

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE DISPONEN DE UN CONTEXTO
FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.
APLICACIÓN A LA INDUSTRIA DE LA REGIÓN DE MURCIA.**

Ruiz Mercader, J. y Martínez León, I.
Departamento de Economía de la Empresa.
Universidad de Murcia.
peparuiz@fcu.um.es
inomtnez@plc.um.es

Word

ABSTRACT

El ritmo y el alcance del cambio que se está produciendo en las organizaciones y en el trabajo que ellas desarrollan es algo que no tiene precedentes. Se trata de un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que exige adaptación con rapidez e intensidad.

Existe una corriente teórica importante que enfatiza los aspectos internos de las organizaciones como medio para obtener ventajas competitivas, centrándose en el estudio de las condiciones que han de presentar sus recursos y capacidades para incrementar la competitividad de las organizaciones. Es importante destacar que las capacidades, las cuales representan complejos patrones de interacción entre las personas y entre las personas y otros recursos, se van acumulando lentamente en la organización como consecuencia del *aprendizaje organizativo* (Grant, 1991) el cual ayuda a crear rutinas organizativas -Grant (1991) y Fernández Rodríguez (1993)- difíciles de imitar por otras organizaciones.

De esta forma, el aprendizaje organizativo se configura como una vía para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Pero ¿cuál es el contexto adecuado para crear y mantener un nivel óptimo de aprendizaje organizativo?. Esta cuestión ya fue planteada en el primer foro sobre conocimiento y empresa (Cohen, 1998), poniéndose de relieve la importancia de incrementar la investigación al respecto.

Es por ello que el presente trabajo ha considerado oportuno centrar su objetivo en estudiar el perfil de las empresas que disponen de un contexto favorable para el aprendizaje organizacional en comparación con aquellos cuyo contexto no lo es. Para ello previamente ha sido necesario crear una escala para el constructo “contexto del aprendizaje organizacional”.

Para alcanzar este objetivo se han seguido los siguientes pasos:

- Parte teórica: se ha establecido el marco teórico donde se encuadra el aprendizaje organizativo y el contexto del aprendizaje organizativo.
- Parte empírica, se realizan las aportaciones siguientes:
 - una escala del “contexto de aprendizaje organizativo”,
 - las variables que están significativamente relacionadas con el tipo de contexto de aprendizaje organizativo,
 - y el perfil de las empresas que presentan un contexto de aprendizaje organizativo significativamente más favorable en comparación con las que su contexto es significativamente menos apropiado.

El estudio empírico se ha realizado sobre la población de 2.785 empresas con más de 3 trabajadores (grupos 2, 3 y 4 de la CNAE-74). Se han llevado a cabo entrevistas personales y encuestas, recibiendo 602 cuestionarios válidos (21.6%) durante los tres primeros meses de 1997. El error es del 3.6% para $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95.5%.

La escala para el contexto de aprendizaje organizativo incluye las siguientes atributos: capacidad para detectar oportunidades, rapidez en la solución de problemas, espíritu emprendedor y creatividad de los miembros de la misma, conocimiento y experiencia en el negocio, y habilidades para dirigir y trabajar en grupo. El análisis factorial confirma la existencia de una sola dimensión de esta escala que agrupa todos los atributos anteriores.

Para conocer las variables con las que el contexto del aprendizaje organizativo tiene relaciones significativas se ha utilizado el análisis *anova de un factor* y los perfiles de empresas con un contexto para el aprendizaje organizativo significativamente superior se han obtenido a partir de los resultados mostrados por el contraste de Bonferroni o el de Tamhane, según las varianzas fueran homogéneas o no, respectivamente.

Consideramos que las conclusiones aquí obtenidas son extensibles a la industria de otras regiones siempre y cuando presenten las mismas características que el entramado industrial murciano¹.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En muchos foros de debate se está llegando a la conclusión de la gran importancia que el aprendizaje organizacional está adquiriendo como elemento clave para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Desde el plano científico, se reconoce la existencia de una nueva teoría emergente sobre la empresa la cual refleja el crecimiento de la complejidad del trabajo, de los productos y las organizaciones, y concluye que la única ventaja sostenible proviene de lo que se sabe y de la rapidez con lo que se puede poner en uso (Prusak, 1998). Esta nueva teoría pone su énfasis en los recursos y capacidades que dispone la organización.

El aprendizaje organizacional es un elemento muy importante para desarrollar las capacidades de la organización, además, con él las organizaciones consiguen rutinas organizativas complejas, las cuales no sólo son difícilmente identificables, sino que, mediante la aparición de tecnologías de equipo, éstas se convierten en difícilmente transmisibles a terceros (Fernández Rodríguez, 1995).

Pero, además, la organización ha de preocuparse por sus “capacidades dinámicas” (Teece et al., 1997), esto es, no sólo ha de protegerse de la imitación por parte de sus competidores, sino que ha de ser capaz de crear, mantener y reconfigurar sus ventajas distintivas de tal forma que puedan ser aprovechadas en otros productos, mercados o momentos en el tiempo, para lo cual es imprescindible el aprendizaje organizacional, ya que la creación del conocimiento de forma incremental puede distinguir una organización de sus competidores (Kobayahi, 1998).

¹ Estas características se pueden resumir en: empresas con una distribución similar en cuanto a la edad (porcentaje similar de empresas de menos de 10 años, de 10 a 20 y de más de 20 con un ligero predominio de las primeras); preponderancia de las sociedades limitadas (49.2%) sobre el resto de formas jurídicas; más de la mitad de las empresas tienen carácter familiar (más del 80% del capital pertenece a la familia); la mayoría del entramado industrial son pequeñas y medianas empresas con un volumen de facturación inferior a 250 millones de pesetas (76.5%) y un número

No obstante, el término aprendizaje organizacional, no es un concepto de reciente creación o importancia, sino que ha seguido una evolución en el tiempo desde la teoría científica del trabajo de Frederik W. Taylor – a principios de siglo- hasta la actualidad con las últimas aportaciones realizadas por autores tan relevantes como Argyris (1994-1999), Senge (1990), Nonaka (1994), Prusak (1998)², Petrash (1998)³, Krogh (1998), entre otros muchos.

Compartimos la opinión de Nonaka (1998) cuando afirma que “el conocimiento es una cosa que puede ser localizada y manipulada como un objeto independiente o un stock; es posible capturar el conocimiento, distribuirlo, medirlo y dirigirlo”. Sin embargo, el llegar a conseguir esto, no es tarea sencilla y la comunidad científica junto con los agentes en las organizaciones necesitarán tiempo.

¿Cuál es ese contexto?. Ya quedó patente en el primer foro sobre conocimiento y empresa la necesidad de que los investigadores se centraran en determinar las características más adecuadas (Cohen, 1998) ya que el conseguir institucionalizar un aprendizaje organizativo propio, positivo, competitivo y no sujeto a fugas corporativas no es tarea fácil para las organizaciones. Quizás esto sea la razón por la cual muchos directivos intentan alcanzar mayores índices de competitividad a través de otras herramientas más fáciles de controlar y de efectos más inmediatos como es recurrir a los contratos temporales o a tiempo parcial para conseguir mayor flexibilidad a través de su plantilla.

Sin embargo, consideramos que la ventaja competitiva aportada por el aprendizaje organizativo es más sostenible en el tiempo. Opinión que están empezando a compartir algunos centros tecnológicos como es el caso de la American Productivity and Quality Center, incluso, en algunos casos, algunas universidades están donando conocimientos a las empresas (Motorola University). Además, es de señalar que empresas como British Petroleum, Shell, Lincoln Continental, Hyundai Motor y Ford Motor Company; están colaborando estrechamente con las universidades y centros tecnológicos de su entorno, al igual que las empresas biotecnológicas lo hicieron tras sus problemas hace dos décadas.

