

## Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo

**Noemí Martínez Caraballo<sup>1</sup>**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Zaragoza (España)

*Fecha de recepción:* abril de 2006

*Fecha de aceptación:* julio de 2006

**Área de especialización:** Dirección / Estrategia - RRHH

---

### **Resumen:**

Durante las dos últimas décadas, se ha despertado un interés creciente en torno a los términos aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento, tanto en el mundo académico como en el empresarial. Por esta razón, el presente trabajo se centra en efectuar un análisis más detallado de dichos conceptos. En concreto, se pretende abordar el estudio del vínculo entre aprendizaje individual y aprendizaje organizativo, desde la revisión de la literatura existente sobre gestión del conocimiento, tratando de establecer el campo de aplicación e intersección de cada uno de ellos. En última instancia, se persigue realizar una aportación útil a los gerentes de las empresas, que han de tener en consideración que el aprendizaje de los individuos y el que se experimenta en el ámbito colectivo en el seno de las empresas son fenómenos diferentes pero indisolublemente unidos.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, aprendizaje individual, aprendizaje organizacional

---

**Title:** Knowledge Management: Individual versus organizational learning

### **Abstract:**

During the last two decades, there has been a profusion of articles dealing with the topics organizational learning and knowledge management, on the academic and managerial side. For this reason, the present paper is focused on further analysing

these concepts. In particular, the purpose is studying the link between individual and organizational learning, taking into account the literature about knowledge management, and trying to establish the application field and the intersection of them. Finally, it is pursued to point out several managerial implications for the companies that must have in consideration that individual and organizational learning are two phenomena different but indissolubly united.

**Keywords:** knowledge management, individual learning, organizational learning.

## 1. Introducción

Holmström y Roberts (1998) abordan el tema de los límites de la empresa, estableciendo una comparación con la disyuntiva integración vs. mercado. Para analizar este tópico llevan a cabo una revisión de la literatura más relevante, considerando que existen dos tendencias que han abordado el tema: la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975; 1985) y la teoría de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986<sup>2</sup>). Ambos enfoques, a pesar de ser diferentes en sus implicaciones empíricas, se centran en el papel desempeñado por la dirección a la hora de justificar las inversiones específicas en un mundo de contratos incompletos y problemas de retención potenciales. No obstante, la realidad empírica no queda, según estos autores, explicada en su totalidad por dichas teorías. En esta línea de argumentación encuentran una serie de ejemplos ilustrativos como son: la subcontratación de actividades *-outsourcing* en la terminología anglosajona- por parte de las firmas japonesas, la fijación de contratos exclusivos, las alianzas en las líneas aéreas, los activos contractuales y la influencia de las redes.

Holmström y Roberts (1998) señalan, a su vez, que existe una serie de alternativas a la integración cuando se intentan resolver problemas de retención (*hold-up*). Entre las opciones citadas se encuentran: la teoría de agencia, las franquicias, el control del mercado y la gestión del conocimiento, entre otras.

El presente trabajo se centrará en efectuar un análisis más detallado de la última de las alternativas planteadas, esto es, de la gestión del conocimiento. En concreto, pretende abordar el estudio del vínculo entre aprendizaje individual y

aprendizaje organizativo, llevando a cabo una somera revisión de la literatura existente, tratando de conceptualizar los términos y estableciendo el campo de aplicación e intersección de cada uno de ellos.

El artículo se organiza como sigue: en el epígrafe siguiente se mostrará una revisión de la literatura existente sobre el tópico gestión del conocimiento, para, a continuación, profundizar en el análisis del vínculo existente entre aprendizaje individual y organizativo. A modo de resumen, se presenta un último epígrafe con las principales conclusiones derivadas de este estudio.

## **2. La Gestión del Conocimiento: una revisión teórica**

Las empresas se enfrentan a un entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad, globalidad y cambios rápidos y profundos como consecuencia, fundamentalmente, del cambio tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que éste incorpora. Para anticiparse y lograr adaptarse a estos cambios, las organizaciones necesitan prestar atención al desarrollo y conservación de sus habilidades y capacidades internas. En esta línea de estudio, parece imprescindible conocer cómo generar conocimiento, cómo difundirlo en la organización y cómo potenciarlo. Esta necesidad ha contribuido a que en las últimas dos décadas se haya despertado un interés creciente en torno a los términos aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento, tanto en el mundo académico como en el empresarial.

