negativa (en términos de “gobierno del timón”) se entiende el proceso de detección y corrección del error automáticamente, de modo de realizar los cambios necesarios para mantener la dirección deseada.

Morgan G. (1998). señala cuatro principios rectores que la cibernética ha descrito en torno a lo que los sistemas deberían aprender. Los sistemas deben ser capaces de a) sentir, controlar y explorar as-

pectos significativos de sus entornos, b) comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema, c) Detectar desviaciones significativas de las normas, d) Iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias. Estos principios brindan las condiciones para que un sistema pueda interactuar (intercambio de información) con su entorno controlando los cambios e iniciando respuestas apropiadas. Ahora bien, este sistema no es capaz de controlar cambios que no estén determinados por las normas o patrones definidos.

Morgan da un ejemplo clarificador, el del termostato, que si bien es capaz de detectar y corregir desviaciones de una temperatura predeterminada, no es capaz de determinar qué temperatura es la que se ajusta a las preferencias de los ocupantes del salón y realizar las correcciones necesarias. La cibernética avanza en este sentido diferenciando entre aprendizaje de “algo” y “aprender a aprender”.

Aprender a aprender, se ubica en otro nivel lógico diferente al aprendizaje de un objeto en particular. Supone una discontinuidad, un tipo de aprendizaje que conduce fuera del sistema.

Es en este punto que el aporte de esta nueva ciencia al concepto de aprendizaje organizacional, adquiere mayor relevancia. Este tipo de aprendizaje que es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es lo que Argyris (1977), denomina aprendizaje de lazo doble, aquel proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio tendiente a la transformación del status quo de la organización.

El aprendizaje organizacional aparece como un recurso del sistema; ante su propia complejidad interna y ante la complejidad del entorno.

## **Análisis y conclusiones**

La afluencia de diferentes ramas de las ciencias sociales sobre el comportamiento humano en las organizaciones, ha dado por resultado una diversidad de abordajes cada uno de ellos con su propio

lenguaje. Se hace necesario buscar relaciones y estrechar vínculos entre éstos.

Reconocer **la capacidad educativa de la acción social** nos conduce a tomar conciencia de la relevancia de la experiencia social que se desarrolla en el seno de las organizaciones y el indispensable análisis de esta experiencia para la transformación de dicha acción social. Weick (1979) dice que *la experiencia no es aquello que le pasa a las personas, sino lo que las personas pueden hacer con aquello que le pasa.*

Eso que las personas pueden hacer con lo que le pasa es **el aprendizaje** mismo. Se lo entiende como un proceso constructivo que, a través de una negociación de significados, permite reestructuraciones en el sujeto.

**La investigación – acción** se presenta como una estrategia adecuada para el análisis de esta experiencia. Se trata de una indagación que permite develar las incongruencias entre las teorías en uso y las teorías declaradas. Este enfoque permite articular la investigación de la acción con la teoría de la ciencia de la acción. (Argyris, 1999).

Las ciencias sociales ya no discuten que **la realidad se construye socialmente** a partir de interacciones subjetivas de **los individuos** y que éstos **asumen una representación colectiva de la realidad.**

Tanto las ciencias de la administración, como la cibernética y así también el enfoque biológico del entendimiento humano, entienden que **las organizaciones son complejos organismos vivos producto de la cultura y a su vez productores de ésta.** Estos complejos organismos **pueden constituirse** en sistemas **capaces de aprender a aprender** al igual que los individuos, siendo esto último el **aprendizaje organizacional** mismo. Reconocer este concepto en **una época caracterizada por las múltiples y diversas racionalidades emergentes y en continuo movimiento** pareciera de vital importancia para una sociedad de organizaciones que apuesten a su propio desarrollo.

**El aprendizaje organizacional** puede constituirse en concepto sólido con fuertes posibilidades metodológicas para intervenir en un mundo complejo, tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones y azares.

Lo expuesto, no implica de modo alguno la creencia ingenua de una armonía teórico-metodológica entre los diferentes marcos teóricos presentados. De hecho, existen marcadas diferencias si comparamos exhaustivamente cada una de las teorías presentadas. Creemos haber cumplido con el objetivo propuesto, al buscar en el interior de cada una de ellas, *las relaciones, los vínculos* que nos permitan construir un marco de comprensión del **aprendizaje organizacional**, cada vez más amplio, flexible, apartado de las celdas disciplinarias que enneguecen la mirada de los fenómenos sociales complejos. Con el deseo de construir colectivamente un modelo teórico que supere la fragmentación disciplinaria dentro de la cual se ha desarrollado la ciencia en el siglo pasado, y que dicho modelo permita la transformación que demandan nuestras prácticas organizacionales, invitamos a nuestros lectores a la crítica de este trabajo, para que surjan nuevas contribuciones en este campo.

## Referencias

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., Y Simard, J.J. (1998). *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. (Serie Empresarial). Bogotá: Legis.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations, and Society*, 2(2), 113-123.
- Berger, P. y Luckmann, Th. (1972). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cuché, D. (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Dewey, J. (1978). *Democracia y educación*. Buenos Aires: Losada.
- Gore, E. (1988) *La Educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- López Yáñez, J (2002). Hacia una teoría de los sistemas organizativos. En Gairin, J Y Darder, P. *Organización y gestión de centros educativos*. 292-92/292-112. Madrid: Praxis.
- López Yáñez, J. Sánchez Moreno, M. (2001). "Acerca del cambio en los sistemas complejos". *Espacios*, 21, 70-99.
- López Yáñez, J; Sánchez Moreno, M. (2004). La Cultura Institucional. En Moreno Omedilla, J.M. (Coord.) *Organización y gestión de centros educativos*. (P.125-159) Madrid: Universidad Nacional de Educación A Distancia.
- Liotard, J.(1993). *La Condición postmoderna*. Buenos Aires: Planeta.
- March, J; Simon, H (1977). *Teoría De La Organización*. España: Ariel.
- Maturana, H; Varela, F. (1984). *El Árbol De Conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes De La Organización*. México, Alfaomega.
- Moscovici, S (1986). Pensamiento y vida social. *Psicología Social y Problemas Sociales En Psicología Social II*. España: Paidós.
- Natorp, Dewey, Durheim, (1991). *Teoría de la educación y sociedad*. Introducción Y Selección De Textos: Fernando Mateo. Buenos Aires. Centro Editor De América Latina.
- Pérez, Lindo. (1998). Nuevos paradigmas y cambios en la conciencia histórica, Eudeba, Bs. As.
- Piaget, J. (1980). *Psicología y Pedagogía*. Barcelona. Ariel.
- Sagastizábal M. A.; Perlo, C. (2002). *La Investigación-Acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires, La Crujía.

- Schein, E. (1990). *Consultoría De Procesos. Su Papel En El Desarrollo Organizacional*. Vol. 1. N.Y.: Addison Wesley.
- Simon, H, A.; Smithburg, D; Thompson, V. (1968). *Administración Pública*. México: Letras.
- Simon, H,A. (1979). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Valles, Miguel S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Valenzuela Fuenzalida, A. (2003). La seducción emocional, no la razón. Humberto Maturana, ¿educador constructivista?. *Perspectiva Educativa*, (41), 87-94.
- Vigotsky, L. S. (1988). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.
- Wiener, N. (1961), *Cibernética*, Guadiana, Madrid.
- Weick, K. (1979). *The Social psychology of organizing*. Usa: Mc Graw-Hill.
- Wenger, E. (1989). *Communities Of Practice*. NY: Cambridge Univ.

# Capítulo 7

**Prácticas de recursos humanos que  
fomentan la creatividad e innovación  
del trabajador del conocimiento**



# Prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación del trabajador del conocimiento

NARANJO, CHRISTIAN <sup>16</sup>

## Resumen

En el escenario actual de la sociedad del conocimiento, donde operan las organizaciones, la clave del éxito depende, cada vez más, de la manera como éstas gestionen los recursos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen el talento y el conocimiento. Aunque la capacidad para gestionar cada uno de ellos es importante para el funcionamiento adecuado y la obtención de los resultados esperados, es fundamental comprender y aprovechar el potencial sinérgico derivado de la relación ser humano - conocimiento. El presente documento examina tal relación en diversas instituciones de educación superior del eje cafetero colombiano, con el propósito de proporcionar evidencia empírica sobre la incidencia de las prácticas de recursos humanos en la gestión del conocimiento organizativo, específicamente de las orientadas al fomento de la creatividad e innovación de los trabajadores del conocimiento.

---

16 Abogado -Universidad de Caldas. Especialista en Administración de Recursos Humanos Universidad de Manizales. Magíster en Administración – UNAB/ITESM. Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos - Universidad de Málaga. Líder de línea de investigación Gerencia del Talento Humano en la Sociedad del Conocimiento en la Maestría en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales.

**Palabras claves:** *Dirección de Recursos Humanos, Gestión del Conocimiento, Creatividad e Innovación y Trabajadores del Conocimiento.*

## Introducción

Todas las organizaciones cuentan con una base de talento y conocimiento, recursos que se modifican con el tiempo y que, dado su valor estratégico, deben gestionar adecuadamente. El surgimiento, relativamente reciente, de la gestión del conocimiento, ha supuesto profundos y desafiantes cambios en la manera de dirigir los recursos humanos, aspectos que en las organizaciones del eje cafetero colombiano comienzan a comprenderse y, en muchas de ellas, continúan lejos de aplicarse, en especial desde una perspectiva que las armonice e integre, como quiera que es el ser humano el que genera, difunde y aplica el conocimiento.