Con este trabajo se pretende aportar una pequeña luz al centrarnos en el estudio de las características que presentan las organizaciones que disponen de un contexto significativamente más favorable para institucionalizar el aprendizaje organizacional. En nuestra opinión, la piedra angular sobre la que descansa el éxito de la institucionalización del aprendizaje organizativo está formada por la combinación del factor humano, de los factores organizativos, técnicos y estratégicos de la organización. Es por ello que en la presente investigación se determinan las variables de las dimensiones descriptivas, tecnológicas, de personal y estratégicas están significativamente relacionada con el contexto del aprendizaje colectivo, así como, el perfil que presentan las empresas que poseen un contexto que favorece el aprendizaje organizacional.

de trabajadores inferior a 250 (el 93.8% tienen menos de 50 empleados) y su carácter es preferentemente local (exportan poco destinando la mayor parte de sus ventas a la región de Murcia).

² Recogido en Cohen (1998) al exponer las conclusiones del primer foro anual sobre el conocimiento y la empresa celebrado en Berkeley.

³ Recogido en Cohen (1998) al exponer las conclusiones del primer foro anual sobre el conocimiento y la empresa celebrado en Berkeley.

2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El propósito de la presente investigación es aportar el perfil de las organizaciones que disponen de un contexto significativamente más favorable para crear y mantener el aprendizaje organizacional. Para alcanzar este fin nos hemos planteado los siguientes objetivos:

- Presentar un marco teórico en el que se encuadra el aprendizaje organizativo y las características del contexto para crear y desarrollar mayores niveles de aprendizaje organizativo.
- Con nuestro estudio empírico nos proponemos:
 - Incluir una escala para medir el constructo “contexto del aprendizaje organizacional”.
 - Conocer cuáles son las variables organizacionales –descriptivas, tecnológicas, de personal y estratégicas – que tienen una relación significativa con las características del contexto del aprendizaje organizacional.
 - Aportar el perfil de las organizaciones que disponen de un contexto más apropiado en comparación con aquellas cuyo contexto no apoya el aprendizaje organizativo.

Para alcanzar los objetivos anteriores se ha utilizado la *metodología* que exponemos a continuación.

En la parte teórica, se ha revisado la literatura existente, estableciéndose el marco teórico donde se aporta una definición de aprendizaje organizacional así como las características que el contexto ha de presentar para favorecer el aprendizaje en la organización (apartado tercero de este trabajo).

Referente al análisis empírico, se ha considerado la población de las 2785 empresas que forman el sector industrial de la Región de Murcia con más de 3 trabajadores (grupos 2, 3 y 4 de la CNAE-74). Se realizaron encuestas y entrevistas personales, recibiendo 602 cuestionarios válidos (21.6%) durante los tres primeros meses de 1997. El error es del 3,6% para $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95.5%.

Para obtener la escala de “contexto del aprendizaje colectivo” se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio. Se ha utilizado el alpha de Cronbach para determinar su fiabilidad. Los resultados obtenidos vienen recogidos en el apartado cuarto de esta investigación.

Para conocer las variables que mantienen una relación significativa con el tipo de contexto para el aprendizaje organizacional se ha utilizado el análisis *anova* de un factor. Se han considerado significativas todas aquellas variables cuyas medias, para los diferentes grupos que integran cada variable, son significativamente distintas con un nivel de confianza superior o igual al 95%. Este estudio viene desarrollado en el quinto apartado del presente estudio.

Además, para cada una de las variables, y una vez determinada la existencia de diferencias entre las medias, hemos deseado saber qué medias difieren, utilizando, en este caso, el contraste de Bonferroni o el de Tamhane, según las varianzas fueran iguales o no, respectivamente. De este análisis, el cual viene recogido en sexto apartado, se han

obtenido los perfiles de las organizaciones disponen de un contexto significativamente más favorable para el desarrollo del aprendizaje organizativo en comparación con las que su contexto es más desfavorable.

Somos conscientes de las limitaciones que nuestro trabajo presenta al aportar una escala para aproximarnos al constructo de “contexto del aprendizaje organizativo”, por ello, queremos señalar que la presente investigación es simplemente el principio de una línea de investigación en la cual aún nos queda mucho que aprender.

3. MODELO TEÓRICO: EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y SU CONTEXTO.

Tal como ya ha quedado señalado, la supervivencia y crecimiento de la empresa a largo plazo depende de su habilidad para desarrollar nuevos productos o servicios, y nuevos métodos de organización.

Ya en el trabajo de Schumpeter⁴ (1942) y, más recientemente, la teoría evolucionista de la empresa de Nelson y Winter (1982)⁵, han subrayado que la innovación es la característica central de la competencia en las economías capitalistas. Sin embargo, lo que durante tiempo se ha estado subestimado es que la generación de una innovación descansa en la capacidad de aprender y generar conocimiento en una organización ya que una vez conseguido este objetivo, se puede transmitir ese nuevo conocimiento a través de las dimensiones organizativas y de personal, es el llamado aprendizaje organizacional.

Varios son los autores que han aportado un concepto de aprendizaje organizacional, sin embargo las dimensiones que han tomado de base no siempre han sido las mismas, tal como se observa en la tabla 1.

En nuestra opinión, el aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. De esta forma, el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso continuo a través de la permanente generación de conocimientos para innovar y detectar errores y corregirlos, siendo importante el conseguir institucionalizarlo. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas. De esta forma se conseguirá el fin del aprendizaje organizacional: conseguir una ventaja competitiva sostenible al disponer de un sistema que nos enseña a estar constantemente cerca de nuestros clientes internos y externos.

⁴ Schumpeter, J.A. (1942): “Capitalism, socialism, and democracy”, *New York: Harper & Brother*, citado en Zander y Kogut (1995).

⁵ Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, citado en Fernández Rodríguez (1993).

Tabla 1: Dimensiones incluidas al definir el concepto de aprendizaje organizativo.

DIMENSIÓN	AUTORES
Creación, adquisición, transferencia de conocimientos y nuevas formas de pensar.	Senge (1992) Bushe y Shani (1991) Garvin (1993)
Efecto sinergia en el aprendizaje: “aprendiendo a aprender juntos”: del aprendizaje individual al colectivo.	Senge (1992) Dixon (1994)
Proceso de mejora continua.	Argyris (1977) Fyol y Marjorie (1985) Dixon (1994)
Innovación.	Leonard-Barton (1995)
Refinar las teorías y asunciones sobre la forma en que funciona el mundo.	Argyris (1999)
Información.	Huber (1991)
Propósito: satisfacer cada vez más a los consumidores.	Dixon (1994)

Fuente: elaboración propia

Son varios los autores (entre ellos, Teece, Glazer y Petrash, Brown, Nonaka y Leonard)⁶ que subrayan la importancia que tiene el crear y mantener un contexto que favorezca la generación de conocimientos necesarios para alcanzar el nivel óptimo de aprendizaje organizativo. En opinión de Tyre y von Hippel (1997), “las teorías abstractas no tienen sentido, porque el aprendizaje es un proceso social, el contexto social y cultural afectarán al conocimiento según cómo y de qué forma los miembros de la organización aprenden.” Por tanto, es muy importante definir el contexto dentro de una organización que quiere aprender y generar conocimiento.

