

# DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN ENTIDADES PÚBLICAS: UN ANÁLISIS MULTIFACTORIAL CASO ALCALDÍA DISTRITAL DE BARRANQUILLA, COLOMBIA

## DESIGN OF A MODEL TO MEASURE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION FOCUSED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING IN PUBLIC ENTITIES: A MULTIFACTORIAL ANALYSIS CASE OF THE DISTRICT MAYOR'S OFFICE OF BARRANQUILLA, COLOMBIA



<sup>1</sup>Juan Carlos Robledo Fernández, <sup>2</sup>Omaira Cecilia Martínez Moreno,  
<sup>3</sup>Carlos Alberto Rodríguez Arias

<sup>1,2,3</sup>Universidad Autónoma de Baja California, México

Recibido: 20/10/2022 Aprobado: 22/12/2022

### RESUMEN

La implantación de modelos de gestión del conocimiento en las entidades del sector público no es ajena al campo de la estrategia. El presente estudio focaliza su análisis en el diseño de un modelo de medición de socialización organizacional en las entidades del sector público con el fin de obtener mejores criterios y juicios técnicos para la implantación de la estrategia de gestión del conocimiento y el aprendizaje. Con una muestra probabilística significativa y un nivel de confianza del 95 % se procedió a través de un análisis factorial de componentes principales a identificar estos dominios o dimensiones de medición, logrando establecer siete factores que explican un poco más del 71 % de la varianza.

**Palabras clave:** socialización organizacional, aprendizaje, gestión del conocimiento.

### ABSTRACT

*The implementation of knowledge management models in public sector entities is not alien to the field of strategy. This study focuses its analysis on the design of a model for measuring organizational socialization in public sector*

*Citación: Robledo Fernández, J. C. ., Martínez Moreno, O. C. ., & Rodríguez Arias, C. A. . (2023). Diseño de un modelo de medición de la socialización organizacional con enfoque hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje en entidades públicas: un análisis multifactorial caso Alcaldía Distrital de Barranquilla, Colombia. Publicaciones E Investigación, 17(1).*

<sup>1</sup> jrobledo1962@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-6303-8688>

<sup>2</sup> omairam@uabc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-9562-1840>

<sup>3</sup> Crodriguez.91@gmail.com - <http://orcid.org/0000-0003-1567-9805>

<https://doi.10.22490/25394088.6664>

*entities to obtain better criteria and technical judgments for the implementation of the knowledge and learning management strategy. With a significant probabilistic sample and a 95% confidence level, a factor analysis of principal components was carried out to identify these measurement domains or dimensions, establishing seven factors that explain a little more than 71% of the variance.*

**Key words:** *Organizational Socialization, Learning, Knowledge Management.*



## 1. INTRODUCCIÓN

Rocher (1990) establece que la socialización es un proceso a través del cual las personas aprenden e interiorizan los elementos socioculturales de su medio, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales significativos, y con el que intentan conseguir adaptarse al contexto social en el cual deben llevar a cabo su existencia.

El presente estudio presenta un análisis empírico alrededor de la socialización organizacional como fundamento para implantar en las entidades públicas modelos de gestión del conocimiento y el aprendizaje. La tesis central es que el conocimiento en las organizaciones es socialmente construido, por tanto, puede ser socialmente aprendido y socialmente transferido. Para llevar a cabo este análisis de tipo factorial se ha usado el modelo de Taormina (1994) el cual desarrolla cinco dominios o dimensiones de socialización a saber: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros, perspectivas del futuro, género.

Para el estudio se trabajó con una muestra probabilística al 95 % de confianza, y se utiliza como técnica de extracción el análisis de componentes principales rotados con varimax. El análisis permitió renombrar a partir del modelo de Taormina (1994) siete dimensiones excluyendo del modelo original la dimensión género que no presentó significancia. Las nuevas dimensiones encontradas y que sirven para la medición de la socialización organizacional en entidades públicas, son las siguientes: a). Entrenamiento asistido basado en la comprensión; b). Comprensión de procesos internos; c). Expectativa de carrera en la organización;

d). Empatía colaborativa por parte de los compañeros de trabajo; e). Espacios de socialización; f). Ontología organizacional para el aprendizaje; g). Proceso de inducción a la vida organizacional.

El modelo empírico obtenido permite explicar algo más del 71 % de la variación que puede tener la socialización organizacional sobre los procesos y contenidos de gestión del conocimiento y aprendizaje al interior de organizaciones del sector público. El estudio presenta finalmente cada una de las siete dimensiones con sus respectivas cargas factoriales y sus respectivos reactivos de medición para escalas de Likert de 1 a 5.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión del conocimiento es un área académica que se ha venido desarrollando desde el campo de estudio de la estrategia generalmente conocido con el nombre de Knowledge Management. Sus fundamentos teóricos gozan hoy de una amplia tradición y reconocimiento dentro del ámbito empresarial y organizacional. Tal como en su momento Drucker (1993) lo declarara: “En una sociedad postcapitalista el nuevo reto que tiene ante sí, es la productividad de los trabajadores del conocimiento”.

