



Artículo

Condiciones para el aprendizaje organizacional



Delio Ignacio Castañeda*

Profesor Asociado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 5 de marzo de 2014

Aceptado el 3 de septiembre de 2014

On-line el 20 de noviembre de 2014

Códigos JEL:

D21

J24

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional

Cultura del aprendizaje organizacional

Formación

Claridad estratégica

R E S U M E N

El propósito de esta investigación es contribuir al entendimiento de algunas condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones, específicamente el rol de la cultura del aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. Se emplea una metodología cuantitativa con 613 participantes, empleados de una organización pública y 2 compañías privadas, las 3 entidades ubicadas en Bogotá, Colombia. Para la realización del estudio se conformó una muestra por conveniencia, con el apoyo de los jefes de recursos humanos de 3 organizaciones con sede en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para la recolección de los datos se utilizó una escala Likert de 5 niveles de respuesta. Los resultados sugieren que las 4 condiciones estudiadas contribuyen al aprendizaje organizacional. Los hallazgos de este trabajo orientan a profesionales sobre dónde focalizar esfuerzos para promover la adquisición y la generación de conocimiento organizacional y aporta al trabajo investigativo ampliando la evidencia empírica sobre este campo de relevancia organizacional.

© 2014 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Organizational learning conditions

A B S T R A C T

The purpose of this research is to contribute to the understanding of some conditions that promote organizational learning, specifically the role of a culture of learning, training, strategic clarity, and organizational support. The research uses a quantitative methodology, with 613 participants, employees of a public organization and two private companies, all three located in Bogotá, Colombia. In order to carry out the study, a convenience sample was formed with the support of the heads of human resources departments of three organizations based on Bogotá, Colombia. A Likert scale of five levels of response was used for data collection. Results suggest that all the four studied conditions to promote organizational learning. The findings of this work may guide professionals about where to focus efforts to promote the acquisition and generation of organizational knowledge. It also provides guidance to research work, broadening empirical evidence in this field of organizational relevance.

© 2014 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Condições para a aprendizagem organizacional

R E S U M O

O propósito desta investigação é contribuir para o entendimento de algumas condições que favorecem a aprendizagem nas organizações, especificamente no papel da cultura da aprendizagem, da formação, da clareza estratégica e do suporte organizacional. Emprega-se uma metodologia quantitativa com 613 participantes, funcionários de uma organização pública e duas empresas privadas, as três entidades

Classificações JEL:

D21

J24

* Autor para correspondencia: Pontificia Universidad Javeriana, Carrera 7 # 40-42, Bogotá, Colombia.

Correos electrónicos: delio.castaneda@javeriana.edu.co, serdicastaneda@gmail.com

Palabras-chave:

Aprendizaje organizacional
Cultura de aprendizaje
organizacional
Formación
Clareza estratégica

estão situadas em Bogotá, Colômbia. Para a realização do estudo formou-se uma amostra por conveniência, com o apoio dos chefes de recursos humanos de três organizações com sede na cidade de Bogotá, Colômbia. Para a recolha de dados utilizou-se uma escala de Likert de 5 níveis de resposta. Os resultados sugerem que as quatro condições estudadas contribuem para a aprendizagem organizacional. As conclusões deste trabalho orientam os profissionais sobre onde aplicar esforços para promover a aquisição e criação de conhecimento organizacional e são uma mais valia para o trabalho de investigação ampliando a prova empírica sobre este campo de relevância organizacional.

© 2014 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

Actualmente existe gran interés por entender el proceso de adquisición y creación de conocimientos institucionales al que se le ha dado el nombre de aprendizaje organizacional (Easterby-Smith y Lyles, 2011). Un indicador de lo anteriormente afirmado es que mientras que en una búsqueda realizada por Bapuji y Crossan (2004) en la *web of science* sobre publicaciones en aprendizaje organizacional en el período 1990–2002 se encontraron 707 referencias, en una consulta igual entre los años 2003 y 2013 se hallaron 6.266 publicaciones, de las cuales 745 corresponden al año 2013.