El contexto del aprendizaje organizacional es el área donde se crean y se asienta las ideas, donde cada una de ellas se enriquece al relacionarse y conexionarse con otras, donde se produce un volumen de información que explica y/o da significado a las ideas, palabras, y/o acciones creadas y desarrolladas por la organización y, por tanto, es el área donde se crea una visión común. Este contexto tendrá que ser el adecuado para que las ideas, palabras y acciones se transformen en conocimiento organizacional mediante un proceso cuyas fases son: adquisición de nuevas destrezas, capacidades y relaciones; su reparto y su institucionalización o codificación en rutinas organizativas (Dewey, 1933; Argyris y Schon, 1978; Weick, 1979; Nevis, 1992; Slocum y Dilloway, 1990)⁷

Un elemento importante a la hora de generar y enriquecer el contexto es el pasado ya que éste provee un contexto para el presente. Por ello es importante “gestionar” el contexto del aprendizaje organizacional con el objetivo de que la creación y la participación del conocimiento llegue a ser normal, y las nuevas ideas o tecnologías sean totalmente integradas en el trabajo mediante un proceso continuo. Al tener la organización o cierta parte de la misma, información sobre qué prácticas o procedimientos han sido llevados a cabo eficientemente, esas prácticas se trasladarán a otras unidades, copiándose, y haciendo que el conocimiento sea un instrumento definible, localizable y transferible, pero para ello habrá sido necesario previamente crear el contexto adecuado.

⁶ Recogido en Cohen (1998) al exponer las conclusiones del primer foro anual sobre el conocimiento y la empresa celebrado en Berkeley.

⁷ Trabajos citados en Ulrich y otros (1993).

Para que las organizaciones dispongan de la espontaneidad, creatividad, experimentación y sincronización dinámica que exige el aprendizaje organizativo es aconsejable que dispongan de un contexto con unas determinadas características, tal como ya se planteó en el primer foro anual sobre conocimiento y empresas (Cohen, 1998). La tabla 2 recoge las características más destacadas.

De lo recogido en la tabla 2 se deduce que las características que debe tener el contexto para favorecer la institucionalización del aprendizaje dentro de la organización son:

1. Basarse en la confianza mutua, en la identificación activa de los problemas, en la ruptura de los hábitos estructurados, en la ayuda, la asistencia y la protección de los miembros de la organización y en el trabajo en grupo.
2. Poseer cualidades para facilitar que el aprendizaje individual sea dirigido y orientado hacia unidades organizativas permitiéndose su institucionalización.
3. Favorecer e impulsar la transferencia de la información y los nuevos conocimientos.
4. Tener una cultura participativa, abierta a la innovación y a nuevos comportamientos y a compartir los conocimientos individuales.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO: LA ESCALA DEL CONTEXTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Una vez que definido el concepto de aprendizaje organizacional y conocidas las características el contexto ha de tener para que favorezca la creación, adquisición, incorporación y transferencia de conocimientos, el propósito, en este apartado, es conseguir una escala para valorar si una organización dispone de un contexto que favorezca o no el aprendizaje organizacional.

Algunos autores apuestan por medir el contexto del conocimiento, entre ellos, nos podemos incluir este modesto equipo de investigación. Las razones que nos llevan a ello es el hecho de que esa medida nos permite tener una conciencia de que elementos son los que determinan, favorecen, entorpecen y permanecen neutros en el contexto del conocimiento y el aprendizaje. Así, podremos ayudar a la empresa a generar y desarrollar elementos del contexto que faciliten el conocimiento, y a su vez, tratar de eliminar aquellos que lo dificulten o entorpezcan.

Para alcanzar este propósito tomamos como base las características expresadas en el apartado anterior. En la figura 1 aparecen recogidas dichas características, así como las variables que se han incluido en nuestro estudio empírico para valorar cada una de ellas.

Tabla 2: Características de un contexto favorable para crear y mantener el aprendizaje organizacional.

BARRET (1998)	O'DELL y GRAYSON (1998)	KROGH⁸ (1998)
1.- Provocar competencia: interrumpiendo hábitos estructurados.	1.- La tecnología. Soluciones técnicas: - La información realmente importante y útil para la mejora es demasiado complicada para ponerla en línea. - Debe de haber un marco para clasificar la información. - Introducir la información en el sistema debe ser parte del trabajo de alguien. - La cultura y los comportamientos son las llaves maestras e inhibidores del reparto interno.	1.- Debe favorecer la confianza mutua.
2.- Convertir los errores como fuentes de aprendizaje.		2.- Se debe de producir una identificación activa en la organización.
3.- Minimizar estructuras que permitan maximizar la flexibilidad.	2.- Factores culturales: - Elementos para motivar y recompensar a los partícipes. - Elementos a desarrollar por los líderes para ayudar a establecer y reforzar una cultura comprensible. - Establecer las mejores prácticas para dar el tiempo y el soporte necesario para servir de entrenadores al resto de la organización.	3.- El acceso a la ayuda, la asistencia y la protección procedente de los miembros de la organización favorece el contexto de creación de aprendizaje organizativa.
4.- Distribuir tareas, basándose en una negociación continua hacia una sincronización dinámica.		
5.- Dependencia en el sentido retrospectivo de la realización como forma.	3.- El liderazgo:- - El reconocimiento lo debe de realizar e informar un experto, y se debe producir el feedback. - El uso de sistemas de conocimiento para recompensar a los clientes y los usuarios. - El tiempo para usar y crear conocimiento debe ser reconocido y recompensado. - La creación de reconocimiento para transferir y usar las mejores prácticas.	Se debe de realizar juicios objetivos e indulgentes, que no penalicen la generación del conocimiento o perjudiquen su contexto de creación.
6.- Moviéndose el contexto a través de los miembros de la comunidad que lo ponen en práctica.		
7.- Alternando entre el contexto individual y el colectivo.	4.- La medida. - Las medidas del rendimiento pueden ayudar a identificar las prácticas potenciales mejores. - Las medidas indican que nivel de cumplimiento que es posible y ayudan a desarrollar negocios.	4.- El contexto debe de ser consecuente con el proceso de creación de conocimiento y el propio proceso de aprendizaje organizativo

Fuente: elaboración propia.

⁸ Estas son las dimensiones del comportamiento para que las relaciones entre los individuos sean óptimas (Krogh, 1998). En nuestra opinión, estas son transferibles al contexto del aprendizaje organizacional.