El conocimiento en las organizaciones se asocia al aprendizaje organizacional, al desarrollo de habilidades, destrezas y competencias desde la perspectiva de las personas, sin embargo, es a su vez un componente clave de la estrategia de las empresas u organizaciones

que desean desarrollar sus mejores capacidades basadas en él. De este modo es posible que las primeras ideas sobre la importancia estratégica del conocimiento en las organizaciones hayan sido expuestas por los profesores Argyris & Schön (1978) en sus planteamientos teóricos sobre el aprendizaje organizacional, sus aportes sobre los bucles simples y bucles dobles conocida como “teoría de la acción” la cual expone la idea acerca de los cambios y el aprendizaje organizacional en donde la persona es un ser que conscientemente determina sus acciones, las ejecuta y luego evalúa los resultados pertinentes. En otras palabras, el cambio al interior de las organizaciones también puede ser planeado por efectos de los aprendizajes de la organización.

El desempeño de las empresas ha sido un enfoque que ha mantenido continuidad, en especial desde los aportes de Edith Penrose (1959) con su teoría del crecimiento de la firma en la cual consideró que el núcleo de este crecimiento estaba implícito en la función de la empresa la cual consistía en “adquirir y organizar personas y otros recursos siendo rentables para suministrar bienes y servicios a determinado mercado”. La importancia de sus aportes está en su tesis central acerca de que “los recursos de la empresa también son heterogéneos” y que en ellos subyace la capacidad del crecimiento y el mejor desempeño. Por su parte, Wernerfelt (1984), siguiendo los pasos de Penrose y, atendiendo su tesis se propuso probar que hay razón en hablar de los recursos heterogéneos como la base del crecimiento, por ello se hace la pregunta ¿Por qué dos empresas del mismo sector, del mismo negocio, que se supone tienen recursos homogéneos, sus resultados son tan diferentes? La respuesta a esta pregunta permite identificar que efectivamente existen recursos heterogéneos responsables de las diferencias en el desempeño de las organizaciones, y que fundamentalmente estos recursos son de carácter intangible, dentro de ellos se reconoce al conocimiento; a esta concepción sobre la teoría de la firma basada en los recursos se unen Prahalad & Hamel (1990), Mahoney & Pandian (1992) ampliando la idea al desarrollo de competencias y capacidades organizativas y reconocer la intangibilidad como un objeto de estudio clave en el desempeño de las empresas y el logro de sus ventajas competitivas.

Por otro lado, una vez establecida y verificada la idea de que en las empresas se conjugan dos tipos de recursos: los tangibles y los intangibles, estos últimos como fuente de diferenciación en el desempeño, surgió la inquietud acerca de ¿Cómo se logra esta diferencia? (Grant, 1996). Siguiendo las huellas de Wernerfelt y Penrose, entrega como parte de sus resultados, evidencia de dos elementos fundamentales que dan origen a su teoría de la firma basada en el conocimiento. Para Grant (1996) toda firma es en sí misma una unidad integradora de conocimiento y, esta integración la desarrolla a través de lo que él denominó “rutinas organizacionales”.

Las rutinas en primer lugar se configuran en capacidades organizativas que requieren de los elementos de control, coordinación y por supuesto de *feedback* que le permite hacer las correcciones por variaciones o errores, es ahí donde interviene de manera positiva el aprendizaje organizacional como una manifestación de un conocimiento socialmente construido y coordinado (Robledo *et al.*, 2015). A estos resultados se le suma los aportes de Selznick (1957) cuando se refiere a las competencias distintivas que le permiten a la organización hacer mejor las cosas. Siguen presentes en estas ideas los constituyentes básicos de recursos heterogéneos tales como el conocimiento y el aprendizaje. En otras palabras, la gestión del conocimiento puede ser percibida y aceptada como una capacidad organizacional de orden estratégico con la fuerza necesaria para sostener ventajas diferenciales.

Nonaka & Takeuchi (1995) ya venían publicando sus ideas sobre el conocimiento en las empresas y su poder para transformar el desempeño y la productividad, no obstante, decidieron realizar una investigación para explicar como la industria automotriz y electrónica japonesa venció a la industria automotriz y electrónica estadounidense, eso los lleva a publicar su investigación en el libro *La empresa creadora de conocimiento*. En su obra, los dos profesores exponen por primera vez su modelo de conocimiento organizacional al cual denominaron “Modelo SECI”.

Este modelo, presenta una estructura de relaciones establecida en dos grandes dimensiones: a). La dimensión epistemológica del conocimiento la cual reconoce que éste puede manifestarse de dos formas, una la explícita y otra la tácita, b). La dimensión ontológica de la organización la cual se manifiesta en cuatro categorías a saber: 1). Las personas, 2). Los grupos, 3). La Organización, 4). Las relaciones organizacionales. La interacción entre estas dos grandes dimensiones genera lo que se llama la “amplificación del conocimiento” la que se refleja en el modelo a través de una espiral.