La consideración del conocimiento como un recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental de la organización, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. Podría decirse que el conocimiento reemplaza, hoy en día, al capital como recurso crítico y que la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes; los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte, de este modo, en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna de conocimiento (Kogut y Zander, 1996).

Los intangibles, el conocimiento y el capital humano son elementos económicos de gran importancia para la creación de valor por las empresas. Si bien siempre han ocupado un lugar destacado en el análisis económico-financiero de las empresas, durante los últimos años concentran la mayor parte de las especulaciones sobre las fuentes de competitividad y beneficios a largo plazo (Salas, 2001).

Los conocimientos de una organización representan el conjunto de su saber hacer (*know-how*) -tanto individual como colectivo- que, combinado con otros recursos de carácter material, internos o externos, pueden utilizarse para producir bienes y servicios demandados por el mercado. En la medida en que los conocimientos generan rentas por la venta de los bienes y/o servicios que contribuyen a producir, son susceptibles de considerarse parte de los activos de la empresa.

En el marco de la visión cognitiva de la empresa (Grant, 1997) el capital intelectual representa la preocupación fundamental para la gestión eficiente. Jordan y Jones (1997) consideran que cualquier intento de explotar el capital intelectual con el fin de obtener una ventaja competitiva debe de estar basado en el conocimiento y la comprensión de los métodos empleados por la empresa para adquirir, compartir y utilizar el conocimiento. Bontis (1996) propone tres enfoques para el desarrollo del capital intelectual: (1) hacer de la gestión del conocimiento una máxima para la evaluación de la marcha de la empresa, (2) definir formalmente el papel del conocimiento en la firma y (3) diseñar un mapa del conocimiento de la organización. En este escenario, las compañías necesitan crear valor a partir del desarrollo de sus activos intangibles, tales como las marcas (Dru, 1997) y el stock de conocimiento. Moore (1996) propone un modelo de empresa con una cadena de valor constituida por cuatro procesos (liderazgo, clientela, personas y operaciones), que están ligados por tres portadores de valor (competencias esenciales, preferencia del cliente y valor para los accionistas).

La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999).

Se puede afirmar que la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento surge principalmente como extensión o interpretación del conjunto de modernas corrientes de investigación basadas en la dimensión interna de la empresa<sup>3</sup>. Además, entre otras corrientes de investigación que nutren este campo, varios autores destacan expresamente la relevancia del aprendizaje organizativo (Grant, 1996; Spender y Grant, 1996), en línea con el reconocimiento del conocimiento como principal recurso de la organización (Grant, 1996; Spender, 1995, 1996, Spender y Grant, 1996).

Este enfoque propone el adecuado desarrollo y transferencia de conocimiento como la clave fundamental de la existencia de la organización empresarial frente a la alternativa del mercado (Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1996). A partir de aquí se sientan las bases para potenciar la creación de conocimiento como pilar fundamental para el desarrollo de capacidades idiosincrásicas y difícilmente imitables por la competencia.

La gestión eficiente del conocimiento se está convirtiendo en la fuente principal de ventajas competitivas para las compañías. Muñoz-Seca y Riverola (1997) desarrollaron un conjunto de pautas de acción para identificar, generar y difundir conocimiento en las compañías y para implantar una gestión eficiente del conocimiento. La importancia del capital intelectual y el desarrollo de las capacidades de los gerentes para explotarlo eficientemente quedan de manifiesto en el trabajo de Quinn *et al.* (1996), en el que defienden la utilidad de las redes intelectuales temporales que son creadas en una compañía para afrontar un problema y son desmanteladas una vez ha sido resuelto.

Llegados a este punto, resulta relevante señalar el importante papel que va a jugar un elemento fundamental en toda relación; la propiedad de los activos. Si hacemos alusión al conocimiento del que son portadoras las personas, su abandono de la organización no puede impedirse por medios coercitivos y, por lo tanto, el conocimiento es un activo de los trabajadores y no un activo de la empresa -o de los accionistas como parte de la empresa-. La firma accede al conocimiento mientras el trabajador presta en ella sus servicios, pero una contabilidad patrimonial dirigida a reflejar el valor de los activos recuperables por el accionista-empresario y/o de los activos sobre los que tiene plena disponibilidad, no puede incluirlos como parte de ese patrimonio. La gestión del conocimiento, en todas sus facetas debe articular mecanismos que retengan voluntariamente a los trabajadores

o que permitan a la organización acceder y/o controlar el acceso de terceros a ese conocimiento, adquiere plena relevancia para que el accionista perciba las rentas que el conocimiento contribuye a crear, una vez descontada la retribución a los trabajadores (Salas, 2001).