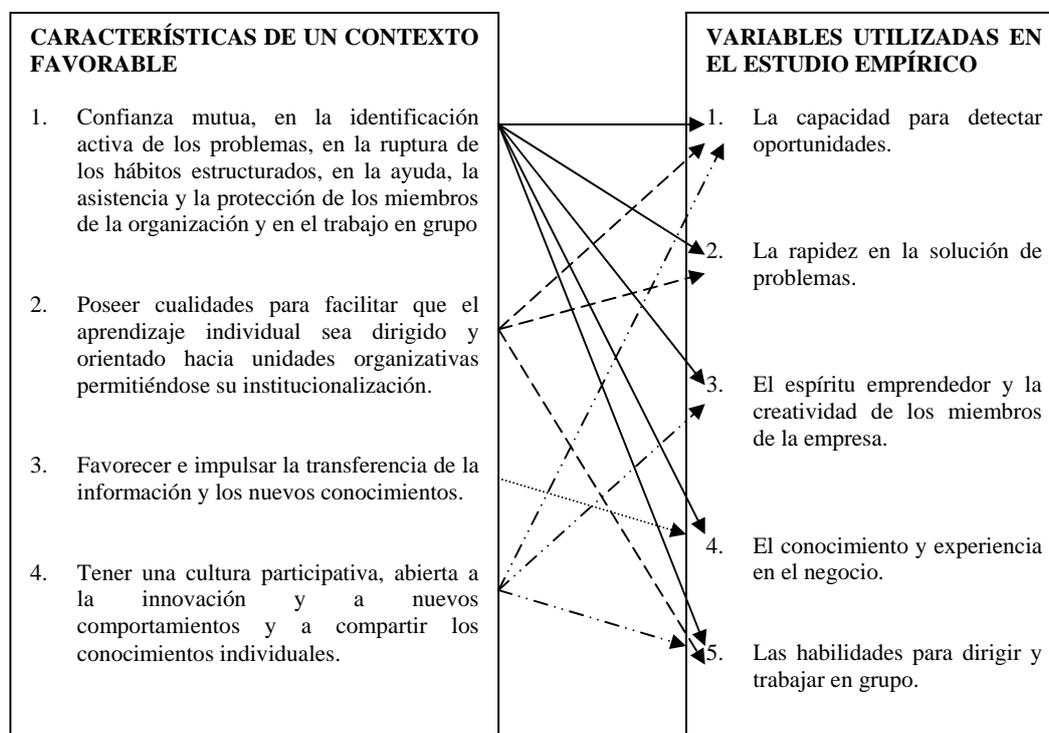
Sobre las variables utilizadas (figura 1) se ha realizado un análisis factorial exploratorio cuyo resultado aparece recogido en la tabla 4. Como se observa se ha obtenido un único factor el cual explica una varianza acumulada del 64.64%. Este factor es nuestra escala para el *contexto del aprendizaje organizacional* la consistencia interna de esta escala, medida a través del alfa de Cronbach, arroja buenos resultados al alcanzar el valor de 0.859.

Tabla 4: Resultados del análisis factorial exploratorio.

Factor 1 Varianza acumulada	KMO	Test de Barlett	Significatividad
64.64%	0.867	5682.5	0.000

Fuente: elaboración propia.

Figura 1: Características del contexto para favorecer el aprendizaje organizacional y las variables utilizadas para su valoración.



Fuente: elaboración propia.

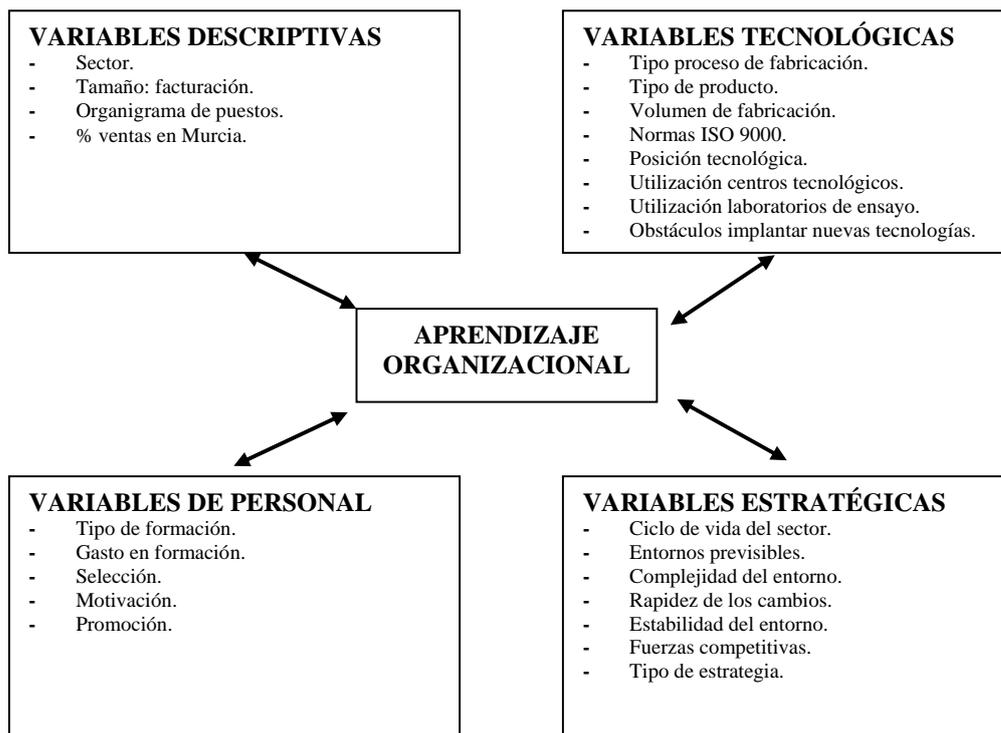
5. VARIABLES SIGNIFICATIVAMENTE RELACIONADAS CON EL CONTEXTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

En la figura 2 vienen recogidas todas aquellas variables que, a través del análisis anova de un factor, han presentado una relación significativa con el contexto del aprendizaje organizacional en el sector industrial de la Región de Murcia.

Como se aprecia, y respecto a las *variables descriptivas*, el contexto del aprendizaje organizacional está significativamente relacionado con: sector al que pertenece, nivel de facturación, la existencia de organigrama de puestos en la empresa y el porcentaje de ventas en la región de Murcia.

En cuanto las *variables tecnológicas* que influyen en el contexto del aprendizaje organizacional, podemos incluir: tipo de proceso de fabricación, tipo de producto, volumen de fabricación, disposición de la certificación de las normas ISO 9000 o equivalentes por un organismo acreditado, posición tecnológica de la empresa, utilización de centros tecnológicos sectoriales, laboratorios de ensayo acreditados, el nivel de obstáculos existentes para implantar nuevas tecnologías (debido a la poca adecuación de las ofertas tecnológicas de los proveedores a las peculiaridades de la empresa, debido a falta de formación del personal, debido a la estructura organizativa, debido a la resistencia al cambio por parte de los trabajadores).

Figura 2: Variables que presentan una relación significativa con el contexto del aprendizaje organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Además, también se han observado relaciones significativas con la *gestión de personal*, en concreto con: formación (universitaria del gerente y universitaria del resto de miembros de la organización), gasto en formación, selección (nivel de conocimientos y habilidades específicas de los puestos de la organización, exceptuando al personal

directivo, movilidad funcional y/o geográfica del personal no directivo de la organización, menor salario), motivación (seguridad en el puesto de trabajo de los empleados no directivos de la organización, prestigio y poder del colectivo de trabajadores no directivos, autonomía en el trabajo y en las decisiones del personal no directivo, mayor remuneración del personal no directivo, interés del trabajo realizado), y promoción (experiencia, preparación profesional, capacidad de liderazgo y capacidad de trabajo y rendimiento).

Respecto a las *dimensiones estratégicas*, también se han observado relaciones significativas con el contexto del aprendizaje organizacional: ciclo de vida del sector, facilidad de predecir el entorno, su complejidad, la rapidez de sus cambios y su estabilidad, las fuerzas competitivas (la facilidad para la entrada de nuevas empresas en el sector, la existencia de una elevada competencia entre las empresas del sector, el importante poder de negociación de los clientes, el importante poder de negociación de los proveedores en el sector, la facilidad para crear productos semejantes a los fabricados por las empresas en cada sector), tipo de estrategia (liderazgo en costes, diferenciación y enfoque).

6. ANÁLISIS EMPÍRICO: PERFILES DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SU NIVEL DE APRENDIZAJE COLECTIVO.

En el apartado anterior se han indicado las variables que influyen en contexto del aprendizaje organizacional aplicando el análisis anova de un factor habiéndose considerado significativas todas aquellas cuyos niveles de significación son inferiores o iguales a 0.05. Sin embargo, se puede realizar un estudio más profundo a través de los contrastes de Bonferroni o el de Tamhane, según proceda, basándose en la homogeneidad de la varianza, mediante el cual podemos saber exactamente qué medias son las que difieren en cada una de las variables que influyen en el contexto del aprendizaje organizacional. Los resultados vienen recogidos en la tabla 5. En ella se describe el perfil de aquellas empresas que presentan un contexto significativamente menos favorable para el aprendizaje organizacional en comparación con el perfil de aquellas otras organizaciones que tienen un contexto significativamente favorable.