La tesis doctoral desarrollada por el autor de este documento aborda dicha relación desde el paradigma humanista de la gestión del conocimiento y el trabajador del conocimiento, en tanto su labor consiste en generar, adquirir, transferir y aplicar conocimiento en pro de mejoras e innovación que beneficien a la organización, y porque, dado su carácter de empleado, está sujeto a las decisiones y acciones de la dirección de recursos humanos, constituyendo un eslabón que permite integrarla con la del conocimiento.

## Dirección de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización

La dirección estratégica de recursos humanos consiste en el diseño, implementación y administración de un conjunto de políticas, objetivos, estrategias, procesos y prácticas relativas al personal de la empresa, en función del negocio y los resultados perseguidos por ésta (Delery y Shaw, 2001), , por lo que su objetivo primordial es el de proveer, retener y desarrollar el talento humano que requiera la organización, en función de su estrategia y competitividad, talento que en el escenario actual está fuertemente asociado a los trabajadores del conocimiento.

Por su parte, la gestión del conocimiento se concibe como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de los empleados (Pan y Scarbrough, 1999), definición que explícitamente la conecta con los recursos humanos.

El propósito fundamental de la gestión del conocimiento es la innovación (Santillán, 2010), pero para lograrlo debe comprender e integrar las dimensiones de éste en la organización, en especial la humana, puesto que son las personas y los grupos las que llevan a cabo los procesos de conocimiento. Así, el paradigma humanista de la gestión del conocimiento centra su atención en el rol de las personas, al destacar su rol y el de los grupos en los procesos de creación, difusión y aplicación de conocimiento, para lo cual se basa en una estrategia de gestión del talento humano que reconoce el valor, y tiene su punto de inicio, en el conocimiento tácito que poseen los seres humanos, asumiendo que dichos procesos están influidos por la cultura organizacional y que la interacción social resulta decisiva para dinamizar y aplicar el conocimiento en procura de mejoras e innovaciones (Gloet y Berrel, 2003).

En síntesis, la relación entre la gestión del conocimiento y la dirección de recursos humanos es tan necesaria, como natural, debido, también, a que el conocimiento se produce en la mente de las personas, al llevar a un nivel superior la información que reciben. De allí que resulte esencial que las prácticas de recursos humanos, entendidas como procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados (Ulrich y Lake, 1992), se diseñen e implementen en función del conocimiento organizativo, ya que, según su enfoque, pueden contribuir o evitar su incremento/pérdida, promover o inhibir su adquisición, estimular o dificultar su codificación y difusión, y generar o destruir las condiciones que hacen posible su aplicación.

## Prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación de los trabajadores del conocimiento

Entre las prácticas de recursos humanos que se abordaron en la tesis doctoral se encuentran las que se orientan a fomentar la creatividad e innovación de los trabajadores del conocimiento. La razón de su inclusión en el estudio radica en que una de las cuatro dimensiones que los caracterizan es, precisamente, la creatividad e innovación, junto a la autonomía, la flexibilidad y la interacción social. Además, como se ya se ha expresado, la innovación es la finalidad de la gestión del conocimiento, y ésta, en el ámbito de las organizaciones, no es posible sin la imaginación y las buenas ideas surgidas de los seres humanos que en ellas laboran (Arbonés, 2006).

Innovar consiste en hacer lo que ya hacemos pero de forma diferente, más efectiva, aplicando la creatividad y el aprendizaje. Por lo tanto, el aporte real realizado por el trabajador del conocimiento está dado por su habilidad y buena voluntad para utilizar, compartir y sintetizar el conocimiento que tiene para crear nuevas ideas (Murray, 2008), de manera que la creatividad le permita, a partir del conocimiento, tomar mejores decisiones o resolver problemas en un marco de complejidad e incertidumbre. Scarbrough (2003), al pronunciarse sobre los procesos de innovación, destaca tres actividades de la gerencia del talento humano, una de las cuales refiere que es crucial: la selección de individuos con actitudes y habilidades apropiadas para que los equipos de proyecto tengan la habilidad de integrar conocimiento desde diversas fuentes.

Evidencia científica sugiere que la aproximación convencional a la selección del personal puede necesitar revisarse, puesto que no predice los flujos de conocimiento involucrados en los proyectos de innovación (Newell y Shackleton, 2001). Esta revisión llevará a nuevas formas de selección que estén más dinámicamente relacionadas con los intereses, carreras y actitudes de los empleados, ligadas a nuevas formas electrónicas de identificación y comparación de sus competencias creativas (Nordhaug, 1993).

Al interior de las organizaciones surgen los mercados de conocimiento, que generalmente involucran pequeños equipos de intraempresarios que operan al interior de la estructura de una gran organización, con un grado de independencia tal que fomenta una mentalidad “*star up*” en el grupo (Stepanek y Weber, 1999), los cuales contribuyen a la generación de ideas creativas que dan lugar a procesos de innovación complementados con iniciativas para el desarrollo de incubadoras de negocios, tengan éstas participación de terceros o no.

Con independencia de las fuentes de reclutamiento utilizadas, la identificación y medición de las competencias creativas y de innovación de los candidatos que podrían ingresar a la organización, se convierte en un tema de primer orden, ya que el perfil emprendedor invita a proponer, experimentar y aplicar nuevas ideas, conceptos, métodos y esquemas de trabajo en pro de obtener nuevos productos, servicios y procesos (Bueno, 2002). Entre más elevado sea el nivel de las competencias creativas o el campo de la innovación o del emprendimiento, más se estimula la transferencia y la generación de nuevo conocimiento en la organización (Shipton *et al.*, 2005).

En el marco de los sistemas de remuneración, hay tres elementos que están asociados con la gestión del conocimiento: incentivos grupales claros y simples, conocimiento compartido y contribución desde una perspectiva de trabajo innovadora. Si una compañía desea transformarse en una organización de conocimiento, tiene que establecer de forma diferente su sistema de retribución, el cual debe recompensar la actitud de tomar riesgos en orden a promover la creatividad en la solución de los problemas cotidianos y a retribuir la innovación individual y la colectiva, premiando la utilización productiva de la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores (Yahya y Goh, 2002).

La dirección de recursos humanos está llamada a liderar la construcción de una cultura favorable al aprendizaje, la experimentación y el cambio, en la que sea posible discutir ideas y que esté apalancada en el diseño y aplicación de un sistema de incentivos que estimule a los intraempresarios, individualmente o en mercados de conocimiento internos, a generar ideas de mejora incremental o de innovación radical y a brindar soporte a la incubación de empresas (Zivnuvska, Ketchen y Snow, 2001).

Aunque parte de la literatura muestra que enlazar la remuneración con la evaluación tiende a ser inútil para promover un mejor desempeño individual (Pfeffer, 1998), dado que dicha conexión puede inhibir la discusión franca y abierta de necesidades de desarrollo y porque aporta una aproximación individualista a la actividad de trabajo, ajena al ambiente colectivo en el que mejor se concreta la innovación, es conveniente establecer incentivos que apoyen la generación de nuevas ideas y que retribuyan las mejoras o innovaciones producidas a partir de las mismas (Scarborough, 2003).

Al evaluar el desempeño, un excesivo enfoque en medir solamente los éxitos tangibles puede llevar de vuelta a la miopía de la organización para operar en ambientes turbulentos, lo que conduce a un aprendizaje que se limita al ya existente -rutinas, procesos, productos-, también llamado de bucle simple (Argyris, 2001), debido al diseño basado en recompensar el éxito y castigar el fracaso, en detrimento de aquel aprendizaje de tipo exploratorio que deriva en innovación. En este caso, el ensayo-error juega un papel importante. Soportados en lo dicho, se formuló, entre el conjunto de hipótesis de la investigación, como tercera hipótesis de trabajo, la siguiente:

- ✓ *Hipótesis 3: Cuanto más fomenten las prácticas de recursos humanos la creatividad y la innovación, mayor será la gestión del conocimiento en la organización.*
- ✓ Hipótesis 3a: A mayor valoración de la capacidad creativa, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.
- ✓ Hipótesis 3b: A mayor recompensa individual por innovación incremental, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.
- ✓ Hipótesis 3c: A mayor recompensa grupal por innovación radical, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.
- ✓ Hipótesis 3d: A mayor ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.
- ✓ Hipótesis 3e: A mayor ambiente favorable a la propuesta y discusión de ideas, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.

## Metodología

Ubicados en el ámbito geográfico del eje cafetero colombiano, el estudio se realizó en las universidades que poseen grupos de investigación escalafonados en Colciencias, según información suministrada por el sistema Scienti y las bases de datos de cada una de las universidades, organizaciones que pertenecen al sector servicios, rama de actividad económica servicios de enseñanza. Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, máximo organismo en Colombia en este campo, cuya misión es la de liderar el diseño, orientación y evaluación de la política nacional de ciencia, tecnología e innovación y su respectiva ejecución por parte de los actores vinculados a este sistema.

La ficha técnica del estudio (tabla 1) sintetiza los principales criterios y procedimientos llevados a cabo para su realización: se consideró como unidad muestral a los grupos de investigación dado que éstos reúnen a los trabajadores del conocimiento (docentes-investigadores). De los 252 grupos encontrados, se seleccionaron 152 a los que se les aplicó el cuestionario, a través del responsable del grupo, personalmente o a través de internet, con refuerzo telefónico.