### 3. El vínculo entre aprendizaje individual y organizativo

El análisis de las condiciones que deben poseer los recursos y capacidades para ser fuente de rentas sostenidas no tiene en cuenta de forma explícita el paso del tiempo o cómo el valor de dichos recursos puede verse afectado por las condiciones cambiantes del entorno. La salida lógica a esta cuestión ha sido la preocupación por un nuevo tipo de capacidad organizativa, la capacidad de auto-renovar las rutinas, capacidades y competencias esenciales (Collis, 1994), dando paso a un meta-recurso o recursos de orden superior: la capacidad de aprendizaje en las organizaciones –individual- y de las organizaciones -organizativo-.

La brecha existente entre aprendizaje individual y organizativo quizá es la barrera más grande a la hora de evolucionar hacia el concepto de organización de aprendizaje. En consecuencia, se pretende responder a la siguiente cuestión: ¿cómo se vincula el aprendizaje que experimentan los individuos con el proceso de retención y acumulación de conocimientos por parte de la empresa?

Una revisión de la literatura especializada muestra la gran diversidad de enfoques existentes en el estudio del aprendizaje *en* y *de* las organizaciones. El aprendizaje organizativo ha sido tratado en la literatura como resultado o como proceso. Como resultado de los procesos propios del funcionamiento organizativo, fruto de las rutinas que guían el comportamiento (Levitt y March, 1988) y como proceso de detección y corrección de errores (Argyris y Schön, 1978; Kolb, 1984). En el presente trabajo el aprendizaje organizativo se considerará como un proceso que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que lo integran. El resultado de este proceso de aprendizaje organizativo es el conocimiento de la organización.

Las organizaciones aprenden a través de sus miembros y, aunque el aprendizaje individual es condición necesaria, no es suficiente para que exista una retención colectiva de ese conocimiento. Así pues, parece razonable efectuar una referencia explícita a cómo el conocimiento individual es transferido a la organización.

### 3.1. Aprendizaje Individual

A la hora de analizar el aprendizaje individual, Kim (1993) distingue entre lo que se aprende -*know how*- y la comprensión y uso que se hace de este conocimiento -*know what*-. Estos dos niveles quedan definidos en los términos aprendizaje operacional y conceptual que se definen a continuación. El aprendizaje operacional es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas. Esto es, las rutinas y el aprendizaje operacional se influyen mutuamente.

El aprendizaje conceptual incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. Por tanto, el modelo de aprendizaje individual está compuesto por un ciclo de aprendizaje conceptual y organizacional el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona.

Los ciclos del aprendizaje individual, esto es, los procesos a través de los cuales el aprendizaje individual y sus resultados son almacenados en los modelos *mentales* de los individuos, e influyen en el proceso de aprendizaje a nivel organizacional a través de su influencia en los modelos mentales colectivos. Por consiguiente, la organización sólo puede aprender a través de sus miembros, pero no depende de cada uno de los individuos considerados de manera aislada. Por otro lado, se ha de señalar que las personas son capaces de aprender fuera de la organización.

Cambios en los marcos de referencia de una o más personas pueden conducir al aprendizaje conceptual al nivel de empresa, bajo la forma de cambios en los marcos de referencia colectivos, los cuales pueden producir cambios en los marcos de referencia de otros individuos en la organización. Generalmente, los marcos de referencia colectivos evolucionan muy lentamente. Cambios en las rutinas individuales pueden traducirse en aprendizaje operacional en el ámbito de la empresa, en forma de rutinas organizativas adaptadas y nuevas, tales como los procedimientos estándar. Estas rutinas organizativas influyen, a su vez, en el desarrollo de -otras- rutinas individuales. Pero el punto hasta el cual los modelos mentales individuales pueden influir los modelos mentales colectivos depende de la

influencia que ciertos individuos o grupos ejerzan sobre el resto. En general, el equipo de alta dirección tiende a ser uno de los grupos más influyentes.