A partir de lo anterior, el propósito de este artículo es presentar los resultados de una investigación empírica, realizada en 3 organizaciones, sobre la relevancia de 4 condiciones para el aprendizaje organizacional: cultura orientada al aprendizaje, formación, claridad estratégica y soporte organizacional. Para la realización del estudio se conformó una muestra por conveniencia, con el apoyo de los jefes de recursos humanos de 3 organizaciones con sede en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para la recolección de los datos se utilizó una escala Likert de 5 niveles de respuesta.

El trabajo comienza con una breve descripción de los conceptos, seguida por la metodología empleada para validar la propuesta; posteriormente se presentan los resultados encontrados a partir de la muestra y, finalmente, las conclusiones.

2. Marco conceptual

El aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo (Castañeda y Fernández, 2007b). Desde una perspectiva histórica del concepto, lo característico del aprendizaje organizacional es la generación o captura de conocimiento, mientras que lo característico de la gestión del conocimiento es la administración del conocimiento organizacional existente (Easterby-Smith y Lyles, 2003). Sin embargo, la tendencia conceptual en la década actual es considerar la creación de conocimiento como uno de los procesos de la gestión del conocimiento (Alavi y Denford, 2011).

En lo que respecta a los niveles de aprendizaje dentro de la organización, este se da en 3 niveles: individual, grupal y organizacional (Crossan, Lane y White, 1999; Milia y Birdi, 2010). Es decir, en una organización cada trabajador aprende a través de diferentes mecanismos, así como también lo hacen los grupos de trabajo. A la vez, se puede afirmar que hay aprendizaje en el nivel organizacional cuando el conocimiento se institucionaliza. El aprendizaje organizacional no es un proceso automático, sino que requiere de condiciones organizacionales (Castañeda y Fernández, 2007a; DiBella, 1995; Ulrich, Jick y von Glinow, 1993; Senge, 1990). En esta dirección, a partir de la revisión de la literatura y de un estudio previo (Castañeda, 2010) en el que se validaron 2 condiciones organizacionales para

el aprendizaje institucional (cultura del aprendizaje organizacional y formación), el objetivo de esta investigación es proponer 2 condiciones adicionales: claridad estratégica y soporte organizacional, y evaluar las condiciones en una muestra proveniente de 3 organizaciones (2 privadas y una pública).

La primera condición es la cultura del aprendizaje organizacional. La cultura organizacional es un concepto ampliamente estudiado en la literatura (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013; Jelinek, 1977; Chow, Deng y Ho, 2000; Schein, 1994), el cual está ligado al aprendizaje. McDermott y O'Dell (2001) afirmaron que la cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad. Algunos otros indicadores de una cultura del aprendizaje organizacional son: participación activa de los trabajadores (Fiol, 1991), colaboración (Goodman y Darr, 1998) y confianza (Hinds y Pfeffer, 2003; Unsel, Gleich y Russo, 2005; Evans y Wolf, 2005; Kelly, 1997; Empson, 2001). Cuando la cultura del aprendizaje organizacional es débil, el conocimiento no se comparte (Gammelgaard, Husted y Michailova, 2005). Por lo tanto, la cultura del aprendizaje organizacional es el respaldo verbal de jefes a iniciativas basadas en el conocimiento de los colaboradores (Skule, 2004; Connelly y Kelloway, 2003; Gupta y Govindarajan, 2000). Cuando los superiores comparten conocimiento, se incrementa la probabilidad de que los demás miembros de una organización lo hagan.