**Tabla 1. Ficha técnica del estudio**

Universo	Grupos de investigación de las universidades del eje cafetero colombiano escalafonados en Colciencias
Unidad muestral	Grupo de investigación
Ámbito de la investigación	Regional
Método de recogida de la información	Encuesta aplicada en directo o a través de internet con refuerzo telefónico
Censo poblacional	252 grupos
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple con inclusión forzosa y máxima varianza
Tamaño de la muestra	152 grupos
Error muestral	5%
Tasa de respuesta	100% de la muestra
Fecha del trabajo de campo	Noviembre de 2009 a Marzo de 2010
Fuente de información	Director/Líder del grupo de investigación, o quien haga las veces de responsable de éste

Fuente: Naranjo (2011)

Para la medición de las prácticas de RH que promueven las dimensiones del trabajador del conocimiento (variable independiente) se elaboró un cuestionario cerrado en el que se utilizó una escala de Likert de 5 puntos (donde 1=nunca y 5=siempre), estructurado, en lo que respecta a la dimensión denominada creatividad e innovación, con base en cinco ítems, cada uno de los cuales responde a una práctica de recursos humanos específica. Ninguno de los ítems proviene de trabajos anteriores, pero fueron construidos a partir de la literatura especializada consultada (Tabla 2).

**Tabla 2. Instrumento de medición para la dimensión creatividad e innovación**

Dimensión	Pregunta	Ítem	Aspecto Descrito
Creatividad e innovación	20	CI01	Valoración capacidad creativa en proceso de selección
	21	CI02	Recompensa individual por innovación incremental
	22	CI03	Recompensa grupal por innovación radical
	23	CI04	Ambiente favorable al descubrimiento/experimentación
	24	CI05	Ambiente favorable a la propuesta y discusión de ideas

Fuente: Naranjo (2011)

Para la medición de la GC (variable dependiente), se utilizó el índice ScientiCol de Colciencias, contemplado en el modelo de medición de grupos de investigación científica, con base en el cual se les asignan puntajes por nuevos productos de conocimiento, por productos de formación y por productos de divulgación y extensión. Al examinar sus componentes, es evidente que el modelo mide tanto la adquisición de conocimiento, como su difusión y aplicación.

El índice ScientiCol, al momento de realizar el estudio, clasificaba los grupos de investigación según el puntaje obtenido en una escala de 0 a 10 y la antigüedad que posean, en categorías que, de mayor a menor, van de la A1 a la D. Entre más alta sea la categoría en que esté ubicado el grupo de investigación, mayor es la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento que realiza. Dado que el modelo incluye la antigüedad del grupo, no se plantea ésta como variable de control en los modelos de regresión lineal que posteriormente se estiman.

Para la validez y la fiabilidad del cuestionario se tuvieron en cuenta tres aspectos: validez de contenido, fiabilidad y validez de construc-

to. Para la validez de contenido se realizaron tres actividades: revisión exhaustiva de la literatura especializada, revisión del cuestionario por parte de expertos (investigadores del grupo de investigación en empresariado de la UAM) y la realización de un pretest a 15 líderes de grupos de investigación, tras lo cual se perfeccionó el cuestionario.

Para la fiabilidad se efectuó, en primer lugar, un análisis factorial de componentes principales, el cual arrojó cuatro factores que coinciden con el planteamiento teórico y la estructura del cuestionario, factores en los que la mayoría de las variables tienen un peso superior a 0,600, y, en segundo lugar, se calculó el alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.9615 al considerar todos los ítems, así como coeficientes por encima de 0,75 al considerar los ítems de cada dimensión incluida en el cuestionario.

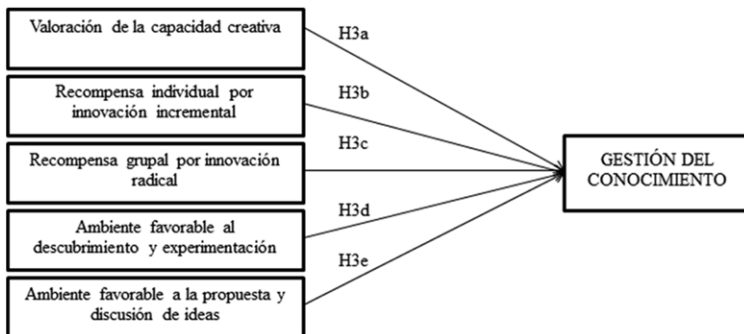
Para la validez de constructo se analizaron la validez convergente y la discriminante. En la primera de ellas se obtuvieron correlaciones significativas al 1% entre las dimensiones contempladas en el cuestionario. Respecto a la segunda, en la casi totalidad de los casos las correlaciones entre los ítems de una misma dimensión son superiores a sus correlaciones con los demás ítems. Por tanto, las escalas de medición utilizadas son válidas y fiables. El índice ScientiCol, con el cual se mide la GC, ha sido previamente validado y aceptado por la comunidad científica colombiana.

Establecidas las escalas de medida de las variables objeto de estudio, se procedió a contrastar las hipótesis formuladas, para lo cual se presentan, en primer lugar, los modelos con base en los cuales se pretende establecer la incidencia de las prácticas de recursos humanos en la gestión del conocimiento organizativo y, en segundo lugar, sus resultados. Se plantearon dos modelos de regresión para la dimensión de la creatividad e innovación, con diferentes grados de agregación. En ambos modelos la variable explicada es la gestión del conocimiento, y se incluyen, como variables de control, el tipo de institución (pública o privada) y el tamaño del grupo de investigación.

El primer modelo utiliza como variables explicativas las prácticas de recursos humanos que promueven la creatividad y la innovación, considerando las prácticas valoración de la capacidad creativa, recompensa individual por innovación incremental, recompensa grupal por

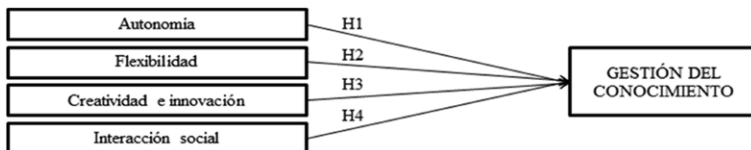
innovación radical, ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación y ambiente favorable a la propuesta y discusión de ideas (figura 1).

**Figura 1 Modelo de hipótesis a contrastar basadas en la creatividad e innovación**



El segundo modelo engloba los modelos referidos a las cuatro dimensiones del trabajador del conocimiento y surge de la necesidad de examinar si las prácticas que promueven tales dimensiones, funcionando como un sistema de recursos humanos, inciden en la gestión del conocimiento, con lo cual puede verificarse si existen diferencias frente a su comportamiento individual (figura 2).

**Figura 2 Modelo basado en las dimensiones del trabajador del conocimiento**



La validación de los modelos de regresión estimados se efectuó mediante la comprobación de tres supuestos básicos: la normalidad del término de error, la inexistencia de multicolinealidad y la homocedasticidad. El primer y tercer supuestos se cumplieron en ambos modelos. En el primer modelo se presentaron problemas de multicolinealidad, por lo que se eliminó, de las dos variables implicadas, la que menos contribuía a explicar la relación y, así ajustado, cumplió con el supuesto.

## Resultados

Para analizar los resultados del estudio, se efectuó, en primer lugar, una comparación entre los grupos de alto desempeño en la gestión del conocimiento y los que no lo tienen; en segundo lugar, se efectuó un análisis clúster atendiendo a la frecuencia con que se realizan las prácticas de recursos humanos y, en tercer lugar, se analizaron los resultados de los modelos de regresión estimados.

La comparación entre grupos demostró que aquellos que puntúan más alto en las prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación son los que están mejor escalafonados en el índice ScientiCol (A y B), existiendo diferencias significativas con los del otro grupo (C y D), según los resultados arrojados por los Test H de Kruskal-Wallis y el Test U de Mann-Whitney.

El análisis clúster arrojó que los grupos mejor escalafonados en dicho índice (los de desempeño superior en gestión del conocimiento), son los que aplican, con alta frecuencia, prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación de los trabajadores del conocimiento. Así, hay una primera evidencia que confirma la hipótesis previamente formulada.

En lo que respecta a los modelos de regresión, ambos son significativos. Los resultados del primer modelo se presentan en la tabla 3, de acuerdo con la siguiente estructura: en la columna 1 se enuncian las hipótesis que explican la relación, en la columna 2, el signo de la relación, y, en la columna 3, la intensidad de su significación. El signo de la relación es el pronosticado cuando es positivo (+), mientras que la significación puede ser fuerte (al 1 o al 5%), moderada (al 10%), débil (al 15%) y cuando es no significativa, se utiliza la palabra NO.

El modelo establece seis relaciones entre las prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad y la innovación, las variables de control y la gestión del conocimiento en la organización. En primer lugar, la relación entre la valoración de la capacidad creativa de quienes aspiran a ser miembros del grupo de investigación y la gestión del conocimiento cuenta con fuerte evidencia puesto que es significativa y el signo corresponde al pronosticado.

**Tabla 3 Resultados modelo de regresión para la creatividad e innovación**

MODELO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H3a: Valoración capacidad creativa	+	Fuerte
H3b: Recompensa individual por innovación incremental	+	Fuerte
H3c: Recompensa grupal por innovación radical	+	Débil
H3d: Ambiente favorable al descubrimiento/experimentación	+	Fuerte
Tipo institución	-	Fuerte
Tamaño del grupo	+	Fuerte

Fuente: Naranjo (2011)

Si, como sostiene Dove (1998), un tipo importante de trabajadores del conocimiento es el de quienes trabajan en la creación de conocimiento y dependen de la innovación para hacer su trabajo y crear una serie de herramientas que pueden ser usadas por otros trabajadores del conocimiento para efectuar su labor, identificar la capacidad creativa de quienes pueden conformar el grupo de investigación proporcionará información valiosa mediante la cual se puede escoger al candidato más cualificado para la producción de nuevas ideas y conocimiento (Murray, 2008).