El modelo desarrollado por Kim (1993) incorpora también el concepto de aprendizaje de bucle simple y de bucle doble -*single and double loop learning*, en terminología anglosajona- y aplica esta distinción tanto al individuo como en el ámbito organizacional. Así, el aprendizaje de bucle simple individual tiene lugar cuando el periodo de aprendizaje lleva consigo un cambio en el comportamiento de la persona. Mientras, que el aprendizaje de bucle doble individual hace referencia al proceso a través del cual el periodo de aprendizaje del individuo ejerce influencia sobre el modelo mental del mismo y viceversa. Por otro lado, el aprendizaje de bucle simple a nivel colectivo, ocurre cuando las acciones individuales originan cambios intencionados en las acciones colectivas. Para terminar con la revisión a estos términos, simplemente señalar que el aprendizaje de bucle doble a nivel corporativo sucede cuando los modelos mentales individuales se transforman en modelos mentales colectivos.

### 3.2. *Aprendizaje Organizativo*

El concepto de organización de aprendizaje -aprendizaje organizativo- se está empleando cada vez más en la literatura como aproximación a la adquisición y desarrollo de conocimiento. Senge (1990a) definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Garvin (1993) define organización de aprendizaje como aquella que es experta en crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones.

Romme y Dillen (1997), por su parte, prestan especial atención al proceso de la información y su efecto sobre el proceso de aprendizaje, concluyendo que la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información son de máxima relevancia para que los procesos de aprendizaje tengan éxito.



Existen diversos modelos teóricos contruidos para la explicación del proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones. Así, entre otros, se pueden destacar los trabajos de Kim (1993) y Revilla (1998), los cuales muestran la conexión entre los niveles individual y colectivo del conocimiento y el realizado por Boisot y Mack (1995) en el que trabajan con la idea del aprendizaje organizativo como un ciclo continuo de desarrollo interno del conocimiento de cinco fases, dependiendo de las variables codificación y difusión del conocimiento.

De manera similar, Nonaka y Takeuchi (1995)<sup>4</sup> y Nonaka y Konno (1998) dibujan un ciclo continuo y acumulativo de generación, transformación e integración del conocimiento definido por dos variables epistemológicas de conocimiento -tácito y explícito- y dos niveles ontológicos de conocimiento - individual y organizativo-colectivo y/o socializado-.

Wikström y Norman (1994) proponen otro modelo fundamentado en tres tipos diferentes de procesos de conocimiento en la empresa: los procesos generativos - generación de nuevo conocimiento-, los procesos productivos -operativización del nuevo conocimiento- y los procesos representativos -difusión, transferencia del nuevo conocimiento-. Leonard-Barton (1992) expone el proceso de construcción de conocimiento delineado por cuatro fases sucesivas: (1) resolución compartida de problemas; (2) experimentación; (3) Implementación e integración de nuevos procesos y herramientas y (4) aplicación y difusión del conocimiento.

La idea común que subyace en estos modelos es la existencia de etapas o fases diferenciadas para la creación y acumulación de nuevo conocimiento así como la afirmación de que el aprendizaje colectivo no proviene exclusivamente del sumatorio de las dotaciones de conocimiento individuales de todos y cada uno de los miembros de la organización (Spender, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995: 58) por cuanto existe la necesidad de compartir estos conocimientos con el resto de los partícipes en la misma e integrarlos en el conjunto de las tareas, de las funciones y de las actividades de la empresa.

De esta manera, y en primer lugar, debería entenderse el proceso de creación de conocimiento de las entidades como un "proceso que amplifica organizativamente el conocimiento creado por los individuos y que cristaliza como una porción de la red de conocimiento de la organización" (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58). Esta primera dimensión, denominada por estos autores dimensión

ontológica del conocimiento, alude al grado de difusión, socialización e integración del conocimiento en la empresa, señalando dos estadios extremos: conocimiento individual vs conocimiento colectivo.

Asimismo, resulta de especial relevancia señalar que el conocimiento poseído y/o controlado por la organización o por alguno de sus miembros individuales adquiere cualidades diferenciales en virtud de su grado de formalización y de la facilidad con que pueda o no ser transmitido y compartido con otros individuos o grupos. A esta segunda dimensión del conocimiento en la empresa, Nonaka y Takeuchi (1995) la denominan la dimensión epistemológica.