La segunda condición propuesta para que el aprendizaje organizacional ocurra es la formación. Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla habilidades, este proceso contribuye a su desempeño y al logro de objetivos organizacionales (Baharim y van Gramberg, 2005; Pineda, 2013; Yahya y Goh, 2002). De acuerdo con Mayo (2001), las organizaciones que promueven procesos de formación mejores indicadores de capital intelectual que las que no lo hacen. La formación es entonces una forma de mantener a las organizaciones actualizadas a través de sus trabajadores (Probst, Raub y Romhardt 2000). Adicionalmente, la formación contribuye a fortalecer la auto-eficacia de las personas, es decir, los juicios de los trabajadores sobre su capacidad para compartir conocimiento (Bandura, 1997; Cabrera y Cabrera, 2002; Maurer, Pierce y Shore, 2002; Lu, 2006). A su vez, la formación es un proceso que los trabajadores aprenden, y en tanto sus aprendizajes estén alineados con el conocimiento clave para lograr objetivos organizacionales, entonces la organización aprende.

La tercera condición para el aprendizaje organizacional es la claridad estratégica, es decir, el conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional. Para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional (Snyman y Kruger, 2004; Zack, 2005). Esto implica que los trabajadores deben saber qué conocimiento contribuye al logro de objetivos institucionales (Vandijck, Desmidt y Buelens, 2007; McDermott y O'Dell, 2001). Cuando ellos conocen la estrategia organizacional,

Tabla 2
Matriz de componentes para niveles de aprendizaje con rotación *varimax*

	Componentes		
	1	2	3
Aprendizaje individual			0,761 0,762 0,553
Aprendizaje grupal	0,784 0,853 0,83		
Aprendizaje organizacional	0,522	0,505 0,83 0,836	

KMO = 0,80; Determinante = 0,096; Barlett = 1.426,651; GL = 36; significación = 0,00.
Fuente: elaboración propia.

factorial, mientras que el test de Bartlett fue significativo al 0,00. Respecto a otros indicadores que proporcionan evidencia de la adecuación de los datos a la técnica, se encuentra el determinante de la matriz de correlación, que fue cercano a cero, y la matriz de correlaciones anti-imagen, que presentó elementos pequeños fuera de la diagonal.

Se debe tener presente que se utilizó el método de rotación *varimax* para ser consistente con el análisis del conjunto de variables de condiciones organizacionales. En este caso se presentaron 3 valores propios mayores a uno, lo cual permitió la conformación de 3 componentes que en su conjunto explican el 63,74% de la varianza explicada acumulada. Adicionalmente se presentaron 3 niveles de aprendizaje; sin embargo, el ítem 1 de aprendizaje organizacional arrojó también una carga similar en aprendizaje individual (tabla 2).

Debido a que en la investigación se propuso indagar la relación entre las 4 condiciones organizacionales y el aprendizaje organizacional, se creó una nueva variable, aprendizaje organizacional total, conformada de la siguiente manera:

$$AOT = PF(AI) + PF(AG) + PF(AO) \quad (1)$$

Donde AOT corresponde al aprendizaje organizacional total; PF(AI) representa el puntaje factorial de aprendizaje individual; PF(AG) es el puntaje factorial de aprendizaje grupal y, finalmente, PF(AO) es el puntaje factorial de aprendizaje organizacional.

Al realizar la regresión se encontró que el modelo de aprendizaje organizacional era significativo al 0,00 y que el porcentaje de variabilidad explicado era del 39%. Posteriormente se estimó el modelo de aprendizaje organizacional en relación con las 4 condiciones organizacionales propuestas y se halló que todos los coeficientes eran significativos al 0,00, de tal forma que:

$$AOT = 0,655(CA) + 0,524(CE) + PF(F) + 0,559(SO) \quad (2)$$

Respecto al estadístico Durbin Watson que permite evaluar si hay problemas de correlación cuando los términos del error no son independientes, en este análisis arrojó un valor de 1.843, que permite asumir que los residuos son independientes.