En relación con las *variables descriptivas* podemos afirmar basándonos en la información reflejada en la tabla 5 que:

- Los sectores con un contexto significativamente desfavorable para el aprendizaje organizativo son: la Industria cárnica, Conservas vegetales, Confección, Mueble, Mármol y piedra natural, Aserrio y Fábrica de productos madera, Metal. Mientras que Industria Textil y Caucho y plástico se caracterizan por presentar un contexto significativamente favorable para el aprendizaje organizativo. Queremos añadir que, además de los sectores señalados hasta ahora, también se han estudiado los siguientes: Química no farmacéutica, Cuero, Artes gráficas y edición, Elaboración de bebidas, Calzado y Fabricación de productos alimenticios. Sin embargo, estos últimos no reflejan una clara tendencia al establecimiento de un entorno para el aprendizaje organizativo.
- Respecto al tamaño, medido sobre la base del nivel de facturación, curiosamente, son las organizaciones con una facturación media anual en los tres últimos años de hasta 750 millones de pesetas las que presentan un contexto significativamente desfavorable a la creación de conocimiento, mientras que aquellas organizaciones con

volúmenes de facturación comprendidos entre 750 y 1.500 millones presentan un contexto significativamente favorable. Por tanto, siguiendo esta variable, las empresas con mayor tamaño son más tendentes al aprendizaje.

- Cuando la empresa cuenta con un organigrama de puestos, el contexto de creación de aprendizaje en una organización es más favorable que si la empresa no cuenta con él, apareciendo la carencia de dicho organigrama como elemento adverso al contexto del aprendizaje.

Tabla 1: Perfil de las empresas que presentan niveles significativamente de flexibilidad numérica inferiores en comparación con aquellas organizaciones que manifiestan cotas significativamente superiores de flexibilidad numérica.

	CONTEXTO DEL CONOCIMIENTO DESFAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.	CONTEXTO DEL CONOCIMIENTO FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.
VARIABLES DESCRIPTIVAS		
SECTORES	<i>Industria cárnica; Conservas vegetales; Confección; Mueble; Mármol y piedra natural; Aserrio y Fab. de productos madera; Metal; Otros productos minerales no metálicos.</i>	<i>Industria textil Caucho y plástico</i>
NIVEL FACTURACIÓN	<i>Hasta 750 millones.</i>	<i>De 750 a 1.500 millones</i>
ORGANIGRAMA DE PUESTOS	<i>NO</i>	<i>SI</i>
VARIABLES TECNOLÓGICAS		
TIPO DE PRODUCCIÓN	<i>Productos repetitivos</i>	<i>Productos únicos y/o repetitivos.</i>
VOLUMEN DE FABRICACIÓN	<i>Lotes pequeños</i>	<i>Lotes grandes y pequeños.</i>
Certificación ISO serie 9000 o equivalentes.	<i>NO</i>	<i>SI</i>
Posición tecnológica de la empresa	<i>Sostenible y débil</i>	<i>Fuerte y/o buena.</i>
Utilización de centros tecnológicos sectoriales	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Utilización laboratorios de ensayo acreditados	<i>NO</i>	<i>SI</i>
NIVEL DE OBSTACULIZACIÓN		
Poca adecuación de ofertas tecnológicas de proveedores	<i>Obstáculo importante</i>	<i>Obstáculo poco o nada importante</i>
Falta de formación del personal	<i>Obstáculo importante</i>	<i>Obstáculo poco o nada importante</i>
Estructura organizativa	<i>Obstáculo importante</i>	<i>Obstáculo poco o nada importante</i>
Resistencia al cambio del personal	<i>Obstáculo importante</i>	<i>Obstáculo poco o nada importante</i>
VARIABLES DE PERSONAL		
SELECCIÓN		
Conocimientos y habilidades específicas	<i>No es el primer criterio de selección</i>	<i>El primer criterio de selección</i>
Menor salario	<i>Es el primer criterio de selección</i>	<i>No es el primer criterio de selección</i>
FORMACIÓN		
Gerente: estudios universitarios	<i>NO</i>	<i>SI</i>
Resto de personal con estudios universitarios.	<i>NO</i>	<i>SI</i>
Gasto en formación y reciclaje	<i>Inferior a 250.000 ptas.</i>	<i>Superior a 500.000 ptas.</i>
MOTIVACIÓN		
Seguridad puesto	<i>Nada importante o poco importante</i>	<i>Importante o muy importante</i>
Prestigio/ poder del personal	<i>Nada, poco y bastante importante</i>	<i>Muy importante</i>
Autonomía en el trabajo y toma de decisiones	<i>Nada, poco y bastante importante</i>	<i>Muy importante</i>
Mayor remuneración	<i>Poco importante o bastante importante</i>	<i>Nada importante o muy importante</i>
Interés por el trabajo realizado	<i>Poco importante o bastante importante</i>	<i>Nada importante o muy importante</i>
PROMOCIÓN		
Experiencia	<i>Muy bajo y muy alto</i>	<i>Bajo y alto</i>

VARIABLES ESTRATÉGICAS		
CICLO VIDA SECTOR	<i>En declive, maduro</i>	<i>Jóvenes</i>
ENTORNO		
Dificultad de predicción de los cambios	<i>Poco predecible</i>	<i>Es totalmente predecible</i>
Los factores del entorno y su evolución necesitan conocimientos especializados.	<i>Se consideran bastante importantes los conocimientos especializados.</i>	<i>Se consideran muy importantes los conocimientos especializados..</i>
Complejidad	<i>Algún grado de complejidad</i>	<i>Muy complejo</i>
Dinamicidad	<i>Muy dinámico</i>	<i>Nada dinámico</i>
Adaptabilidad condiciones entorno	<i>Poco difícil</i>	<i>Nada difícil o muy difícil</i>
FUERZAS COMPETITIVAS		
Entrada nuevas empresas	<i>Entran bastantes empresas</i>	<i>Entran muchas empresas</i>
Competencia actual	<i>Consideran hay alguna competencia</i>	<i>Consideran hay elevada competencia</i>
Poder de negociación clientes	<i>Poco importante</i>	<i>Nada, bastante y muy importante</i>
Poder de negociación proveedores	<i>Poco importante</i>	<i>Nada y muy importante</i>
Productos sustitutos	<i>Mucha y muy poca facilidad..</i>	<i>Facilidad productos sustitutos</i>
TIPOS DE ESTRATEGIAS		
Liderazgo en costes: costes de producción	<i>Costes muy por debajo o algo por debajo de la competencia</i>	<i>Superior al mismo nivel de precios que la competencia</i>
Liderazgo en costes: nivel de precios	<i>Precios algo por debajo de la competencia</i>	<i>Precios muy por debajo, al mismo nivel o superiores a la competencia</i>
Diferenciación: creación nuevos productos	<i>Nivel relativamente similar a la competencia.</i>	<i>Muy por debajo, por encima o muy por encima de la competencia.</i>
Diferenciación: variedad productos ofrecidos	<i>Algo inferior o similar a la competencia.</i>	<i>Por encima o muy por encima de la competencia.</i>
Enfoque: desarrollo productos muy especializa.	<i>Algo por debajo o al mismo nivel</i>	<i>Por encima o muy por encima de la competencia.</i>
Enfoque: especialización en zona geográfica	<i>Algo por debajo o al mismo nivel</i>	<i>Por encima o muy por encima de la competencia.</i>