Además se asume como importante la distinción de Polanyi (1966) entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El primero es "subjetivo, personal, contexto-específico y difícilmente formalizable y transmisible" (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58). Mientras que el conocimiento explícito, esto es, aquél que "es transmisible por medio de un lenguaje formal y sistemático" es, por el contrario, objetivo (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58).

Ahora bien, el poder del conocimiento tácito es combinarlo con conocimiento explícito y objetivo continuamente para ir generando nuevo conocimiento (Arbonies Ortiz y Calzada Mujika, 2004). En este sentido, el verdadero aprendizaje organizativo únicamente tiene lugar cuando el flujo de generación-creación, retención-adquisición, transferencia y utilización del conocimiento tiene efectos en la estructura, los procesos, los procedimientos y la estrategia de la organización - esto es, cuando es susceptible de promover un cambio organizativo y estratégico en la firma-. Este aprendizaje organizativo está sustentado en los procesos de aprendizaje individual que experimentan los miembros de la empresa. La cuestión ahora es de qué manera se produce la conversión del aprendizaje individual en aprendizaje organizativo<sup>5</sup>.

Así pues, se entiende por aprendizaje organizativo el proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad de una organización de tomar acciones efectivas y mejorar su desempeño (Revilla, 1996).

Las empresas deben enfrentarse, por consiguiente, al problema de conseguir una transferencia efectiva del conocimiento individual hasta su seno. Los nuevos

conocimientos deben comunicarse a todos los miembros de la organización y deben ser compartidos e integrados en las rutinas organizativas (Revilla, 1996 y 1998).

No obstante, el proceso no es sencillo ya que la naturaleza intangible del conocimiento (Nonaka y Konno, 1998: 42) impide que éste sea completamente difundido a menos que, simultáneamente se produzca una transferencia de los modelos mentales que han generado dichos conocimientos. Esto hace necesario un intercambio de los modelos mentales de los miembros de la organización. Así, el aprendizaje organizativo proviene de las mejoras conseguidas por los individuos y depende del grado en que los modelos individuales se comparten (Kim, 1993).

De este modo surge el modelo mental colectivo u organizativo o, en palabras de Senge (1990b), la visión compartida, que se nutre de los modelos mentales individuales y representa la visión organizativa del mundo.

El proceso de intercambio e integración de conocimientos que requiere el aprendizaje organizativo condiciona el aprendizaje de los individuos en el contexto de la empresa al desarrollado por los otros miembros. Según Simon (1991), el aprendizaje individual dentro de las organizaciones es más un fenómeno social que solitario.

Nonaka y Konno (1998) modelizaron el proceso de generación, acumulación e integración de conocimiento de las empresas como un proceso causa-efecto circular, acumulativo y de interacción continua entre las variables epistemológicas y los niveles ontológicos del conocimiento. Las interacciones entre esas clases de conocimiento conducen a la creación de nuevo conocimiento para la organización, lo que ha llevado a denominar dicho modelo bajo el apelativo de "espiral del conocimiento" -Ver Figura 1-. Además, la combinación de las dos categorías de conocimiento de la empresa -epistemológico y ontológico- hace posible conceptuar cuatro fases durante el proceso de conversión e integración del conocimiento en la empresa:

#### a. Socialización

Esta primera fase implica el hecho de compartir el conocimiento tácito en posesión de diferentes individuos.

b. Exteriorización

Esta fase requiere de la identificación del conocimiento tácito y de su translación a formas comprensibles que puedan ser comprendidas por otros.

c. Combinación

Implica la conversión del conocimiento explicitado en un cuerpo de conocimiento articulado aún más complejo. La cuestión clave son, pues, los procesos organizativos de integración, comunicación y difusión del conocimiento para dar lugar a un fenómeno cognitivo sistémico.

d. Interiorización

Esta última fase consiste en la conversión del conocimiento explícito sistémico e integrado por la organización en conocimiento tácito para la misma y para cada uno de sus miembros.