También se estimó el diagnóstico de colinealidad, encontrando que el factor de inflación de varianza fue igual a uno, lo cual permite afirmar que las variables son no redundantes. Adicionalmente, se calculó el test de Kolmogorov-Smirnov y no hubo evidencia para suponer que los datos no presentan una distribución normal.

5. Conclusiones

A partir de los datos se encontró respaldo empírico para afirmar que las 4 condiciones organizacionales propuestas —cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional— influyen en el aprendizaje organizacional.

De esta forma, el aprendizaje organizacional es un proceso que puede ser maximizado en la medida en que existan condiciones que lo faciliten; esto quiere decir que la adquisición y la creación de conocimiento de valor en una organización dependen de las condiciones organizacionales. Cuando una organización cuenta con una cultura del aprendizaje organizacional, el conocimiento de los trabajadores se integra a la delusión, de los alllemas prácticos del negocio (McDermott y O'Dell, 2001), y de allí su relevancia. Por lo tanto, algunas características de esta cultura que favorecen la creación de conocimiento son: interrelación de trabajadores (Fiol, 1991; Goodman y Darr, 1998), confianza (Buckman, 1998; Chowdhury, 2005; Al-Alawai et al., 2007) y apoyo de los líderes (Skule, 2004; Connelly y Kelloway, 2003; Gupta y Govindarajan, 2000).

Los datos también permiten afirmar que la formación es una condición para el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, los procesos de formación contribuyen al desarrollo de las competencias de los trabajadores que se han identificado como claves en su desempeño. En la medida en que el desarrollo de competencias de los trabajadores esté alineado con la estrategia organizacional, se incrementa la relación entre formación y logro de objetivos organizacionales. En este sentido, un trabajador actualizado comparte conocimiento de relevancia institucional y contribuye a la creación de conocimiento de relevancia colectivo (Baharim y van Gramberg, 2005; Yahya y Goh, 2002; Probst et al., 2000).

También se halló apoyo empírico para afirmar que la claridad estratégica es una condición para el aprendizaje organizacional. Cuando un trabajador conoce y entiende la misión y la visión organizacional, le es más fácil identificar cuál es el conocimiento prioritario para obtener los resultados organizacionales esperados (Klein, 1998; McDermott y O'Dell, 2001). Adicionalmente, la motivación del trabajador mejora porque encuentra relevancia a lo que hace (Wright, 2007; Vandijck et al., 2007).

A la vez, de acuerdo con los datos, el soporte organizacional es una condición para el aprendizaje organizacional. Si un trabajador percibe que cuenta con herramientas como tecnologías de información y comunicación, software y equipos, se le facilita adquirir, crear y compartir conocimiento (Davenport et al., 1998; Yang y Chen, 2007; Kwan y Cheung, 2006; Kwok y Gao, 2005).

A partir de los resultados de la investigación se puede concluir que el aprendizaje organizacional es un proceso que puede facilitarse a partir de condiciones organizacionales. Es decir, el proceso de creación y adquisición de conocimiento en una organización no es un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan. Dado lo anterior, en la presente investigación se encontró respaldo para 4 de ellas: cultura del aprendizaje, formación, claridad estratégica y soporte organizacional.

Los hallazgos anteriores tienen implicaciones para los investigadores como para gestores organizacionales. Para los primeros, les sugiere indagar sobre otras condiciones facilitadoras del aprendizaje organizacional, así como investigar el comportamiento de las variables de este estudio en diferentes entornos y tipos de organizaciones. Para los segundos, los resultados de la investigación les ayudan a focalizar esfuerzos y recursos en las 4 condiciones que mostraron relación con el aprendizaje organizacional. En particular, es importante fortalecer los valores y las prácticas orientadas a compartir conocimiento, proceso en el que los líderes pueden ser facilitadores actuando como modelos. Adicionalmente, invitan a focalizar los procesos de formación en conocimientos y habilidades relacionados con la estrategia y a difundir la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos entre los trabajadores, con el ánimo de recibir sus aportes. Finalmente, invitan a los gestores organizacionales a contar con herramientas tecnológicas y comunicacionales que permitan a los trabajadores tener acceso al conocimiento y compartirlo.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la investigación tuvo algunas restricciones. La principal es que los datos provienen