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las *variables tecnológicas*, destacamos:

- El tipo de producto está significativamente relacionado con el contexto del aprendizaje organizativo, y esas diferencias significativas se producen entre los tres grupos de esta variable: fabricación de productos singulares o únicos; fabricación productos repetitivos; fabricación de ambos. Los tipos de productos con un contexto más adverso para el aprendizaje organizativo son los dos primeros, y donde el contexto favorece más el aprendizaje es en aquellas empresas que fabrican tanto productos singulares como repetitivos. La fabricación de productos singulares o únicos requiere de mayores conocimientos y cualificación, ya que el trabajo es menos rutinario y el número de excepciones es mayor, por lo que aprender y transmitir dichos conocimientos será más difícil y costoso. Por otra parte, la fabricación de productos repetitivos establece una dinámica de trabajo estable y constante en la organización, y por tanto, una mayor resistencia al aprendizaje y a la generación de conocimiento. Sin embargo, la conjunción y la alternancia de estos dos tipos de productos dentro de un mismo proceso productivo, crea la necesidad de conjugar óptimamente ambos y esto incentiva la creación de conocimiento.
- Además, se observa que en la producción de pequeños lotes es donde el contexto es más adverso para el aprendizaje, mejorando sustancialmente cuando la producción es de grandes lotes o conjuga ambos tipos de producción. Esto pone de manifiesto que las empresas no están particularmente interesadas en generar conocimiento cuando las producciones son reducidas, debido a que para rentabilizar las inversiones realizadas para aprender se necesita más tiempo o volúmenes superiores de producción, teniendo en cuenta los ajustados márgenes de beneficios con los que trabaja actualmente el sector empresarial. Sin embargo, cuando hablamos de grandes lotes o de la conjunción de los mismos, la rentabilización de las inversiones en aprendizaje se acelera, y por tanto se crea un contexto que lo favorece.

- Las empresas que cuentan con una certificación expedida por un organismo acreditado según normas ISO de la serie 9000 o equivalentes favorecen un contexto de creación de aprendizaje. Esto se explica sobre todo por el importante esfuerzo en aprendizaje y generación de conocimiento que han tenido que hacer dichas empresas para establecer dichas normas en la misma. Sin embargo, las organizaciones que carecen de este tipo de acreditación están más cerradas al aprendizaje y a sus requerimientos, y quizás esta sea una de las razones por las que aún no se hayan acreditado.
- En cuanto a la posición tecnológica de la empresa se puede apreciar como el contexto para el aprendizaje es menos favorable conforme dicha posición va empeorando, como consecuencia de que la empresa conforme su posición tecnológica se vaya deteriorando va a estar más preocupada por su rentabilidad, sus productos y la competencia, y menos por el aprendizaje.
- Hemos podido apreciar una situación curiosa en relación a la utilización de los centros tecnológicos sectoriales y/o sus servicios. Si las empresas no los utilizan, el contexto para el aprendizaje es favorable. Mientras que si las empresas utilizan los centros tecnológicos, el contexto de aprendizaje organizativo es desfavorable. Esto, se debe principalmente a que las empresas que se encuentran adscritas a los centros tecnológicos delegan el aprendizaje y la generación de conocimientos en ellos, ya que dichos centros tecnológicos cuentan con personal e instalaciones más preparadas, formadas y especializadas que cualquier empresa a nivel individual (recordemos que este es uno de los objetivos de los Centros Tecnológicos), y por tanto destinan recursos económicos a dichas instituciones, y no pueden duplicar esfuerzos. Por lo que, confían el aprendizaje a ellos.
- Con respecto a la utilización de los laboratorios de ensayo acreditados, se observa que conforme se utilizan más dichos laboratorios el contexto del aprendizaje es más favorable, ya que las organizaciones cuentan con una información muy válida e importante, e intentan rentabilizar y reducir la inversión realizada en dichos análisis, para así, ser más independientes, más competitivos y más ágiles a la hora de proveer de productos o servicios a sus clientes.
- Aquellas empresas que encuentran un obstáculo alto para acceder a la oferta tecnológica de sus proveedores disponen de un contexto menos favorable para aprendizaje organizacional. Mientras que aquellas cuyo obstáculo para acceder a dicha oferta tecnológica es muy bajo o bajo, o bien excesivamente alto, son las que tienen un contexto de aprendizaje organizativo más desarrollado, ya que el disponer de una oferta tecnológica adecuada les permite trasladar esfuerzos y recursos a aquellas áreas menos desarrolladas, o bien mejorar las existentes para así contar con ventajas competitivas con respecto a la competencia, y si el obstáculo para acceder a la oferta es muy alto, la empresa tendrá que desarrollar por si misma la tecnología, los procesos y los procedimientos necesarios para llevar a cabo su actividad.
- Con respecto a la falta de formación de personal, aquellas empresas que encuentran una falta de formación alta, son las que tienen un contexto de aprendizaje más reducido. Mientras que aquellas cuya carencia formativa es muy baja o baja, son las que tienen un contexto de aprendizaje organizativo más desarrollado, ya que el disponer de formación favorece el contexto del aprendizaje.
- En este mismo sentido se encuentra la obstaculización de la estructura organizativa. Si el obstáculo es alto, el contexto del aprendizaje es reducido, pero si el obstáculo es bajo o muy bajo dicho contexto favorece el

aprendizaje. Las razones de este hecho son que el aprendizaje necesita de una estructura organizativa para institucionalizarse, si ésta no es un obstáculo en la organización, el aprendizaje contará con un contexto favorable. Si la estructura organizativa es un obstáculo importante en la organización, habrá que flexibilizarla, y por tanto, habrá que dotarla de un contexto que favorezca el aprendizaje, los nuevos conocimientos, su institucionalización y el cambio organizativo.

- Con respecto a la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, aquellas empresas que encuentran una resistencia alta, son las que tienen un contexto de aprendizaje más reducido. Mientras que aquellas cuya resistencia al cambio es muy baja o baja, son las que tienen un contexto de aprendizaje organizativo más desarrollado, ya que la cultura y la resistencia al cambio son factores importantes en el contexto del aprendizaje.

Con relación a las *variables de personal*:

Selección:

- Aquellas organizaciones que utilizan como primer criterio de selección de su personal el poseer conocimientos y habilidades específicas son las que presentan un contexto significativamente más favorable para desarrollar el aprendizaje organizativo, en comparación con aquellas otras que o bien no lo utilizan, o en caso de que lo utilicen, no es su primer criterio.
- Aquellas organizaciones que consideran el menor salario como primer criterio para seleccionar su personal muestran un contexto significativamente más desfavorable para el desarrollo del aprendizaje organizativo.

Formación.

- La formación universitaria del gerente tiene una relación significativa con el contexto del aprendizaje. Así, si el gerente tiene una formación universitaria dicho contexto será mucho más favorable a la creación de conocimiento que si no lo es. Este término está relacionado con la cultura individual y colectiva, y con el traspaso del aprendizaje individual al colectivo.
- La formación universitaria del resto de los empleados es significativa en el contexto del aprendizaje, pero en menor cuantía que la del gerente. Así, si los empleados tienen formación universitaria, el contexto para el aprendizaje organizativo será mayor que si los empleados carecen de dicha formación. La importancia del aprendizaje individual y colectivo se vuelve a poner de manifiesto aquí.
- Cuando el gasto en formación y reciclaje de las empresas es superior a 250.000 pesetas, éstas presentan un contexto significativamente más favorable para el desarrollo del aprendizaje, que si su gasto es inferior a estas cantidades. El gastar menos recursos en formación y reciclaje impide formar y aprender a aprender.