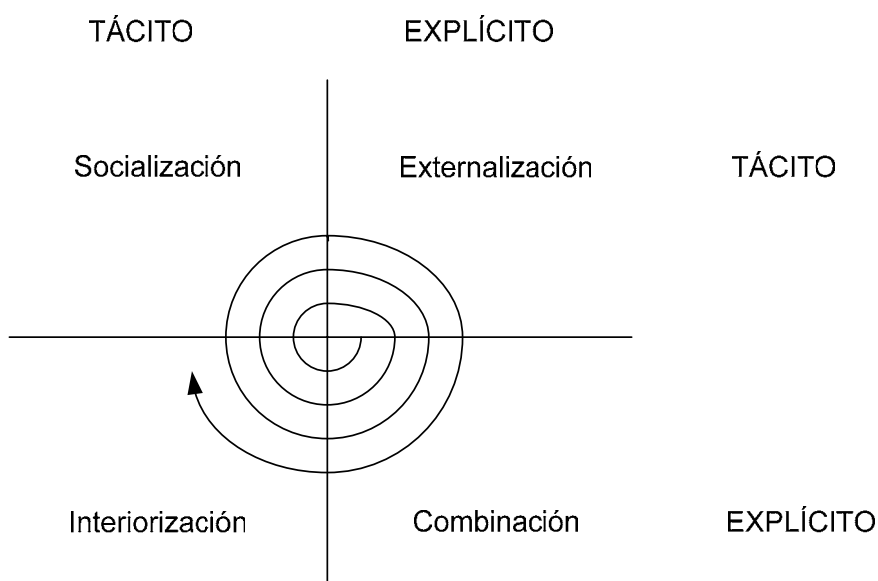


Figura 1. "La espiral del conocimiento".

Fuente: adaptado de Reyes (2005)

Para culminar este apartado, se ha de poner en relieve que, como consecuencia de los procesos de generación, acumulación e integración del conocimiento en las empresas, las políticas y las directrices para la gestión del conocimiento pueden sintetizarse en:

- Actividades destinadas a la formación de los individuos para la adquisición de nuevos conocimientos.

- Creación de grupos y su capacitación en habilidades grupales.
- Implantación de mecanismos que abarquen la totalidad de la información (interna y externa) y lleguen a todos los miembros de la organización de una forma rápida y precisa.
- Compromiso expreso de la dirección en la institucionalización del conocimiento en rutinas organizativas.
- La socialización en una cultura y valores comunes que fomente el generar y compartir conocimientos, es decir, que proporcione a sus miembros las actitudes necesarias para querer y poder aprender.

#### **4. Conclusiones**

Tal y como afirma Grant (1996), el énfasis que, en los últimos tiempos, se está otorgando al conocimiento queda justificado principalmente por dos motivos: (1) porque el conocimiento explica gran parte del valor añadido de las empresas y (2) porque los impedimentos a su transferencia y a su imitación le confieren una importancia estratégica.

La idea central que se puede extraer del análisis efectuado sobre la diversa literatura que versa sobre gestión del conocimiento es que el aprendizaje es un fenómeno colectivo. El aprendizaje de los individuos y el que se experimenta en el ámbito colectivo en el seno de las empresas son fenómenos diferentes pero indisolublemente unidos. De hecho, son los individuos quienes aprenden pero el aprendizaje organizativo no puede definirse simplemente como la suma de los aprendizajes individuales. La organización debe propiciar mecanismos que activen la dimensión colectiva del conocimiento, que influyan en la manera en que se diseñan los puestos y los procesos de trabajo, generando una red de relaciones adecuada para la generación y difusión del conocimiento por toda la organización.

Finalmente, señalar que los elementos relacionados con la gestión del conocimiento y mostrados en este trabajo permiten ofrecer una nueva dimensión y un mayor entendimiento de los límites del actual modelo de empresa.

## Notas

[1] *Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza. Gran Vía, 2. Teléfono: (+34) 976 76 10 00 -Ext. 4621. Fax: (+34) 976 76 17 67. E-mail: noemar@unizar.es*

[2] Hart y Moore (1990) y otros muchos autores han desarrollado la teoría de los derechos de propiedad. Se puede citar, a modo de ejemplo, los trabajos siguientes: Hart (1995), De Meza y Lockwood (1998) y Rajan y Zingales (1998).

[3] Tales como el Enfoque basado en los Recursos (por ejemplo, Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) o el Enfoque de las Capacidades Dinámicas (Lei *et al.*, 1996, Teece *et al.*, 1997, entre otros).

[4] Ver Salazar del Castillo (2004) y Reyes (2005) para visualizar el modelo propuesto por estos autores.

[5] En el presente trabajo se opta por una concepción de la organización empresarial como una institución capaz de generar y ser depositaria de conocimiento de carácter colectivo y de rango significativamente diferenciado a las dotaciones cognitivas individuales (Kim, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Revilla, 1996; Spender, 1996). Otros autores, como Grant (1996), únicamente conciben la empresa –y, por tanto, sus rutinas, procesos y capacidades- como un mecanismo de integración de conocimientos individuales (Lloria, 1999: 488).