El modelo SECI se ha convertido con el paso del tiempo en la base arquitectónica conceptual para el diseño de otros modelos. Se ratifica en éste la idea de que el conocimiento al interior de las organizaciones es esencialmente una construcción social que está marcada por las creencias, el lenguaje, los símbolos, la confianza, además de un proceso organizativo que le permite al conocimiento habitar en la cultura organizacional y fluir a través de ella como parte de su ADN, algo así como en su momento lo llamó Senge (1990) “La organización inteligente, la organización que aprende”.

En un entorno cambiante detonado por los acelerados avances de la ciencia y la tecnología, se generan cambios tecnológicos que alteran los patrones clásicos de comportamiento de las sociedades humanas, cambios que se ponen de manifiesto en las formas de trabajar, lo que se consume, lo que se piensa, y hasta lo que se imagina del futuro incierto. Es en este entorno en el que las empresas en el siglo XXI requieren responder con mayor precisión y prontitud a su problema estratégico ¿Cómo crear y sostener ventajas competitivas? Teece *et al.* (1997) busca responder este cuestionamiento a través de lo que en estrategia se conoce como las “capacidades dinámicas”. Esto es, se reconoce que el entorno no es lineal, no es estático, por el contrario, es hostil, caótico, dinámico y exige de las organizaciones capacidades organizacionales basadas en conocimiento para alcanzar flexibilidad, adaptación y respuesta en tiempo real y oportuno a las exigencias del entorno. De esta manera las capacidades dinámicas dan cuenta del carácter estratégico del conocimiento

para el desempeño de las organizaciones en entornos de rápido cambio (Zajac *et al.*, 2000).

El conocimiento actúa como una competencia para combinar de manera innovadora los recursos clave (Amit & Schoemaker, 1993). Aquí las capacidades dinámicas se ponen de manifiesto en la facultad de gestión de los recursos a través de procesos críticos a nivel organizacional. Por tanto, mientras las personas aportan habilidades, destrezas, habilidades, las organizaciones aportan capacidades. La gestión del conocimiento es una de ellas, de carácter crítico y sustantivo.

La gestión del conocimiento al interior de las organizaciones finalmente lo que busca es no solo resolver problemas estratégicos de productividad y desempeño sino también velar por un crecimiento constante y dinámico del aprendizaje organizacional (AO) el cual está asociado con el cambio y los procesos de formación (Turner, 1991). Principalmente se da a través de la detección y comprensión de errores, los cuales generalmente se pueden evidenciar por la capacidad que desarrolla una organización para generar espacios de socialización y comunicación entre los empleados. Espacios que se construyen por la interacción formal e informal entre los compañeros de trabajo, a través de las relaciones construidas entre superiores y subordinados, a través de procesos de inducción, entrenamiento, expectativas del futuro que este forjando cada empleado en su modo de ver el mundo y su propio proyecto de vida.

Lo que se deriva de estas situaciones de AO, implica que, asumiendo que el conocimiento es socialmente construido se requiere un determinado ambiente de socialización organizacional. Esto es en otras palabras aceptar que el AO se puede también considerar como una parte inseparable e integrada a las prácticas organizacionales dentro de la organización partiendo de la premisa “El saber no está separado del hacer”. En esta perspectiva el aprender constituye un acto social, no meramente una actividad cognitiva (Brow & Duguid 1991; Weick & Westley, 1996) por tanto, el AO implica el descubrimiento, la actualización y el dominio personal del conocimiento adquirido (Bruner, 1961).

Reconocido el AO como consecuencia de la interacción social, puede comprenderse que éste sea primero material del lenguaje humano por el cual se aprende a través de las diferencias de perspectiva entre personas.

Según Taormina (1997) la socialización organizacional puede ser comprendida como un proceso desde donde la persona adquiere un conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional. La persona aprende lo que requiere para trabajar en una organización y esto que aprende, tiene que ver con el saber cuál es la manera más adecuada de comportarse. Sumado a las apreciaciones de Taormina, los estudios realizados por Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner (1994) les permitió evidenciar que la socialización al interior de las organizaciones es fundamentalmente un proceso de aprendizaje que está más orientado a los contenidos que al proceso mismo. Por su parte, Fisher (1986) complementa estos aportes declarando que la socialización es un proceso de aprendizaje y de cambio identificando cinco tipos de aprendizaje a saber: a). Aprendizaje inicial, para los nuevos empleados; 2). Aprendizaje sobre la organización; 3). Aprendizaje sobre el funcionamiento del trabajo en grupo; 4). Aprendizaje sobre cómo realizar el trabajo; 5). Aprendizaje personal (Lisbona *et al.*, 2007).