Motivación

- Si la empresa considera importante a la hora motivar la seguridad en el puesto de trabajo del personal de la empresa, ésta empresa tendrá un contexto significativamente más favorable para el desarrollo del aprendizaje, que

si la importancia que le da a la seguridad en el puesto es poco importante. La seguridad motiva al trabajador a participar en los equipos de mejora y de aprendizaje, y a optimizar su rendimiento en dichos equipos.

- Con respecto al prestigio y al poder del personal en las organizaciones, se aprecia que aquellas organizaciones donde se considera dicho factor muy importante existe un contexto significativamente más favorable para el desarrollo del aprendizaje, que si el prestigio y poder se consideran poco o algo importantes a la hora de motivar al personal de la empresa. El prestigio y el poder sólo motiva al trabajador a participar en el proceso de aprendizaje si dicho prestigio es alto, de no ser así, y si sólo existiera este factor de motivación en las organizaciones, pocos serían los que participarían o favorecerían el contexto del proceso de aprendizaje organizativo.
- Con relación a la autonomía en el trabajo y en las decisiones sigue un comportamiento igual al del factor de prestigio y poder, con la única puntualización de que normalmente se rechaza trabajar sólo por la responsabilidad, la apatía, la falta de compañeros con quien compartir los problemas diarios, el impedimento del reemplazo, etc.
- En aquellas empresas que consideran nada importante o muy importante la mayor retribución presentan un contexto significativamente más favorable para el desarrollo del aprendizaje, que si dicho factor de remuneración se considera de media importancia a la hora de motivar al personal. Entre las razones a aducir incluiríamos que para determinados puestos con una alta remuneración (normalmente directivos) no les preocupa el proceso de aprendizaje en la empresa, mientras que para los que están muy motivados por la remuneración, el proceso de aprendizaje y su institucionalización les puede favorecer económicamente, y por tanto crean un contexto que favorezca su implantación.
- Con respecto al interés por el trabajo realizado y el contexto del aprendizaje organizativo, la relación existente y las causas que influyen son las mismas que con la variable anterior.

Promoción

- Para aquellas empresas que consideran la experiencia como un factor poco importante o muy importante tienen un contexto significativamente más desfavorable. Si se requiere una gran experiencia, no se va a estar motivado para aprender en la organización, porque se considera que se conoce y se domina prácticamente todo lo que pasa en la empresa. Y si se entiende que una experiencia muy baja no es factor de promoción, los afectados no estarán motivados para aprender.
- De la relación de las *variables estratégicas* y el contexto del aprendizaje:
- Es en aquellos sectores maduros o en declive es donde el contexto para el aprendizaje es más favorable. El estar en estos sectores, supone hablar de empresas con márgenes muy reducidos de rentabilidad, donde los cambios tecnológicos no suelen ser muy importantes, ya que los grandes cambios se produjeron en las décadas anteriores, disponen de una plantilla estable y en ocasiones desmotivadas, lo cual no favorece el contexto del aprendizaje. Sin embargo, es en los sectores jóvenes, las empresas cuentan con tecnologías muy modernas y poco estables, y esto favorece un contexto para el aprendizaje organizativo.

- Para aquellas empresas que consideran poco predecible los cambios, el contexto del aprendizaje es significativamente menos favorable que para aquellas que dicen poder predecir los cambios. Así, al predecir los cambios, es más fácil establecer y desarrollar un programa de creación de conocimiento en la organización.
- En relación a los factores del entorno y su evolución, y la necesidad de conocimientos especializados, podemos decir que aquellas empresas que consideran imprescindible e importantísimo el uso de esos conocimientos especializados para conocer los factores del entorno y su evolución tienen un contexto significativamente más favorable para el aprendizaje organizativo que aquellas que sólo lo consideran importante. Por tanto, aquellas empresas que necesitan conocimientos especializados contarán con un contexto que les permita estar totalmente actualizados y reciclados para cualquier cambio que se produzca en el entorno. Es posible, que este tipo de empresas sean jóvenes, con nuevas tecnologías, y favorezcan dicho entorno.
- Respecto a la dinamicidad del entorno, aquellas organizaciones que entienden que los cambios en el entorno se producen muy rápidamente y que la evolución de las condiciones es muy constante y continua, tienen un contexto significativamente más favorable al aprendizaje que aquellas que saben que el entorno cambia, pero no le dan tanta importancia a dicho cambio y a la evolución de las condiciones. Por tanto, vemos como la mayor dinamicidad del entorno favorece un mejor contexto para el aprendizaje.
- Las empresas que encuentran mucha dificultad para adaptarse a las condiciones del entorno y las que apenas encuentran dificultad para ello son las que significativamente son más favorables al contexto del aprendizaje. Sin embargo, aquellas que están algo de acuerdo en la dificultad de adaptarse al entorno, son las menos favorables a dicho contexto. Es comprensible que las empresas con mucha dificultad para adaptarse al entorno favorezcan el contexto del aprendizaje, debido a su necesidad para superar esa dificultad. No lo es tanto, para aquellas empresas que consideran poco difícil adaptarse al entorno, ya que poseen un contexto que favorece el aprendizaje, debido principalmente a la estabilidad.
- Respecto a las fuerzas competitivas definidas por Porter (1982), se observa que las empresas que consideran muy fácil el acceso de otras empresas a su sector tienen un contexto para el aprendizaje mucho más favorable que aquellas que no lo consideran tan fácil, pero nunca difícil. Así, vemos como las empresas de sectores más accesibles generan un contexto para el aprendizaje, para evitar que sus ventajas competitivas las pueda captar, utilizar e incluso mejorar la competencia de estas nuevas empresas. Para aquellas que consideran relativamente fácil la entrada de empresas en su sector, prefieren mejorar sus ventajas competitivas y poner barreras de entrada, en detrimento del aprendizaje.
- Respecto a la competitividad del sector se observa que aquellas empresas que consideran que ésta es muy alta tienen un contexto para el aprendizaje más favorable que aquellas que consideran que el nivel de competitividad es más bajo. Entre las razones a aducir podríamos hablar de la necesidad de eliminar este importante riesgo para las empresas que se enfrentan a él, utilizando el aprendizaje como ventaja competitiva y elemento defensor de su posición en el mercado.
- Las empresas cuyos clientes tienen poder de negociación en su sector cuentan con un contexto significativamente favorable para el aprendizaje organizativo, al igual que las que consideran que dicho poder es nulo. Mientras que las que consideran que el poder de negociación de los clientes es poco importante son las menos favorables al

contexto del aprendizaje. Por tanto, vemos como ciertos sectores aunque no ven el poder de negociación de sus clientes de importancia, si desarrollan el aprendizaje, dada la estabilidad desarrollada por ellos mismos en su política de creación y desarrollo de nuevos productos. Cuando el cliente ejerce mucha presión sobre el sector, la única manera de diferenciarse de la competencia, ser novedosos, ganar cuota de mercado e incrementar la producción es generando productos que satisfagan las necesidades de los clientes, y esto exige un desarrollo de nuevos conocimientos (traducidos a los productos) en la organización.