Además, la capacidad creativa es clave ante la intensidad del uso de la intuición, de la imaginación y de nuevos modelos de pensamiento que el trabajo del conocimiento demanda, así como para tratar con la complejidad y la incertidumbre (Alvesson, 2004; Scarborough, 2003), por lo que la evidencia encontrada se alinea con la teoría, en el sentido de que su detección y gestión apropiadas contribuyen a un mejor desempeño de los trabajadores del conocimiento (Davenport, 2002).

Sobre las relaciones planteadas entre las recompensas recibidas por la innovación individual de carácter incremental y la gestión del conocimiento, la evidencia también es fuerte dada su alta significación y el signo positivo, confirmando resultados obtenidos por anteriores estudios sobre el particular (Amar, 2002; Davenport y Prusak, 1998), entendiendo el término recompensa como complementario al pago del salario y las prestaciones sociales derivadas de la vinculación laboral y no exclusivamente como la simple retribución en dinero, sino inclusivo de una amplia variedad de incentivos, de manera que el trabajador del conocimiento, al recibirla, perciba

el reconocimiento por los logros de su labor y simultáneamente se le estimule, como busca cualquier sistema de compensación, a incrementar su productividad (Ulrich, 2005).

De manera análoga, la relación entre las recompensas grupales recibidas por la innovación radical generada por el colectivo y la gestión del conocimiento cuenta con fuerte evidencia, al ser significativa y porque el signo es el esperado. Sin embargo, ello solamente es válido tratándose de innovaciones radicales, con lo que, mejoras generadas por el colectivo (grupo de investigación) a productos, procesos o servicios ya existentes no son consideradas, en contradicción con hallazgos de estudios anteriores, que sí las incluyen (Heneman *et al.*, 2000; Horwitz *et al.*, 2003).

La recompensa al grupo sólo en función de la generación de innovaciones radicales obedece a una postura de las universidades objeto de estudio que, en el marco de las exigencias de los procesos de acreditación institucional, permite generar capital estructural susceptible de explotar económicamente (Ordoñez, 2002; Teece, 1998).

En lo que respecta a la relación planteada entre la promoción por parte de la dirección de recursos humanos, de un ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación, y la gestión del conocimiento en la organización, la evidencia, dadas la significación y el signo de acuerdo con el pronosticado, es, como en los casos anteriores, fuerte.

Para que la capacidad creativa de los trabajadores del conocimiento pueda expresarse de manera adecuada, se requiere un ambiente creativo en la organización, que supone, a su vez, el fomento al descubrimiento y la experimentación, de forma que sea posible para aquellos atreverse, ensayar y hasta equivocarse, sin miedo a ser castigados por el error, si éste llegara a producirse (De la torre, 2003). Solamente así se promueve sostenidamente en el tiempo el uso del conocimiento para responder a los problemas ambiguos, complejos y no repetitivos del trabajo del conocimiento (Alvesson, 2001) y para utilizar el conocimiento como insumo clave que permita lograr innovaciones (Scarborough, 2003; Holsapple y Joshi, 1998).

Finalmente, en la relación entre la promoción de un ambiente favorable a la propuesta y discusión de ideas, la evidencia, como en los demás casos, es fuerte, y atiende al signo positivo y la significación.

El ambiente creativo en la organización también requiere un escenario en el que los trabajadores del conocimiento puedan expresar sus ideas, con base en su conocimiento, y su sometimiento a la crítica y retroalimentación de quienes las reciben, en este caso, otros trabajadores del conocimiento, de suerte que puedan perfeccionarse y ser puestas en escena mediante procesos de toma de decisiones o en acciones concretas, una vez establecida su viabilidad y conveniencia, lo que deriva en mejoras e innovación (Davenport y Prusak, 1998; Davenport, 2005).

Adicionalmente, el compartir y debatir ideas fomenta la transferencia de conocimiento entre todos aquellos que intervienen, puesto que, tras cada idea hay, entre otros elementos, información, juicios y, con frecuencia, aspectos vivenciales que favorecen el aprendizaje y dinamizan la incorporación y acumulación de conocimiento (Arbonés, 2006). Con referencia a las variables de control, solamente el tipo de institución presenta evidencia fuerte, con signo negativo.

Con relación al segundo modelo, la tabla 4 agrupa, con el mismo esquema anterior, los resultados encontrados. Según éstos, todas las prácticas de recursos humanos que fomentan las dimensiones del trabajador del conocimiento, inciden positivamente en la gestión del conocimiento. Su significación es alta, excepto para aquellas que promueven la flexibilidad.

**Tabla 4 Resultados modelo de regresión para las dimensiones del trabajador del conocimiento**

MODELO DE LAS DIMENSIONES DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H1: Autonomía*	+	Fuerte
H2: Flexibilidad*	+	No
H3: Creatividad e innovación*	+	Fuerte
H4: Interacción Social*	+	Fuerte
Tipo institución	-	Fuerte
Tamaño del grupo	+	Fuerte
*Media de las variables que integran la dimensión		

Fuente: Naranjo (2011)

Teniendo en cuenta que en este modelo la creatividad y la innovación presenta una fuerte evidencia, se confirman las relaciones propuestas en el sentido de que cuanto más promueven las prácticas de recursos humanos la capacidad creativa, el recompensar al individuo que genere innovación de tipo incremental o al grupo por generar innovación radical y estimulen la creación y mantenimiento de ambientes favorables al descubrimiento, la experimentación y la propuesta y discusión de ideas, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento se produce en la organización.

## Conclusiones y recomendaciones

La incorporación, como activo estratégico de las organizaciones, del conocimiento producido por los seres humanos, es posible en la medida en que las prácticas de recursos humanos se transformen y puedan alinearse, horizontal y verticalmente, con la adquisición, difusión y uso del conocimiento organizativo, contribuyendo así a la generación de valor y de ventajas competitivas (Svetlik y Stavrou-Costea, 2007; Thite, 2004). En esta perspectiva, la comprensión y el aprovechamiento de las especificidades del trabajo del conocimiento emergen como asuntos de vital importancia para el desempeño efectivo de dicha dirección.

La emergencia del trabajador del conocimiento, aquel que usa su conocimiento para agregar valor y para orientar o tomar las decisiones en la organización y cuyo trabajo exige, de forma intensiva, crear, compartir y usar conocimiento (Drucker, 1994; Lle-Kelley *et al.*, 2007), implica la transformación de las prácticas de recursos humanos, de forma que puedan orientarse a promover las diversas dimensiones de dicho trabajador, (Ramírez y Steudel, 2008), entre las que se encuentra la creatividad e innovación.

La evidencia arrojada por la investigación muestra que en los grupos de investigación de mejor desempeño en la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento, el conjunto de prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación se presenta con mayor frecuencia y con un nivel más alto, existiendo diferencias significativas con los grupos de investigación de desempeño inferior.

El análisis clúster efectuado lleva a la misma apreciación, al establecer dos clases de grupos: la primera, donde se encuentra la totalidad de los grupos con mejor calificación y categoría en el escalafón de Colciencias, caracterizados por una alta frecuencia y nivel de dichas prácticas, mientras que la segunda, con baja frecuencia y nivel de éstas, está integrada por los grupos con menor calificación y categoría.

Adicionalmente, los modelos de regresión aportaron evidencia sobre la incidencia positiva y significativa de estas prácticas, tanto individualmente consideradas, como al ser analizadas en interacción con otras prácticas del sistema de recursos humanos, en concordancia con lo planteado en la literatura especializada (Adelstein, 2007; Murray, 2008; Robertson y O'Malley, 2000), aunque gran parte de ésta se limita a lo teórico o se ocupa de reconocer, con escasa evidencia empírica, dicha contribución, sin abordarla de manera sistémica. Con base en todo lo anterior, se confirma la hipótesis de trabajo previamente expuesta: *Cuanto más fomenten las prácticas de recursos humanos la creatividad y la innovación, mayor será la gestión del conocimiento en la organización.*

En definitiva, son tres las prácticas de recursos humanos que promueven la creatividad e innovación que inciden positiva y significativamente en la gestión del conocimiento: la valoración de la capacidad creativa de los trabajadores del conocimiento, recompensar a cada uno de ellos por producir una innovación incremental, y la promoción de un ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación, donde se fomente la propuesta y discusión de ideas. También incide positivamente una cuarta práctica, pero con menor significación: recompensar al grupo por la innovación radical que genere.

El comportamiento de las variables de control contempladas evidencia que tanto el tipo de institución como el tamaño del grupo de investigación, tienen fuerte significación. El carácter público de la institución no sólo no constituye una barrera para las prácticas de recursos humanos que promueven la creatividad e innovación, sino que las favorece, incidiendo positivamente en los resultados alcanzados en la gestión del conocimiento. También implica que el aumento del tamaño del grupo de investigación contribuye positivamente a mejorar dichas prácticas.

Del trabajo efectuado pueden derivarse importantes implicaciones tanto para la investigación como para la práctica empresarial, por lo que resultaría conveniente comparar los resultados obtenidos para las instituciones examinadas (universidades) con organizaciones de otros sectores, con el fin de extraer conclusiones más generalizables.

Como son varios los factores, internos y externos, que delimitan la gestión del conocimiento y la dirección de recursos humanos, influyendo, de forma simultánea, sobre cada una de ellas, y este trabajo se ha centrado en el sistema de recursos humanos, como factor interno que condiciona la gestión del conocimiento, sería conveniente realizar estudios más amplios en los que se consideraran otros factores, como la estructura organizativa, la capacidad tecnológica y/o la estrategia de negocio, lo cual permitiría, por ejemplo, establecer diferencias entre organizaciones en torno a su capacidad para gestionar el conocimiento.