Para efectos del presente estudio se siguió el modelo de Taormina en el que se distinguen cinco dominios de aprendizaje los cuales contienen tanto elementos de contenido como de proceso a saber:

- a. **Entrenamiento:** entendido como el desarrollo de destrezas y habilidades requeridas para llevar a cabo un trabajo. Taormina define el entrenamiento como el acto, proceso o método por el cual se adquiere algún tipo de habilidad o destreza funcional que es requerida para desempeñar un puesto específico.
- b. **Comprensión:** entendido como aprendizaje o búsqueda de información. Según Ostroff & Kolzowski (1992) la comprensión es una “conducta de tipo cognitivo que le permite al empleado conocer como es la organización, como actúa y porque las cosas son

de determinada manera”. Taormina matiza este elemento declarando que la comprensión es un proceso continuo acumulativa a lo largo de los años en cada empleado dentro de la organización.

- c. **Apoyo de los compañeros:** en el contexto del aprendizaje organizacional juega un rol importante los compañeros de trabajo, los directivos, los jefes, supervisores. En este sentido “Taormina define este dominio como el apoyo emocional, social o instrumental que se provee, al margen de la compensación económica, por otros empleados de la organización”. Lisbona, matiza este concepto estableciendo que “los compañeros ayudan a interpretar la experiencia, facilitan el conocimiento, y develan gran parte de su conocimiento tácito.
- d. **Perspectiva de futuro:** de acuerdo con Taormina, este dominio se refiere al grado en el cual los empleados anticipan las oportunidades de promoción y otros tipos de estímulos en su permanencia en la organización. Al respecto Buchanan (1974) determinó que sobre las perspectivas de futuro “se espera que, como resultado de la socialización, los empleados elaboren juicios sobre si la organización será capaz de satisfacer adecuadamente sus necesidades”.
- e. **Género:** estudios realizados por Kirchmeyer (1995), comprobó como las mujeres en puestos de dirección se sentían menos integradas en la organización. De otro lado Moliner, *et al.* (2005), encontró que hombre y mujeres utilizan diferentes marcos conceptuales para interpretar la imparcialidad de la justicia organizacional.

En la investigación adicionamos al instrumento la dimensión de “espacios de socialización” (Robledo, 2013), comprendidos estos como los lugares físicos y no físicos que dispone la organización para la interacción humana, para la socialización del conocimiento, para el intercambio de ideas, creencias, además de ser un espacio para conocer mejor a los compañeros de trabajo. De otra parte, los espacios de socialización en las entidades territoriales de administración pública son escasos, no están pensadas para estas actividades.

Los funcionarios públicos implícitamente demandan este tipo de “lugares”.

### **3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Las organizaciones de carácter público en Colombia, entendidas como entidades territoriales, administrativas o las que hagan sus veces como por ejemplo ministerios, gobernaciones, alcaldías, departamentos descentralizados, entre otros, también son objeto de la gestión del conocimiento, aprendizaje y socialización organizacional. Existen antecedentes como los de Ecopetrol, Empresas Públicas de Medellín, el Ministerio de Educación (Con su manual para la GC) y así otras entidades, que en el marco de sus respectivos procesos de planeación han incorporado desde el año 2006 componentes de GC. Sin embargo, no es hasta el año 2016 que el Departamento Administrativo de la Función Pública incorpora dentro de sus nuevos lineamientos estratégicos la séptima dimensión estratégica<sup>4</sup> orientada a incentivar en todos los entes territoriales y sus administraciones, los criterios y métricas para la GC. La función pública identificó siete “patologías” asociadas a la gestión del conocimiento y la innovación en organizaciones públicas<sup>5</sup> (Función Pública, 2016). Para ellos la GC y la innovación implica administrar el conocimiento tácito y explícito en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y resultados de gestión. Sin embargo, los niveles de inestabilidad laboral para quienes no están en carrera administrativa generan incertidumbres que tienden a disminuir el compromiso y la pertinencia, además de que muchos de estos empleos son de libre nombramiento y remoción. Sumado a esto está el hecho de que la administración pública a lo largo de Colombia no se organiza simétricamente, puede haber variaciones de una localidad a otra.

La Alcaldía de Barranquilla, es una organización del sector público con un poco más de 2.000 funcionarios vinculados a su planta global y otros más vinculados a través de distintas categorías de contratación, además con una amplia variedad de capital humano. Actualmente su estructura organizacional consta de 17 secretarías, 38 oficinas adscritas a las diferentes dependencias, 5 oficinas adscritas al Despacho del Alcalde Distrital y 4 gerencias. Es la ciudad Distrito capital del departamento del Atlántico, creada por Asamblea Nacional Constituyente y Legislativa a través de la Ley 17 de 1905. Cuenta con mayor desarrollo en el Caribe colombiano, pivotea los retos estratégicos al estar ubicada sobre el litoral del río de la Magdalena y sobre costas del mar Caribe. Su población goza de diversidad étnica, multicultural, es fácil encontrar en ella familias de origen árabe, judíos, turcos, libaneses, además por supuesto de los nativos. En los últimos 15 años se le ha reconocido a la ciudad y su administración pública, mantener un sendero de crecimiento y desarrollo multidimensional que le ha permitido tener la mayor concentración de clase media de la región, la mayor concentración escolar en todos los niveles, el mayor número de universidades, centros de investigación. Todo hace que la alcaldía como organización se proponga adquirir mayores capacidades de respuesta, para ello una estrategia clave es la GC.