- A la hora de hablar de las empresas cuyos proveedores ejercen un poder de negociación en el sector, podemos ver que aquellas cuyo poder es muy alto y muy bajo son las que generan un contexto para el aprendizaje y la capacidad de generar conocimiento favorable en detrimento de aquellas que consideran que la importancia de dicho colectivo en su sector es pequeña. Está claro que aquellas que consideran que dicho poder no es muy importante, prefieren depender de los nuevos conocimientos generados por el proveedor, ya que así, no tiene que realizar ningún esfuerzo en su organización y va poder acceder a las nuevas innovaciones con poca dificultad.
- Las empresas cuyos productos pueden ser fácilmente sustituibles o muy poco sustituibles generan un contexto significativamente favorable para el aprendizaje, ya que por una parte la sustituibilidad del producto se debe eliminar, creando un producto o un conjunto de servicios directamente relacionados con él, que le hagan diferenciarse del resto. Cuando el producto es poco sustituible se corre el riesgo de que la demanda del mismo o bien se incremente rápidamente o bien, baje drásticamente. Así, las organizaciones deberán generar conocimiento para intentar evitar las situaciones anteriormente descritas.
- En relación con el tipo de estrategia seguida, se observa que aquellas organizaciones que llevan a cabo una estrategia de liderazgo en costes tienen un contexto significativamente favorable al aprendizaje organizativo, dada la necesidad de reducir sus costes y sus precios, y por tanto, de crear, desarrollar e implantar nuevos sistemas de producción o nuevos productos o líneas de productos, que les permitan ser competitivos en precios y costes, y por tanto mantener e incrementar su posición competitiva en el mercado y entre los competidores.
- Por otra parte, tanto las que llevan a cabo una estrategia de diferenciación a través de la creación de nuevos productos como de oferta de varios productos, tienen un contexto significativamente favorable al aprendizaje organizativo que aquellas cuya estrategia de diferenciación no está claramente definida, excepto aquellas que están muy por debajo en la creación de productos en relación a la competencia y que desean desarrollar esa capacidad a través del aprendizaje y del conocimiento en la organización.
- En relación a la estrategia de enfoque –tanto por el desarrollo de productos muy especializados como por la especialización en alguna zona geográfica- las empresas que utilizan este tipo de estrategia tienen un contexto para el aprendizaje en las organizaciones más favorables que el resto, y por tanto facilitan la creación, implantación y desarrollo del mismo en la organización.

7. CONCLUSIONES.

Nuestro propósito con este trabajo ha sido el estudio de la caracterización de las empresas que disponen de un contexto favorable para el aprendizaje organizacional -definido a través de la capacidad para detectar oportunidades,

rapidez en la solución de problemas, espíritu emprendedor y creatividad de los miembros de la misma, conocimiento y experiencia en el negocio, y habilidades para dirigir y trabajar en grupo- en los sectores industriales para lo cual se ha utilizado la población de este tipo de organizaciones existentes en la Región de Murcia. Se han analizado las variables descriptivas, tecnológicas, de personal y estratégicas que influyen en el mismo y se han elaborado los perfiles correspondientes a aquellas empresas que presentan contextos significativamente favorables en comparación con las que tienen contextos significativamente desfavorables para el aprendizaje organizacional, estos perfiles aparecen recogidos en la figura 3.

Figura 3: Perfil de las empresas con un contexto significativamente favorable para el aprendizaje organizacional y de las que tienen un contexto significativamente desfavorable

**EMPRESAS CON UN
CONTEXTO
FAVORABLE AL
APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL**

- Medianas y grandes empresas con estructura formal definida.
- Buena posición tecnológica y que no encuentra importantes obstáculos para implantar nuevas tecnologías ni externos (proveedores) ni internos (formación, estructura, resistencia al cambio).
- Utilizan como primer criterio para la selección de su personal los conocimientos y habilidades específicas, siendo importante la formación universitaria entre sus miembros directivos y no directivos e invirtiendo en formación.
- Se encuentran en un ciclo de vida joven, con entornos predecibles y poco dinámicos pero muy complejos y hostiles cuyas fuerzas competitivas se caracterizan por unas escasas barreras de entrada, elevada competencia, bastante poder de negociación de cliente y proveedores y facilidad para que se introduzcan nuevos productos sustitutos.
- Centran sus estrategias competitivas en la diferenciación y en el enfoque.

**EMPRESAS CON UN
CONTEXTO
DESFAVORABLE AL
APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL**

- Pequeñas empresas sin estructura formal definida.
- Con una posición tecnológica débil o sostenible con importantes obstáculos para implantar nuevas tecnologías provenientes, externamente, de proveedores e internamente, de la formación de su personal, su estructura y resistencia al cambio).
- Utilizan el menor salario como primer criterio para la selección de su personal, observándose carencia de formación universitaria entre sus miembros directivos y no directivos e invirtiendo poco en formación.
- Son empresas de sectores en declive y maduros, con entornos poco predecibles y muy dinámicos pero con reducida complejidad y hostilidad cuyas fuerzas competitivas se caracterizan por unas importantes barreras de entrada, reducida competencia, poco poder de negociación de cliente y proveedores y reducida facilidad para que se introduzcan nuevos productos sustitutos.
- Basan sus estrategias competitivas en el liderazgo en costes.

Fuente: elaboración

BIBLIOGRAFIA.

- Argyris, C. (1994): "Good communication that blocks learning", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, Julio-Agosto 1994, pp. 77-85.
- Barret, F.J. (1998): "Creativity and improvisation in Jazz and Organizations: implications for organizational learning", *Organization Science*, vol. 9, n° 5, Septiembre- Octubre 1998, pp. 605-622.
- Bushe, G.R., Shani A.B. (1991): *Parallel learning structures*, Addison-Wesley Publishing Company New York.
- Cohen, D. (1998): "Toward a knowledge context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on knowledge and the firm", *California Management Review*, vol. 40, n° 3, Spring 1998, pp. 22-39.
- Davenport, T.H.; Jarvenpaa, S.L. y Beers, M.C. (1996): "Improvising knowledge work processes", *Sloan Management Review*, vol. 18, n° , Summer 1996, pp. 53-65.
- Dixon, N. M. (1997): "The hallways of learning", *Organizational*, vol. 25, n° 4, Primavera 1997, pp. 23-34.
- Fernández Rodríguez, Z. (1996): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n° 2, pp. 11-9.
- Fyol, C.M., Lyles, M.A.. (1985): "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 803-813.
- Galpin, T. J. (1995): *La cara humana del cambio*, Diaz de Santos (Madrid).
- Garvin, D. A. (1993): "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, Julio-Agosto, pp. 78-91.
- Huber, G.P. (1991): "Organizational learning. The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, Enero-Febrero 1991, pp. 88-115.
- Krogh, G. (1998): "Care in knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, n° 3, Spring 1998, pp. 133-153.
- Kurtzman, J. (1999): "Entrevista con Chris Argyris", *Harvard Deusto Business Review*, vol. , n° , Enero-Febrero 1999, pp. 34-42.
- Leonard- Barton, D. (1995): "Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation", *Boston M A: Harvard Business School Press*.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, Febrero 1994, pp. 14-37.
- O' Dell, C.; Jackson Grayson, C. (1998): "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, vol. 40, n° 3, Spring 1998, pp. 154-173.
- Porter (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Ed. Cecsca, México.
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires. Traducción de la edición original en inglés de 1990.
- Teece, M.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp. 509-33.
- Tyre, D.J.; von Hippel, E.(1997): "The situated nature of adaptive learning in organizations", *Organization Science*, vol. 8, n° 1, Enero-Febrero 1997, pp. 52-66.
- Ulrich, D. ; von Glinow, M.A. y Jick, T. (1993): "High-impact learning: Building and diffusing learning capability", *Organizational Dynamics*, Autumn 1993, pp. 509-33.
- Zander, U. y Kogut, B. (1995): "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, Enero-Febrero 1995, pp. 76-92.