## Referencias

ARBONIES ORTIZ, A. L.; CALZADA MUJICA, J. (2004). "El Poder del Conocimiento Tácito: Por Encima del Aprendizaje Organizacional", *Intangible Capital*, 0 (6), Diciembre.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

BOISOT, M.; MACK, M. (1995). "Stratégie Technologique et Destruction Créative", *Revue Française de Gestion*, 103, pp. 5-19.

BONTIS, N. (1996). "There is a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, 60 (4), pp. 40-47.

COLLIS, D.J. (1994). "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.

CONNER, K.; PRAHALAD, C. (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, 7 (5), pp. 477-494.

DE MEZA, D.; LOCKWOOD, B. (1998). "Does Asset Ownership Always Motivate Managers? Outside Options and the Property Rights Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113 (2), pp. 361-386.

DRU, J. M. (1997). "Disrupt your Business", *Journal of Business Strategy*, 18 (3), pp. 24-29.

GARVIN, D. A. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, 71, pp. 78-91.

GRANT, R. M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.

GRANT, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387.

GRANT, R. M. (1997). "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, 30 (3), pp. 450-454.

GROSSMAN, S.; HART, O. (1986). "The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Lateral and Vertical Integration", *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.

HART, O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford.  
HART, O.; MOORE, J. (1990). "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98, pp. 1119-1158.

HOLMSTRÖM, B.; ROBERTS, J. (1998): "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), pp. 73-94.

JORDAN, J.; JONES, P. (1997): "Assessing your Company's Knowledge Management Style", *Long Range Planning*, 30 (3), pp. 392-398.

KIM, D. H. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 34, pp. 37-45.

KOLB, D. A. (1984): "Four Styles of Managerial Learning" en KOLB, D.A.; RUBIN, L. M. Y MCINTYRE, J M (Eds.): *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Prentice-Hall.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identify and Learning", *Organization Science*, 7 (5), pp. 502-517.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. (1996): "Dynamic Core Competence through Meta-learning and Strategic Context", *Journal of Management*, 22, pp. 549-569.

LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.



LEVITT, B.; MARCH, J. G. (1988): "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.

LLORIA, M. B. (1999): "El Conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva", Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional de AEDEM, Logroño, pp. 485-490.

MOORE, N. G. (1996): "Measuring Corporate IQ", *Chief Executive*, 118, pp. 36-39.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. (1997): *Gestión del Conocimiento*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

NONAKA, L.; KONNO, N. (1998): "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, 40, pp. 40-54.

ORDÓÑEZ, P. (1999): "Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional. Una Revisión Teórica", Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional de AEDEM (Logroño), pp. 185-190.

PETERAF, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.

POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. (1996): "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 71-80.

RAJAN, R.; ZINGALES, L. (1998): "Power in a Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113 (2), pp. 387-432.

REVILLA, E. (1996): *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos*. Club Gestión de Calidad, Madrid.

REVILLA, E. (1998): "De la Organización que Aprende Hacia la Gestión del Conocimiento", Comunicación presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

REYES, C. F. (2005): "Análisis de la Relación entre la Ingeniería del Conocimiento y la Gestión del Conocimiento en base al Modelo de Nonaka y Takeuchi", *Intangible Capital*, 1 (9), Julio-Septiembre.

ROMME, G.; DILLEN, R. (1997): "Mapping the Landscape of Organizational Learning", *European Management Journal*, 15 (1), pp. 68-78.

SALAS, V. (2001): "Sobre Valor y Coste de los Intangibles", *Actualidad Financiera*, Enero, pp. 3-11.

SALAZAR DEL CASTILLO, J. M. (2004): "Algunas Reflexiones sobre la Gestión del Conocimiento en las Empresas", *Intangible Capital*, 0 (1), Julio.

SENGE, P. M. (1990a): *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, London.

SENGE, P. M. (1990b): "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.

SIMON, H. A. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1), pp. 125-133.

SPENDER, J. C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm" *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. (1996): "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

WIKSTRÖM, S.; NORMAN, R. (1994): *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*, Routledge.

WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.

---

© Intangible Capital, 2006 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con [Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/). Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>