La pregunta que surge frente al reto de construir e implementar su propio modelo de gestión del conocimiento e innovación teniendo como premisa que el conocimiento es una construcción social al interior de las organizaciones, es la siguiente: ¿Cuáles son los factores principales que permiten medir la socialización organizacional con mayor grado de explicación de la variación de la gestión del conocimiento y aprendizaje en las entidades públicas, caso Alcaldía de Barranquilla?

### **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

La investigación está basada en un enfoque cuantitativo, busca explorar y establecer factores principales de socialización organizacional. Para ello se adaptó el modelo OSI de Taormina agregando una

4. Se puede ver en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

5. Ver en: <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion>

sexta dimensión denominada “espacios de socialización” (ES). Como técnica se usa el método factorial de primeros componentes con rotación varimax para facilitar la interpretación de la solución factorial y minimizar el número de variables que pudieran presentar saturaciones altas. El estudio usa una muestra probabilística con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error permisible (B) del 4.6 %, con una varianza medida por probabilidad equivalente de  $Q=0,5$  y  $P=0,5$  dado que no existen antecedentes de variación para este tipo de estudio, una población finita de 2.500 funcionarios de la alcaldía. El tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{NPQ}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + QP} = \frac{2500(0,5)(0,5)}{\frac{(2499)(0,046)^2}{(1,96)^2} + 0,25} = 384,14$$

aproximadamente 385 informantes mínimo para garantizar el nivel de confianza del 95 %. Para los efectos de aplicación del instrumento se logró una muestra de 449 informantes minimizando de esta manera el error muestral de acuerdo con la teoría del límite central que indica que en la medida que el tamaño de la muestra es mayor, el error tiende a ser más pequeño.

El proceso de recolección de la información tomo cinco (5) meses (de julio a noviembre de 2019), a través de la oficina de Gestión y Control se coordinaban dos reuniones al mes con grupos de aproximadamente 50 funcionarios, las reuniones se desarrollaron en Cajacopi. A los participantes se les instruyó acerca de la investigación y sus propósitos y luego de recibir instrucciones se les pedía que contestaran el instrumento OSI adaptado para el estudio. La recolección de los datos se controló de manera directa por parte de los investigadores, lo que aumenta la fiabilidad los resultados.

Demográficamente los informantes fueron caracterizados de la siguiente forma: el 74 % de la población oscilaba entre los 35 a 55 años; 64 % con un tiempo de servicio en la alcaldía entre los 6 y 11 años; 55 % del sexo masculino y 45 % femenino; 56 % de los participantes fueron de contrato provisional, 28 % en carrera administrativa.

Validación del instrumento de socialización organizacional (OSI): El instrumento usado fue previamente validado por Taormina (1994) en lo que él denominó el Organizational Socialization Inventory – OSI, como el instrumento fue adaptado en el presente estudio incorporando una sexta dimensión denominada Espacios de Socialización, se procedió a verificar a través de una prueba piloto aplicada a 50 informantes, que la consistencia interna de los reactivos y la escala se mantenía, el piloto arrojó un Alpha de Cronbach superior a 0,80. Verificado el instrumento, fue organizado en seis dimensiones cada una con cinco reactivos valorados en escala de Likert de 1 a 5, esto permitió obtener una matriz cuadrada con 13.470 valoraciones (30 ítems x 449 informantes). El instrumento fue aplicado siempre a la misma hora 10 am bajo ambiente climático controlado, todos los participantes gozaron de las mismas instalaciones y servicios.

La técnica estadística usada para la investigación consistió en el análisis de componentes principales (ACP), la selección de esta técnica obedeció en primer lugar para poder desarrollar la reducción de datos de tal forma que permitieran evidenciar cuantos componentes podrían estar explicando la mayor varianza acumulada posible, en segundo lugar porque gracias a esta técnica se pueden obtener cargas factoriales y criterios de correlación para estudiar las relaciones que se presentan entre variables correlacionadas que miden información común obteniendo así nuevas variables incorreladas denominadas componentes principales. Variables que se manifiestan como combinaciones lineales de las anteriores y se van construyendo según el orden de importancia en cuanto a la variabilidad total que recogen. Matemáticamente se puede expresar de la siguiente manera:

Se considera un conjunto de variables  $(X_1, X_2, \dots, X_p)$  sobre un conjunto de objetos o individuos y se busca calcular, a partir de ellas, un nuevo conjunto de variables  $(Y_1, Y_2, \dots, Y_p)$  incorreladas entre sí, cuyas varianzas vayan decreciendo progresivamente.