Los modelos que se han estimado relacionan las prácticas de recursos humanos como factores antecedentes y los procesos de adquisición, difusión y aplicación de conocimiento en las organizaciones, como factores consecuentes, sin incluir los resultados organizacionales para establecer el efecto de la gestión del conocimiento en el desempeño global de la organización. En este sentido, queda para un futuro establecer y estimar distintos modelos que relacionen, de forma conjunta, las prácticas de recursos humanos consideradas, la gestión del conocimiento y los resultados organizativos, utilizando una muestra de tamaño suficiente para garantizar la aplicación de los tratamientos estadísticos apropiados.

Las organizaciones deben ser conscientes del gran potencial estratégico de la gestión integrada del talento y el conocimiento organizativo, considerándola como una capacidad clave, fuente de posibles diferencias sostenibles, por lo que los directivos tienen la obligación de promover procesos de adquisición, retención y desarrollo del talento humano y de promover procesos de conocimiento y aprendizaje, fomentando el desarrollo de una cultura en la que los seres humanos y el conocimiento por ellas creado, compartido, utilizado y renovado, sea el valor principal de la organización.

## Referencias

- Adelstein, J. (2007). Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus. *Equal Opportunities International*, 26(8), 853-871.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 963-986.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Amar, A.D. (2002). *Managing Knowledge Workers*. New York: Quorum.
- Arbonés, A. L. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Argyris, Chris. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bueno, E. (2002). *El reto de emprender en la sociedad del conocimiento: el capital de emprendizaje como dinamizador del capital intelectual*. En: Genesca, E. y Urbano, D. (eds) *Homenaje al profesor J. M. Veciana*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Davenport, T.H. (2002). Can you boost knowledge work's impact of the bottom line?. *Management Update*, 7(11), 3-5.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a Living: Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- De la Torre, S. (2003). *Dialogando con la Creatividad: de la Identificación a la Creatividad Paradójica*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- Dove, R. (1998). The knowledge worker. *Automotive Manufacturing & Production*, 110(6), 26-28.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Editorial Norma. Bogotá.
- Gloet, M. y Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Heneman, R. L., Ledford, G. E. y Gresham, M. T. (2000). *The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery*. In RYNES, S. L. y GERHART, B. (Eds.), *Compensation in Organisations: Current Research & Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Holsapple, C. y Joshi, K. (1998). Knowledge management: a three-fold framework. Kentucky Initiative for Knowledge Management. *Research Paper*, 118.
- Horwitz, F., Heng, C.T. y Quazi, A. (2003). Finders beepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.

- Lle-Kelley, L., Blackman, D. y Hurst, J. F. (2007). An exploration on the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organisations*, 14(3), 204-221.
- Murray, A. (2008). *Goodbye knowledge worker... Hello knowledge entrepreneur*. KM World, Junio.
- Newell, S. y Shackleton, V. (2001). Selection and assessment as an interactive decision process. In: REDMAN, T. (Ed.), *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing.
- Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organisations: Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Ordoñez De Pablos, P. (2002). Capital Intelectual y Capital Emocional: Las claves para la competitividad de la empresa en la nueva economía. *Alta Dirección*, 225, 385-394.
- Pan, S. L. y Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76, (3), 108-119.
- Ramírez, Y. W. y Steudel, H. J. (2008). Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 564-584.
- Robertson, M. y O'Malley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24(2-4), 241-253.
- Santillán, M. (2010). *Gestión del Conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Net Biblio, S.L. La Coruña, España.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. y Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, (2), 118-128.
- Stepanek, M. y Weber, J. (1999). Using the net for brainstorming. *Business Week*, December 13, 55-57.
- Svetlik, I. y Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3-4), 197-206.
- Ulrich, D. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in Knowledge-based organizations. *The Learning Organizations*, 11(1), 28-44.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.

- Yahya, S. y Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Zivnuska, S., Ketchen Jr., D. J. y Snow, C. C. (2001). Implications of the converging economy for human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 371-405.

# Capítulo 8

**Compartir conocimiento: la faceta humana  
de la Gestión del Conocimiento**



# Compartir conocimiento: la faceta humana de la Gestión del Conocimiento

CASTAÑEDA, DELIO<sup>17</sup>

## Introducción

La gestión del conocimiento es tanto un campo de investigación, así como una práctica organizacional diseñada para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de una organización a partir de conocimiento. El conocimiento es la base de la competitividad de las organizaciones y su recurso más estratégico (Drucker, 1992; Hamel y Prahalad 1994; Teece, 2000), de allí el interés creciente en la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento surgió en los años noventa del siglo anterior y desde entonces ha tenido diferentes énfasis. Earl (2001) identifica tres escuelas en la gestión del conocimiento: la tecnocrática, la económica y la conductual. La primera, predominantemente en Estados Unidos (Takeuchi, 2001), enfatiza en la captura de información, su organización en bases de datos y en el diseño de herramientas para su acceso basadas en tecnologías de información. La escuela económica, fuerte en Europa (Takeuchi, 2001), se preocupa por el registro, protección y utilización comercial del conocimiento de valor. Finalmente, la escuela conductual, se focaliza en los factores humanos y las condiciones organizacionales relacionados con la generación, compartir y uso del conocimiento. Esta perspectiva es la más cercana a la gestión

---

17 Psicólogo, Universidad Católica de Colombia. Diploma en Desarrollo Social, St. Francis Xavier University, Canada. Master en Educación con énfasis organizacional (con Honores), Universidad de Manchester, Inglaterra. Formación en Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales BID-INDES Washington, USA. Programa de Dirección Estratégica INALDE- U. Sabana. Especialista en Gerencia de Servicios de Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia. Doctor (PhD c) en Comportamiento Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España.

estratégica de recursos humanos y por lo tanto la que será estudiada en este capítulo.

Hoy se sabe que para crear y aplicar conocimiento no es suficiente que las organizaciones cuenten con repositorios de información, sino que es indispensable que los trabajadores compartan conocimiento. Esta conducta está asociada con la competitividad organizacional (Liao, 2008). Compartir conocimiento es el mecanismo mediante el cual el conocimiento individual se torna en colectivo (Hendricks, 2004).

El capítulo se inicia con la definición de la conducta de compartir conocimiento. Posteriormente continúa con la presentación de estudios sobre la relación entre compartir conocimiento y las variables psicosociales actitudes y auto-eficacia, así como de la condición organizacional cultura del aprendizaje. Finalmente, describe de forma resumida cuatro investigaciones realizadas en Colombia sobre compartir conocimiento en las que ha participado el autor del capítulo.

## La conducta de compartir conocimiento

Compartir conocimiento es un proceso complejo relacionado con la recolección, asimilación y aplicación de conocimiento por parte de la organización, a partir de sus trabajadores (Bircham-Connolly, Corner y Bowden, 2005; Hendriks, 2004; Huysman y De Wit, 2002). Sin embargo, el conocimiento es ventaja competitiva de la organización sólo en la medida en que las personas lo hacen suyo y lo apalancan (Cabrera y Cabrera, 2005).

Helmstadter (2003) definió compartir conocimiento como las interacciones voluntarias entre personas a partir de conocimiento. Compartir conocimiento no es una acción automática sino una conducta altamente dependiente de la voluntad humana (Dougherty, 1999; Scarbrough y Carter, 2000). De acuerdo con Taylor y Murthy (2009), los trabajadores comparten conocimiento para ganar reputación, por compromiso, por razones altruistas y para lograr acciones recíprocas en el futuro.

Al respecto, Müller, Spiliopoulou y Lenz (2005) plantearon que cuando una persona tiene el dilema de compartir o no compartir conocimiento, predomina la opción de negarse. Las organizaciones son

entornos en los que las personas no están incondicionalmente deseosas de compartir conocimiento, sino que requieren de motivos para hacerlo (Wah, Menkhoff, Low y Evers, 2005).

Christensen (2003) definió compartir conocimiento como la identificación y aplicación de conocimiento organizacional con el propósito de hacer los procesos más rápidos, más efectivos y más seguros. En esta definición, el énfasis está en la caracterización y uso del conocimiento organizacional existente, no en su generación.

King y Marks (2008) diferenciaron compartir conocimiento de transferir conocimiento. Para los autores, cuando hay transferencia de conocimiento, la persona fuente no sabe quién es el receptor de su conocimiento; simplemente sabe que su conocimiento hará parte de un repositorio de información; en el caso de compartir conocimiento, la persona conoce quién es el receptor de su conocimiento.

Desde otra perspectiva, Cabrera y Cabrera (2002) delimitaron compartir conocimiento a las contribuciones de los individuos al sa-

**Tabla 1 Definiciones de compartir conocimiento**

Autor	Características
Scarborough y Carter (2000)	Acción altamente dependiente de la voluntad humana.
Cabrera y Cabrera (2002)	Contribuciones de los individuos al saber colectivo de la organización.
Cummings (2003)	Medio a través del cual una organización tiene acceso a su propio conocimiento y al de otras organizaciones.
Helmstadter (2003)	Interacciones voluntarias a partir de conocimiento.
Christensen (2003)	Identificación y aplicación de conocimiento organizacional para hacer los procesos más rápidos, efectivos y seguros.
Hendriks (2004)	Proceso asociado a recolección, asimilación y aplicación de conocimiento.
Bircham-Connelly Corner y Bowden (2005)	Traslado de conocimiento desde una fuente a un receptor.
Wah, Menkhoff, Low y Evers (2005)	Conducta que requiere motivación para su ejecución.
Kim y Lee (2005)	Habilidad de los empleados para intercambiar experiencias, conocimiento experto, valores, información contextual e insights.
y Marks (2008)	Proceso en el que el emisor conoce quién es el receptor de su conocimiento.
Taylor y Murthy (2009)	Acciones de los trabajadores por las siguientes razones: reputación, compromiso, altruismo y reciprocidad.

ber colectivo de la organización. Lo anterior es consistente con lo expresado por Popper (1960), para quien una manera de contribuir a la construcción de nuevo conocimiento organizacional es a partir de la modificación del previo. De esta forma, compartir conocimiento está relacionado con las interacciones de los individuos para crear nuevo conocimiento organizacional y para aplicar el conocimiento existente (Grant, 1996).