únicamente de una entidad pública y 2 privadas, lo cual limita la amplitud en la generalización de los hallazgos. Por lo tanto, se recomiendan estudios que evalúen la validez de las condiciones identificadas en diferentes sectores y tipos de entidad. Igualmente, aunque 613 no es una muestra pequeña, se sugieren estudios con muestras más grandes, representativas de la población a estudiar.

Finalmente, el aprendizaje organizacional está basado en el aprendizaje individual. Por lo tanto, se recomiendan estudios que evalúen la interacción entre condiciones organizacionales de las estudiadas y variables psicosociales, como por ejemplo, actitudes y auto-eficacia en el proceso de aprendizaje organizacional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Anexo 1.

Tabla A1
Instrumento condiciones para el aprendizaje organizacional

Pregunta	Factor
1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo	A. INDIV.
2. En esta entidad las personas aprenden ensayando y probando	A. INDIV.
3. Esta organización ofrece a los trabajadores oportunidades de desarrollo de sus habilidades para realizar el trabajo	A. INDIV.
4. En esta organización los trabajadores aprenden siguiendo instrucciones ya sean verbales o escritas	A. INDIV.
5. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad, como por ejemplo manuales y reglamentos	CL. ESTR.
6. Tanto personas como superiores orientan a los trabajadores sobre las prioridades de la entidad	CL. ESTR.
7. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la misión de la entidad	CL. ESTR.
8. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan la visión de la entidad	CL. ESTR.
9. La organización realiza acciones para que los trabajadores conozcan las metas que la entidad se propone alcanzar cada año	CL. ESTR.
10. Las personas de la entidad aprenden con entusiasmo cuando trabajan en grupo	A. GRUP.
11. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo	A. GRUP.
12. Cuando en la entidad se trabaja en grupo se logran aprendizajes colectivos	A. GRUP.
13. Los trabajadores utilizan el conocimiento con el que cuenta la organización	A. ORG.
14. La entidad se adapta oportunamente a los cambios del entorno	A. ORG.
15. La entidad diseña nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen las personas que trabajan en ella	A. ORG.
16. En la entidad a las personas que cometen errores intentando innovar se les anima para que continúen adelante	CULT. A.
17. Los directivos promueven el aprendizaje de los trabajadores	CULT. A.
18. La entidad promueve oportunidades para que las personas intercambien su conocimiento	CULT. A.
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento	CULT. A.
20. La entidad capacita a sus trabajadores	FORMAC.
21. La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo	FORMAC.
22. La organización actualiza a los trabajadores sobre los cambios que ocurren en ella	FORMAC.
23. Cuando un trabajador se vincula a la organización recibe inducción	FORMAC.
24. La información y software de la organización facilitan el flujo de información entre los trabajadores	SOP. O.
25. Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros	SOP. O.
26. La información relevante de la entidad está disponible para los trabajadores ya sea en bases de datos o en documentos en papel	SOP. O.

Tabla A1 (continuación)

Pregunta	Factor
27. La estructura organizacional favorece el intercambio de información entre los trabajadores	SOP. O.
28. La forma como están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la organización	SOP. O.

A. GRUP.: aprendizaje grupal; A. INDIV.: aprendizaje individual; A. ORG.: aprendizaje organizacional; CL. ESTR.: claridad estratégica; CULT. A.: cultura del aprendizaje organizacional; FORMAC.: formación; SOP. O.: soporte organizacional.