Cada  $Y_j$  ( $j=1, \dots, p$ ) es una combinación lineal de las  $(X_1, X_2, \dots, X_p)$  iniciales u originales, es decir forman el modelo:

$$Y_j = a_{j1}x_1 + a_{j2}x_2 + \dots + a_{jp}x_p = a_j^0 x$$

Siendo  $a_j^0 = (a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{pj})$

un vector de constantes, y  $x = \begin{pmatrix} x_1 \\ x_p \end{pmatrix}$  dado que se quiere tener la mayor explicación de varianza posible ojala mayor a 0,7 (o 70%), por ello para mantener la ortogonalidad de la transformación se impone el módulo del vector  $a_j^0 = (a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{pj})$  sea 1, es decir que :

$$a_j^0 \cdot a_j^0 = \sum_{k=1}^p a_{kj}^2 = 1$$

donde el primer componente se calcula eligiendo  $a_1$  de modo  $y_1$  que tenga la mayor varianza posible, sujeta a la restricción  $a_1^0 \cdot a_1^0 = 1$ . El segundo componente principal se calcula obteniendo  $a_2$  de modo que la variable obtenida,  $y_2$  este incorrelada con  $y_1$ . La técnica va a permitir extraer los factores de mayor carga factorial y explicación de variación además de poder reducir el numero de datos e identificar que dimensiones dentro del instrumento podrían no ser necesarias o no tienen incidencia en lo que se pretende encontrar.

El tratamiento de los datos se hizo inicialmente en Excel para organizar y tabular las valoraciones obtenidas, posteriormente se hizo uso del SPSS versión 15 para proceder a la aplicación de la técnica de reducción de datos por el método factorial de componentes principales. Previo al proceso de extracción se procedió primero a realizar las pruebas de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y esfericidad de Bartlett. La primera permitió establecer si era conveniente proceder con la extracción factorial como

medida de adecuación muestral, para ello se usó el criterio de KMO mayor o igual a 0,7. Para Bartlett que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz de identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante. Se uso el estadístico Chi-Cuadrado con el criterio que, si el nivel crítico de significancia fuera mayor de 0,05, no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, por tanto, no se podría estar seguro de que el modelo factorial fuera el adecuado para explicar los datos. En el caso del presente estudio las dos pruebas fueron superadas satisfactoriamente tal como se mostrará más adelante en la sección de resultados. Como método de rotación ortogonal se usó la opción Varimax con el fin de minimizar el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Esto permite simplificar la interpretación de los factores optimizando la solución por columna. Se hicieron dos corridas de extracción factorial y se ajustó el modelo sacando la variable género por no ser significativa en la explicación de la variación y por tener baja correlación. El modelo de factorización quedo conceptualmente delimitado linealmente de la siguiente manera:

$$GC = \beta_1 E \mp \beta_2 CO \mp \beta_3 AC \mp \beta_4 PF \mp \beta_5 ES \mp U$$

Donde GC representa la gestión del conocimiento explicada por los factores de socialización organizacional: Entrenamiento (E), Comprensión (CO), Apoyo de los Compañeros (AC), Perspectiva de futuro (PF), Espacios de socialización (ES). Las relaciones teóricas conceptuales de la GC con respecto a los componentes de socialización organizacional se presentan de la siguiente forma considerando la especificación del modelo factorial:

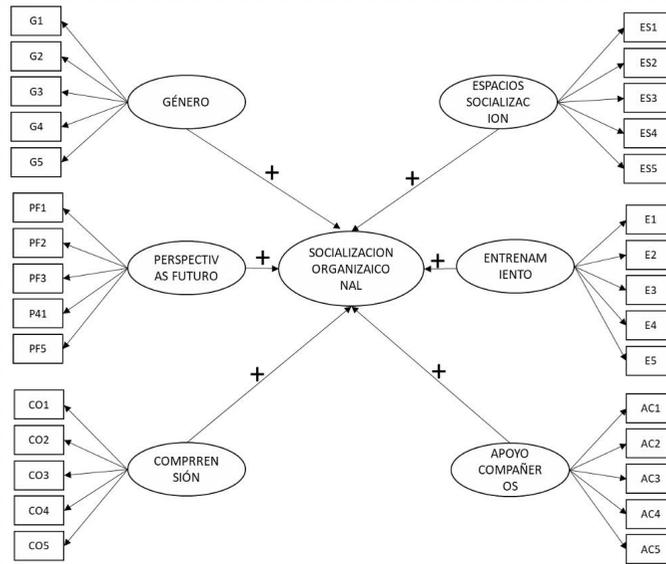


Figura 1. Modelo conceptual de relaciones en la socialización organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Considerando que la socialización al interior de la organización ocurre cuando las personas cruzan los límites, esto es, cuando una persona por ejemplo es rotada de un puesto de trabajo a otro, cuando la persona integra un equipo multidisciplinario para un proyecto, o cuando una persona es ascendida dentro de su misma organización. Lo que se podría esperar es que al correr el modelo factorial se encuentren cruces entre las variables que integran cada una de las dimensiones.