Kim y Lee (2005) definieron compartir conocimiento como el intercambio de experiencias, conocimiento experto, valores, información contextual e *insights*. Para Cummings (2003) compartir conocimiento es el medio a través del cual una organización tiene acceso a su propio conocimiento o al de otras organizaciones. En la definición del autor, el proceso de compartir conocimiento rompe las fronteras de la organización e integra el conocimiento de otras entidades.

A partir de las definiciones anteriores se puede concluir que compartir conocimiento es una actividad humana; son las personas quienes lo hacen. Los sistemas de información y comunicación son herramientas que facilitan o entorpecen el proceso de compartir conocimiento. Sin embargo, como lo expresaron Cho, Li y Su (2007), la influencia de variables humanas en la gestión del conocimiento ha sido altamente ignorada.

## Variables Psicosociales relacionadas con compartir conocimiento

Como se expresó anteriormente, la conducta de compartir conocimiento es fuertemente dependiente de factores humanos, por lo tanto cobra interés identificar qué variables psicosociales y qué condiciones organizacionales percibidas influyen en ella. Como afirmó Lagerstrom y Andersson (2003), el éxito de compartir conocimiento depende no sólo de la cantidad del conocimiento sino también del deseo de la persona para hacerlo.

A continuación se presenta una revisión de los estudios sobre la relación que existe entre compartir conocimiento y las variables psicosociales actitudes y auto-eficacia. Igualmente, el rol de la cultura organizacional en la conducta de compartir conocimiento.

Las actitudes son evaluaciones favorables o desfavorables que las personas hacen de otros individuos, cosas, situaciones y conceptos (Briñol, de la Corte y Becerra, 2001; Petty y Wegener, 1998). Las actitudes son valiosas por su capacidad para predecir la conducta (Furnham, 2001).

Aunque todavía son pocos los estudios sobre variables psicosociales y la conducta de compartir conocimiento, la actitud es una de las variables psicosociales más estudiadas.

Hislop (2003) planteó que cuando se evalúa el compromiso de los individuos para compartir conocimiento, una variable relevante es la actitud. Al respecto, Constant, Kiesler y Sproull (1994) encontraron que la actitud que una persona tiene hacia compartir información es un factor que facilita o inhibe el que realice la conducta. Lo anterior fue confirmado por Samieh y Wahba (2007).

Husted y Michailova (2002) argumentaron que frecuentemente las personas manifiestan actitudes negativas hacia compartir el conocimiento que poseen. Este fenómeno es conocido como *hostilidad para compartir conocimiento*. Una explicación para ello es que compartir conocimiento implica tiempo y consumo de recursos que no siempre igualan los beneficios (Cabrera y Cabrera, 2002).

Bircham-Connolly, Corner y Bowden (2005) reseñaron varios estudios que examinaron las actitudes de las personas hacia compartir conocimiento (Bock y Kim, 2002; Connelly, 2000; Ryu, Ho y Han, 2003). A partir de la teoría de acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975), los autores concluyeron que si un individuo tiene una actitud favorable hacia compartir conocimiento en la organización, existe una alta probabilidad de que efectivamente lo comparta.

Kwok y Gao (2005) estudiaron la influencia de tres factores sobre las actitudes para compartir conocimiento: motivación extrínseca, capacidad de absorción del conocimiento y riqueza del canal. De acuerdo con los investigadores la motivación extrínseca se relaciona con la estrategia de incentivos que tiene una organización; al respecto encontraron que la motivación extrínseca no intervino en la actitud hacia compartir conocimiento. Sobre el concepto de capacidad de absorción, es decir, la capacidad de adquirir, asimilar y usar el conocimiento, los investigadores encontraron que éste influía positivamente

en la actitud de las personas para compartir conocimiento. De igual forma, la riqueza del canal afectó la actitud de las personas para compartir conocimiento. De igual forma, Lin (2007) descubrió en un estudio en Taiwan que los incentivos explícitos no tuvieron una influencia significativa, ni en las actitudes ni en la intención de las personas para compartir conocimiento.

Bock, Zmud, Kim y Lee (2005) en un estudio con 27 empresas coreanas manifestaron que las actitudes influyeron en la intención de los trabajadores para compartir conocimiento. También revelaron que refuerzos extrínsecos anticipados ejercían un efecto negativo en las actitudes de los individuos para hacerlo. En sintonía con lo anterior, Osterloh y Frey (2000) encontraron apoyo a la hipótesis de que los incentivos económicos van en detrimento de la motivación intrínseca para compartir conocimiento.

En contraposición con lo anterior, en la literatura occidental se reporta frecuentemente una relación positiva entre incentivos, actitudes y conducta. O'Really y Pondy (1980) hallaron que la probabilidad de transmitir conocimiento a otros está directamente relacionada con los incentivos que las personas esperan por hacerlo. En la misma dirección Davenport y Prusak (2001) enfatizaron en la relevancia de los incentivos, tanto formales como informales, tales como el reconocimiento social y los premios materiales, para que se comparta conocimiento. Cabrera, Collins y Salgado (2006), a su vez, afirmaron que la percepción de disponibilidad de incentivos se relacionaba positivamente con compartir conocimiento. En un estudio realizado por KPMG (2000), se encontró que una de las razones por las cuales las personas no comparten conocimiento es porque no ven recompensas por hacerlo. A su vez Huber (2001) planteó que la falta de incentivos institucionales es una barrera frecuente, para compensar el costo invertido por una persona en compartir su conocimiento.

Una aproximación que da luces sobre la aparente contradicción en los hallazgos proviene de Chennamaneni (2006), quien hizo notar que la percepción de incentivos organizacionales tenía un efecto positivo moderado sobre las actitudes hacia compartir conocimiento. Sin embargo, cuando en el modelo se incluían otras variables como la percepción de beneficios recíprocos, entonces el efecto de los incentivos era débil.

Una explicación adicional del rol de los incentivos en relación con la conducta de compartir conocimiento proviene de la teoría de la expectativa de valor formulada por Vroom (1964), citado por Cabrera y Cabrera (2002), la cual plantea que la conducta de un individuo está en función de la probabilidad percibida o expectativa de que su conducta producirá un resultado de valor. Entre mayor sean la expectativa y el valor percibido del resultado, mayor será la probabilidad de que la conducta ocurra.

Por su parte, Bartol y Srivastava (2002) observaron que, aunque los incentivos individuales pueden contribuir a aumentar la conducta de compartir conocimiento, los incentivos que se otorgan por el desempeño colectivo aumentan el sentimiento de cooperación y la conducta efectiva de compartir conocimiento del trabajador. Wolfe y Loraas (2008) encontraron que los individuos son más activos compartiendo el conocimiento en el contexto de grupos de trabajo en donde se valora la competitividad colectiva.

Para Bock y Kim (2002) las actitudes hacia compartir conocimiento se relacionan con las expectativas de asociación. Para los autores, las creencias sobre el incremento en el número y la profundidad de las relaciones con otras personas como resultado de compartir conocimiento influyen en las actitudes para llevarlo a cabo.

A partir de la teoría de acción razonada (Fishbein y Ajzen, 1975) y de la teoría de la conducta planeada de Ajzen (1991), Ryu, Ho y Han (2003) notaron que la actitud era la variable que en segundo lugar influía más en la intención de compartir conocimiento, luego de las normas subjetivas.

En resumen, existe sustento teórico y evidencia empírica para afirmar que las actitudes de una persona hacia compartir conocimiento influyen sobre la conducta de compartir conocimiento.

La autoeficacia es un concepto desarrollado por Bandura (1977, 1997), quien la definió como las creencias que un individuo tiene sobre sus propias capacidades para organizar y ejecutar las acciones requeridas, con el propósito de producir los resultados esperados. La autoeficacia no se relaciona con el número de habilidades que la persona posee, sino con las creencias que ella tiene sobre lo que puede hacer con sus habilidades en una variedad de circunstancias (Cisneros

y Munduate, 2000; Gist y Mitchell, 1992). Así, personas con un nivel de habilidad muy similar en un campo, pueden tener ejecuciones muy diferentes que se explican por sus creencias de autoeficacia.

Las creencias de autoeficacia influyen sobre el modo de pensar, sentir y actuar de las personas y, por lo tanto, en sus logros (Bandura, 1992). Si un individuo cree que no tiene la capacidad para producir resultados, no intentará actuar para que un evento ocurra (Bandura, 1997). Dos personas con el mismo conocimiento pueden tener diferente desempeño dependiendo de su autoeficacia (Bandura, 1993; Chapman, Skinner y Baltes, 1990).

Las creencias de autoeficacia determinan las metas y aspiraciones de las personas; individuos con alta autoeficacia tienden a esperar resultados favorables. La autoeficacia también influye en la manera como se enfrentan los obstáculos. Es así como las personas con baja autoeficacia se centran en los riesgos y en los costes más que en las oportunidades (Bandura, 2002).

Al respecto, Krueger y Dickson (1993) hallaron que las creencias de autoeficacia influyen para que los individuos se focalicen en las oportunidades o en los impedimentos del contexto. Las personas con autoeficacia alta se centran en las oportunidades y minimizan el valor de los obstáculos, lo cual las habilita para ejercer control de un medio ambiente con limitadas oportunidades (Bandura, 2000).