Bibliografía

- Al-Alawai, A., al-Marzooqi, N. y Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alavi, M. y Denford, J. (2011). Knowledge management: Process, practice and web 2.0. In M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 105–124). Chichester: Wiley.
- Baharim, S. y van Gramberg, B. (2005). *The influence of knowledge sharing on transfer of training: A proposed research strategy. Working paper series, 2, School of Management*. Australia: Victoria University, Melbourne.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: Freeman.
- Bapuji, H. y Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Brink, P. (2001). Measurement of conditions for knowledge sharing. *Proceedings second European conference on knowledge management*, Bled.
- Buckman, R. (1998). Knowledge sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19(1), 11–15.
- Cabrera, A. y Cabrera, E. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Castañeda, D. I. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento [d disertación doctoral]*. Madrid, España: Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007a). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, 6(2), 245–254.
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007b). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372.
- Chow, C., 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(1), 65–95.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect and cognition based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310–326.
- Cohen, L., Manion, L. y Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. Abingdon: Routledge.
- Coleman, D. (1998). Collaboration and knowledge management theory and practice. *Knowledge Management Review*, 5, 16–21.
- Connolly, C. y Kelloway, K. (2003). The predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organizational Development Journal*, 2(5), 294–301.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la intención. *Estudios Gerenciales*, 29(3), 350–355.
- Davenport, T., Long, D. y Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- DiBella, A. (1995). *Developing learning organizations: A matter of perspective*. Vancouver, BC: Academy of Management Conference Proceedings.
- Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (2003). Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 1–15). Oxford: Blackwell Publishing.
- Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (1–20)*. Chichester: Wiley.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862.
- Evans, P. y Wolf, B. (2005). Collaboration rules. *Harvard Business Review*, 83(7), 96–104.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.
- Gammelgaard, J., Husted, K. y Michailova, S. (2005). Knowledge sharing and post-acquisition integration failure. In A. Buono y T. Pedersen (Eds.), *Challenges and issues in knowledge management (209–226)*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Goodman, P. y Darr, E. (1998). Computer aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quarterly*, 22(4), 417–440.

- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Hinds, P. y Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't know what they know: Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. En: *Sharing Expertise* (1–22). Cambridge, MIT Press.
- Jelinek, M. (1977). Technology organization and contingency. *Academy of Management Review*, 2(1), 17–26.
- Kaiser, H. y Rice, J. (1974). Little Jiffy Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117.
- Kelly, K. (1997). *New Rules for a New Economy*. New York, NY: Penguin.
- Klein, D. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Woburn, MA: Butterworth Heinemann.
- Kwan, M. y Cheung, P. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management*, 17(1), 16–32.
- Kwok, J. y Gao, S. (2005). Attitude toward knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45–51.
- Lu, H. (2006). *Factors affecting employees' knowledge sharing in ERP post implementation stage [Master Thesis]*. Taiwan: Information Management Department, National Central University.
- Maurer, T., Pierce, H. y Shore, L. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432–444.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Management*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- McDermott, R. y O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85.
- Milia, L. y Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 481–498.
- Pineda, L. (2013). Colombia frente a la economía del conocimiento: ¿un callejón sin salida? *Estudios Gerenciales*, 29(3), 322–331.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Schein, E. (1994). Innovative cultures in organizations. In T. Allen y M. Scott (Eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990's Research Studies* (125–146). New York: Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8–17.
- Snyman, R. y Kruger, C. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5–19.
- Ulrich, D., Jick, T. y von Glinow, M. (1993). High impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52–66.
- Unsel, A., Gleich, R. y Russo, P. (2005). *The impact of broken psychological contracts on knowledge sharing and the role of communities of practice as mediators*. Amsterdam: Third EIASM workshop on trust within and between organizations. Special session II.
- Vandijck, D., Desmidt, S. y Buelens, M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not for profit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15(2), 131–141.
- Wright, B. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64.
- Yahya, S. y Goh, W. (2002). Managing human resources toward achievement knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457–468.
- Yang, C. y Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109.
- Zack, M. (2005). The strategic advantage of knowledge and learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2(1), 1–20.