Al modelo conceptual se le adiciona lo que para los investigadores se considera relevante en la función de la gestión del conocimiento, esto es, la existencia de un “BA” o espacio físico o virtual desde donde las personas de manera libre, espontánea, e informal, construyen y refuerzan relaciones entre compañeros de trabajo, se comunican, comparten ideas, creencias, y perfilan algún tipo de amistad. La construcción de confianza desde el aprendizaje social es clave para la generación de nuevo conocimiento a partir del trabajo en equipo y propósitos comunes en la organización. Lograr que las personas compartan su conocimiento tácito es tal vez una de las fases de la GC más complejas. Las personas guardan de manera natural un celo por la experticia que tienen, son naturalmente “egoístas”, pero el factor confianza y el hecho de socializar permiten superar estos aspectos.

## 5. RESULTADOS

Con relación al instrumento las pruebas de Cronbach para consistencia interna dieron los siguientes resultados satisfactorios:

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	449	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	449	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	25

las pruebas de KMO y Bartlett para verificación de adecuación muestral y esfericidad. Ambas pruebas son superadas y garantizan el procedimiento de extracción factorial de componentes principales para el modelo

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,741
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	7211,912
	g	300
	Sig.	,000

Resumen de los estadísticos de ajuste:

Variables	Alpha de Cronbach	Media	Desviación Tipica.	Coefficiente Asimetría
Entrenamiento (E)	0,645	3,17	0,59	-0,14
Comprensión (CO)	0,738	2,89	0,64	1,84
Apoyo Compañeros (AC)	0,784	3,50	0,34	0,13
Perspectiva Futuro (PF)	0,737	3,12	0,65	0,99
Genero (GE)	0,497	2,52	0,99	2,23
Espacios de Socialización (ES)	0,759	3,16	0,30	0,92

La variable género, adoptada inicialmente por Taormina (1994), en el presente estudio no muestra niveles de significancia, un Alpha de Cronbach considerado insuficiente para garantizar la consistencia interna de esta variable dentro de la medición. Un coeficiente de asimetría cerca al límite de normalidad lo

que da cuenta de una alta variación interna dentro de la valoración dada por los informantes a esta variable. Realizado los ajustes al modelo de extracción dejando por fuera la variable Género, se obtiene el siguiente resultado en la extracción de componentes principales con rotación varimax:

**Cuadro 1.** Extracción de componentes principales

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,82	31,29	31,29	7,82	31,29	31,29	3,20	12,80	12,80
2	2,64	10,57	41,86	2,64	10,57	41,86	3,11	12,45	25,25
3	1,93	7,71	49,58	1,93	7,71	49,58	3,04	12,17	37,42
4	1,77	7,09	56,67	1,77	7,09	56,67	2,56	10,24	47,65
5	1,46	5,86	62,52	1,46	5,86	62,52	2,52	10,08	57,74
6	1,25	5,01	67,53	1,25	5,01	67,53	2,40	9,60	67,34
7	1,03	4,10	71,64	1,03	4,10	71,64	1,07	4,30	71,64
8	0,93	3,71	75,34						
9	0,85	3,40	78,74						
10	0,74	2,97	81,71						
11	0,64	2,57	84,29						
12	0,59	2,38	86,66						
13	0,53	2,13	88,79						
14	0,43	1,73	90,53						
15	0,41	1,63	92,16						
16	0,38	1,53	93,68						
17	0,30	1,21	94,89						
18	0,24	0,97	95,87						
19	0,23	0,92	96,78						
20	0,21	0,83	97,62						
21	0,16	0,64	98,26						
22	0,15	0,59	98,84						
23	0,13	0,50	99,35						
24	0,09	0,36	99,71						
25	0,07	0,29	100						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

La matriz de extracción de componentes principales, rotados por Varimax permite evidenciar que existen 7 componentes que son capaces de explicar el 71.6 % de la variación de la variable gestión del conocimiento desde la socialización organizacional. En la primera corrida sin rotación, las cargas factoriales muestran picos de saturación muy elevados y con una alta asimetría entre los componentes, sin embargo, al ser rotados se puede apreciar una mejor distribución y

ajuste por parte de la rotación, este efecto nos permitirá una mejor agrupación de factores.