En la misma dirección, Brown, Jones y Leigh (2005) afirmaron que los individuos que tienen autoeficacia alta, centran su atención y motivación en las tareas necesarias para alcanzar los niveles de desempeño esperados y perseverar en el objetivo, a pesar de los obstáculos.

Stadkovic y Luthans (1998) afirmaron que la autoeficacia cambia en el tiempo en la medida en que la persona obtiene nueva información y experiencia en la ejecución de una tarea; así mismo, plantearon que la autoeficacia no es global. Por esta razón, una persona puede tener una autoeficacia alta para una tarea y baja para otra.

Bandura (1977) argumentó que la autoeficacia contribuye a predecir si una persona afronta o no una tarea, el esfuerzo que invierte en ella y cuánto persistirá a pesar de las circunstancias. Al respecto, Wood y Bandura (1989) hallaron que cuando personas con autoeficacia baja se enfrentan a demandas ambientales difíciles y circunstancias

exigentes, se comportan de forma cada vez más errática, disminuyen sus aspiraciones y deterioran la calidad de la ejecución. Aquéllos con autoeficacia alta establecen metas más ambiciosas y tienden a realizar una mejor ejecución.

En resumen, la autoeficacia tiene varias funciones: influir sobre la elección de una tarea para ejecutarla, determinar el grado de esfuerzo que se invierte en ella y en la perseverancia para realizarla a pesar de los obstáculos (Bandura, 1977).

Existen algunas investigaciones que relacionan la autoeficacia con la conducta de compartir conocimiento. Cabrera, Collins y Salgado (2006) encontraron en un estudio con grandes multinacionales que una variable que influía en la conducta de compartir conocimiento era la autoeficacia. De acuerdo con Anyster y Goodman (2006), la autoeficacia es fundamental en la determinación de lo que los individuos hacen con su conocimiento. A la vez, Gottschalk (2007) afirmó que cuando las personas comparten conocimiento que ellos consideran útil para la organización incrementan su autoeficacia.

Cabrera y Cabrera (2002) plantearon que la autoeficacia para compartir conocimiento se podía incrementar mediante la retroalimentación positiva que recibían de los receptores de conocimiento, en especial sobre los aportes de dicho conocimiento al desarrollo institucional.

Lu y Leung (2004) utilizaron un instrumento basado en la *escala de intención para compartir conocimiento*, elaborada por Bock y Kim (2002), el cual fue diseñado para evaluar la relación entre autoeficacia y la conducta de compartir conocimiento. Endres, Endres, Chowdhury y Alam (2007) aplicaron la teoría de la autoeficacia para comparar la conducta de compartir conocimiento en diferentes tipos de organizaciones. Ellos concluyeron que la autoeficacia es un concepto útil para entender el efecto del contexto sobre la acción de compartir conocimiento tácito.

Tseng (2007) estudió la influencia de algunas variables en la conducta de compartir conocimiento de docentes en una comunidad de aprendizaje virtual. El investigador encontró que la autoeficacia tenía una influencia significativa en esta conducta. En la misma línea, Hsu, Ju, Yen, y Chang (2007) investigaron la conducta de compartir conocimiento en comunidades virtuales. Los autores propusieron un modelo que contempló las variables: autoeficacia, expectativas de resultados

y confianza. Wang y Lai (2006) en comunidades virtuales reportaron que la autoeficacia y la experiencia profesional influían positivamente el compartir conocimiento.

En resumen, son pocos y recientes los estudios sobre la influencia de la autoeficacia en la conducta de compartir conocimiento en contextos organizacionales; sin embargo, los existentes apoyan la relación positiva entre las dos variables.

Por otro lado, existe evidencia de que las organizaciones son más productivas cuando son capaces de crear las condiciones para compartir conocimiento (Quigley, 2007). Los estudios que han evaluado la relación entre variables organizacionales y compartir conocimiento son múltiples, a pesar de lo recientes. A manera de ejemplo, Taylor (2002) encontró seis constructos que tenían algún grado de influencia sobre la conducta de compartir conocimiento: cultura de la innovación, calidad de la información, visión, justicia percibida, sentimientos de autonomía y cultura del aprendizaje. En este capítulo se revisará el tema de la cultura organizacional orientada al aprendizaje.

Schein (1994) definió la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por las personas de una organización. Una organización que tiene una cultura organizacional orientada al aprendizaje se identifica por valores y prácticas que promueven la permanente generación, adquisición y aplicación de conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007; DiBella, 2003).

McDermott y O'Dell (2001) argumentaron que una cultura organizacional que suscita el aprendizaje tiene las siguientes características: conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos del negocio, las personas aprenden mediante la utilización de herramientas, redes y medios disponibles en la organización, tanto jefes como colegas comparten su conocimiento y hay motivación para hacerlo.

Jelinek (1997) aseveró que la cultura organizacional es uno de los factores claves en el éxito de experiencias organizacionales relacionadas con compartir conocimiento; sin embargo, Lu y Leung (2004) expresaron que los empleados tienden a ser reacios a compartir conocimiento, aun en empresas que tienen una cultura organizacional que promueve esta conducta. Por otra parte, estudios como el de

Chow, Deng y Ho (2000) encontraron que la cultura nacional también influye en la conducta de compartir conocimiento en las organizaciones.

Gammelgaard, Husted y Michailova (2004) plantearon que una cultura organizacional puede promover dos tipos de acciones generalmente antagónicas: acaparar o compartir conocimiento. Buckman (1998) sugirió que para que la cultura de una organización pase de acaparar conocimiento a compartirlo, debe promover un ambiente de confianza. Al respecto, cuando la cultura de una organización asocia conocimiento con poder, es probable que las personas tiendan a acaparar conocimiento y sólo lo compartan cuando reciban incentivos por hacerlo (Khalil, 2004).

Para Fiol (1991) una cultura del aprendizaje organizacional sólo es posible en un entorno que facilite la cooperación y la participación. Goodman y Darr (1998) reflexionaron que las organizaciones deberían contar con una cultura colaborativa antes de comprometerse en una iniciativa que implique compartir conocimiento. Cuando una organización promueve la competencia y no la colaboración, compartir conocimiento se percibe perjudicial (Huber, 2001).

A pesar de ello, Szulanski (1996) encontró que es frecuente que las entidades no tengan incorporado dentro de su cultura, mecanismos para que los trabajadores conozcan quiénes poseen los conocimientos que ellos necesitan y quiénes necesitan el conocimiento que tienen. La alta dirección tiene un papel fundamental en este requisito para focalizar el conocimiento que debe ser compartido y con quien para que la organización logre sus objetivos.

Kim y Lee (2005), a partir de la muestra estudiada, encontraron que en el sector privado existe una percepción más fuerte de las habilidades con las que cuenta la organización para compartir conocimiento que en el sector público. En una entidad gubernamental norteamericana, King y Marks (2008) hallaron que la supervisión tenía una relación positiva tanto con la frecuencia como con el esfuerzo de los trabajadores para compartir conocimiento.

En resumen, una condición organizacional que promueve la conducta de compartir conocimiento es la existencia de una cultura del aprendizaje, la cual está fundamentada en valores como la confianza

y en prácticas institucionales como el apoyo de los jefes a actividades basadas en intercambio de conocimiento.

## Investigaciones sobre compartir conocimiento en Colombia

A continuación se presentan los resultados de cuatro investigaciones recientes realizadas en Colombia en la línea conductual de la gestión del conocimiento, es decir, en donde el foco es la conducta de compartir conocimiento.

Castañeda (2010) en una muestra de 1057 trabajadores del conocimiento colombianos encontró relación positiva entre las variables psicosociales: actitudes, normas subjetivas, auto-eficacia, valor percibido del conocimiento y la intención y conducta de compartir conocimiento. De igual forma, entre las condiciones organizacionales percibidas cultura del aprendizaje, formación, claridad estratégica, soporte organizacional y la intención y conducta de compartir conocimiento.

Delgado y Castañeda (2011) estudiaron la relación entre el constructo capital psicológico y cada uno de sus componentes (optimismo, esperanza, resiliencia y auto-eficacia) y la conducta de compartir conocimiento. En una muestra de 137 profesionales empleados de Bogotá hallaron una relación positiva entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento. De igual forma, entre optimismo, esperanza, resiliencia, auto-eficacia y la conducta de compartir conocimiento. Sin embargo, el constructo de capital psicológico explicó mejor la conducta que sus componentes por separado.

Durán y Castañeda (2011) investigaron la relación entre dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional y la conducta de compartir conocimiento, desde la perspectiva de los líderes, así como de los colaboradores. En una muestra de 150 trabajadores de servicios en Bogotá hallaron relación entre los dos tipos de liderazgo y la conducta de compartir conocimiento. Sin embargo, desde la perspectiva de los líderes de la muestra, el liderazgo transformacional no se relacionaba con la conducta de compartir conocimiento, sino el liderazgo transaccional. Por su parte, desde la perspectiva de los co-

laboradores, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional se relacionaron significativamente con la conducta de compartir conocimiento.

Ávila y Castañeda (2011) a partir de una investigación de corte cualitativo analizaron el sistema de relaciones entre los sentidos atribuidos al trabajo y la conducta de compartir conocimiento en trabajadores de dos empresas de Boyacá. Se halló que la conducta de compartir conocimiento está asociada a cuatro acciones: compartir conocimiento específico, compartir ideas, compartir documentos y compartir experiencias laborales propias, siendo esta última la más frecuente. Igualmente, en las narrativas de los trabajadores se puso de manifiesto que el trabajo es una herramienta fundamental para la consolidación de la identidad y para el desarrollo personal y profesional.

## Conclusiones

En esta primera parte del siglo veintiuno existe un número creciente de investigaciones sobre el rol de las personas en la gestión del conocimiento. En particular, ha cobrado importancia entender los factores psicosociales y las condiciones organizacionales que influyen la conducta de compartir conocimiento.

En este capítulo se presentaron diferentes aproximaciones al concepto de compartir conocimiento, se relacionaron estudios sobre el papel de dos variables psicosociales y una condición organizacional en la explicación de la conducta de compartir conocimiento y finalmente se resumieron cuatro investigaciones sobre el tema en las que ha participado el autor del capítulo.

Se puede concluir que compartir conocimiento no es una conducta automática, sino que son múltiples las variables que influyen para que un individuo comparta o no su conocimiento. Hay evidencia creciente a nivel global sobre el rol de las actitudes, la auto-eficacia y la cultura orientada al aprendizaje en la conducta de compartir conocimiento. Sin embargo, el número de investigaciones en Colombia sobre compartir conocimiento aún es incipiente.

Los investigadores en el área de gestión estratégica de recursos humanos tienen hoy en la conducta de compartir conocimiento una

oportunidad de aportar al desarrollo de la gestión del conocimiento a partir del entendimiento de la conducta humana.

Finalmente, los resultados de las investigaciones en compartir conocimiento aportan a quienes dirigen unidades o procesos de gestión humana la lección de que los objetivos estratégicos de una organización se pueden lograr compartiendo conocimiento. De esta forma, facilitar que las personas compartan su conocimiento es un reto que requiere liderazgo de los encargados de las unidades de gestión humana o su equivalente.

## Bibliografía

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 50, 179-211.
- Anyster, W. y Goodman, S. (2006). The formation of self-efficacy beliefs of skilled professional employees in a South African fruit export organization. *South African Journal of Business Management*, 37 (4), 19-28.
- Ávila, K. y Castañeda, D.I. (2011). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. Artículo en revisión de pares.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. En R. Schwarzer (Ed.) *Self-efficacy through control of action* (pp. 3-38). Washington D.C.: Hemisphere.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behaviour* (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell Publishing Company.
- Bandura, A. (2002). Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era. *European Psychologists*, 7, 2-16.
- Bartol, A. y Srivastava, K. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 64-76.
- Bircham-Connolly, H., Corner, J. y Bowden, S. (2005). An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3, 1-10.
- Bock, G. y Kim, Y. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal*, 15 (2), 14-21.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. y Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 87-111.
- Briñol, P., de la Corte, L. y Becerra, A. (2001). *Qué es persuasión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Brown, S., Jones, E. y Leigh, T. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 972-979.
- Buckman, R. (1998). Knowledge sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19, 11-15.
- Cabrera, A. y Cabrera, E. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687-710.

- Cabrera, E. y Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720-735.
- Cabrera, A., Collins, W. y Salgado, J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.
- Castañeda, D.I. (2010). Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Castañeda, D.I. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, 6, 245-254.
- Chapman, M., Skinner, E. y Baltes, P. (1990). Interpreting correlations between children's perceived control and cognitive performance: Control, agency, or means-ends beliefs? *Developmental Psychology*, 26, 246-253.
- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behavior: Developing and testing an integrated theoretical model*. Disertación doctoral no publicada, Faculty of Graduate School, University of Texas, EE.UU.
- Cho, N., Li, G. y Su, C. (2007). An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology*, 3 (2), 1-15.
- Christensen, P. (2003). Knowledge sharing-time sensitiveness and pull-push strategies in a non-hype organisation. *Working paper*, 12, Copenhagen Business School, Dinamarca.
- Chow, Ch., Deng, J. y Ho, J. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and The People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 65-95.
- Cisneros, I. y Munduate, L. (2000). Implicaciones de la teoría de la autoeficacia en la gestión de las organizaciones. *Apuntes de Psicología*, 18, 3-8.
- Connelly, C. (2000). Predictors of knowledge sharing in the organizations. Tesis de maestría no publicada. Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, Ont., Canada.
- Constant, D., Kiesler, S. y Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5, 400-421.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Sao Paulo: Prentice Hall.
- Delgado, L. y Castañeda, D.I. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14, 1, 61-70.
- DiBella, A. (2003). Organizations as learning portafolios. En M. Easterby y M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 145-160). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31, 262-266.

- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 71, 95-104.
- Durán, G. y Castañeda, D.I. (2011). Relación entre el liderazgo transaccional-transformacional y la conducta de compartir conocimiento, en dos empresas de servicios de Bogotá. Artículo en evaluación de pares.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- Endres, M., Endres, S., Chowdhury S. y Alam I. (2007). Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory and application to the open source community. *Journal of Knowledge Management*, 11, 92-103.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D.F.: Oxford Press.
- Gammelgaard, J., Husted, K. y Michailova, S. (2004). Knowledge sharing and post-acquisition integration failure. *Working Paper 6*, Copenhagen Business School, Dinamarca.
- Gist, M. y Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Goodman, P. y Darr, E. (1998). Computer aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quarterly*, 22, 417-440.
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge management systems: Value shop creation*. Hershey, PA.: Idea Group Publishing.
- Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hamel, G., y Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School.
- Helmstadter, E. (2003). The institutional economics of knowledge sharing. Basic issues. En E. Helmstadter (Ed.) *The economics of knowledge sharing. A new institutional approach* (pp. 11-38) Cheltenham y Northampton, M.A.: Edgard Elgar.
- Hendriks, P. (2004). Assessing the role of culture in knowledge sharing, En *Proceedings of fifth European conference in organization, knowledge, learning and capabilities*, Innsbruck, Austria.
- Hislop, D. (2003). Linking human resources management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25, 182-202.
- Hsu M., Ju, T., Yen, C. y Chang C. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.

- Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10, 72-79.
- Husted, K. y Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31, 60-73.
- Huysman, M. y De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academics Publishers.
- Jelinek, M. (1997). Technology organizations and contingency. *Academy of Management Review*, 2, 17-26.
- Khalil, E. (2004). What is altruism? *Journal of Economic Psychology*, 25, 97-123.
- Kim, S. y Lee, H. (2005). Employee knowledge sharing capabilities in public and private organizations: Does organizational context matter? *Proceedings on the 38<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences* (p.249). Hawaii, EE.UU.
- King, W. y Marks, P. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, 36, 131-146.
- Krueger, N. y Dickson, P. (1993). Self-efficacy and perceptions of opportunities and threats. *Psychological Report*, 72, 1235-1240.
- KPMG, (2000). *Knowledge management research report 2000*. Consulting reports. London, UK: KPMG Consulting.
- Kwok, S. y Gao, S. (2005). Attitude toward knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 46, 45-51.
- Lagerstrom, K. y Andersson, M. (2003). Creating and sharing knowledge within a transactional team: The development of a global business system. *Journal of World Business*, 38, 84-95.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33, 135-149.
- Lu, L. y Leung, K. (2004). A public goods perspective on knowledge sharing: Effects of self-interest, self-efficacy, interpersonal climate and organizational support. *Working Paper 3*. Center for Innovation Management and Organizational Change. City University, Honk Kong.
- Liao, L. (2008). Impact of manager's social power on R&D employees' knowledge sharing behaviour. *International Journal of Technology Management*, 41, 169-182.
- McDermott, R. y O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- Müller, R., Spiliopoulou, M. y Lenz, H. (2005). The influence of incentives and culture on knowledge sharing. *Proceedings of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, EE. UU.
- O'Really, C. y Pondy, L. (1980). Organizational communications. En S. Kerr (Ed.). *Organizational behavior* (pp. 119-150). Columbus, OH: Grid.
- Osterloh, M. y Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organization Science*, 11, 538-550.

- Petty, R. y Wegener, D. (1998). Attitude change. En D. Gilbert, S. Fiske, y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social Psychology*, New York, NY.: McGraw Hill.
- Popper, K. (1960). *The epistemology of knowledge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Quigley, N. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18, 71-88.
- Ryu, S., Ho, S. y Han I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Experts Systems with Applications*, 25, 113-122.
- Samieh, H. y Wahba, K. (2007). Knowledge sharing behavior from game theory and socio-psychology perspectives. *Proceedings of the 40<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences*, Hawaii, EE.UU.
- Scarbrough, H. y Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. London, UK: CIPD.
- Schein, E. (1994). Innovative cultures in organizations. En T. Allen y M. Scott, *Information technology and the corporation of the 1990's research studies* (125-146). New York, NY: Oxford University Press.
- Stadkovic, A. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Takeuchi, I. (2001). *Towards a universal management concept of knowledge*. En: Nonaka, I. y Teece, D. (Eds.) *Managing Industrial Knowledge*, New York, SAGE.
- Taylor, W. (2002). Organizational readiness for successful knowledge sharing. *Information Processing and Management*, 37, 335-355.
- Taylor, E. y Murthy, U. (2009). Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice. *Accounting Horizons*, 23, 151-179.
- Teece, D. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Tseng, F. (2007). *Integrating self-efficacy, outcome expectancy and social capital in the theorization of knowledge sharing in internet-based knowledge communities*. Tesis doctoral no publicada. National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan.
- Wah, C., Menkhoff, T., Low, B. y Evers H. (2005). Theorizing, measurement and predicting knowledge sharing behavior in organizations. A social capital approach. *Proceedings of the 38th Hawaii internacional conference on system sciences*, Hawaii, EE.UU.
- Wang, C. y Lai, C. (2006). Knowledge contribution in the online virtual community: Capability and motivation. *Proceedings of the first international conference on knowledge science, engineering and management* (pp. 442-453). Berlin, Germany: Springer-Heidelberg.
- Wolfe, C. y Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person. *Journal of Information Systems*, 22, 53-76.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.