Una vez se extrae la matriz de la varianza total explicada, se procede a obtener la matriz de componentes principales rotados con el fin de empezar a identificar ese nuevo conjunto de variables derivadas de las originales. La matriz que se obtuvo es la siguiente:

**Cuadro 2.** Identificación de los componentes rotados

Variables	Matriz de Componentes Rotados						
	1 Explica un 12,8%	2 Explica un 12,45%	3 Explica un 12,17%	4 Explica un 10,24%	5 Explica un 10,08%	6 Explica un 9,60%	7 Explica un 4,30%
E5	0,752						
E4	0,684						
E3	0,676						
AC2	0,630						
CO2	0,549						
CO4		0,870					
CO5		0,855					
E2		0,640					
CO3		0,594					
PF3			0,819				
PF1			0,778				
PF2			0,756				
CO1			0,544				
AC3				0,858			
AC1				0,720			
AC4				0,632			
ES2					0,825		
ES1					0,796		
ES3					0,705		
PF4						0,659	
ES4						0,649	
PF5						0,613	
ES5						0,579	
ACS						0,468	
E1							0,934

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización por Varimax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

Una vez se ha realizado la extracción de los componentes, se han identificado las cargas factoriales, se ha procedido a realizar el renombramiento de las nuevas dimensiones que darán cuenta de la vinculación de la socialización organizacional con la gestión del conocimiento y el aprendizaje al interior de la organización. Estas dimensiones empíricas son las siguientes en su orden por porcentaje de explicación de varianza (ver Figura 2):

**1. Entrenamiento asistido basado en la comprensión (EBACO):** es el entrenamiento que se enfoca en lograr que las personas reconozcan cuáles son

sus reales habilidades para el trabajo logrando así una mayor satisfacción a través del entrenamiento brindado por la organización. En este enfoque la intervención de los directivos de alta gerencia se considera importante en cuanto a la orientación que darían al nuevo personal vinculado. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:

- He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores que me han ayudado al desarrollo de mi trabajo y a mejorar el conocimiento de la organización (EBACO1).

- Estoy satisfecho con el entrenamiento recibido para mi desempeño. Siento que he aprendido y que mis conocimientos han mejorado (EBACO 2).
  - Gracias al entrenamiento guiado he podido reconocer mis propias potencialidades, habilidades para un mejor desempeño laboral basado en compartir conocimiento (EBACO3).
  - Las orientaciones que he recibido por parte de mis compañeros de trabajo con mayor experiencia han sido definitivas para comprender la importancia de compartir conocimiento y adquirir nuevo conocimiento desde mis compañeros de trabajo (EBACO 4).
  - El entrenamiento recibido antes de iniciar labores ha dejado claro mi rol dentro de la empresa y me ha permitido reconocer mis potencialidades para aportar nuevo conocimiento en ella (EBACO 5).
- 2. Comprensión de procesos internos (COPRI):** se puede comprender como la actitud que asumen las personas dentro de la organización en especial las recién vinculadas para conocer los procesos internos de la organización, sus lógicas y relaciones entre áreas o divisiones. En la medida que las personas puedan explicar de una mejor manera lo que ocurre en el lugar de trabajo, se puede dar una mayor socialización del conocimiento de los individuos a los grupos y de los grupos a los individuos facilitando la gestión del conocimiento. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:
- La organización declara explícitamente cuáles son sus objetivos en cuanto a la gestión del conocimiento al interior de la organización. Se asegura de que sean conocidos por todos sus integrantes en especial los recién vinculados (COPRI 1).
  - La organización declara explícitamente porque es importante fortalecer las capacidades de aprendizaje individual y colectivo. Se asegura de que sean conocidos por todos sus miembros en especial los recién vinculados (COPRI 2).
  - La organización declara explícitamente a los nuevos empleados su enfoque hacia una cultura del conocimiento compartido dentro de la organización (COPRI 3).
  - La organización declara explícitamente cuál es su política hacia la gestión del conocimiento y que conducta espera de cada persona al interior de la organización respecto a la ejecución de dicha política (COPRI 4).
- 3. Expectativa de carrera en la organización (EXCO):** se puede comprender como la actitud racional por parte de cada persona dentro de la organización con relación a sus expectativas de crecimiento personal y profesional dentro de ella, lo que condicionaría deseos de permanencia o no considerando si la organización le ofrece la potencial satisfacción de sus intereses personales en función de su bienestar y esperanza de logros en un tiempo determinado. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:
- Actualmente en la organización puedo anticipar fácilmente mis oportunidades de crecimiento personal y profesional (EXCO 1).
  - El conocimiento que poseo me permite con facilidad dentro de la organización predecir el futuro de mi trayectoria profesional dentro de ella (EXCO 2).
  - Desde el momento que uno se vincula a la organización se tiene claro cuáles son los pasos para obtener promociones profesionales, ascensos, en función al conocimiento que se posee y al que se puede llegar a poseer dentro de la organización (EXCO 3).

- El tener claro los procedimientos sobre gestión del conocimiento y aprendizaje al interior de la organización me permite anticipar las oportunidades que tengo para crecer dentro de ella (EXCO 4).
- 4. Empatía colaborativa por parte de compañeros de trabajo (ECCO):** se puede comprender como el desarrollo espontáneo de la colaboración por parte de compañeros de trabajo con mayor experiencia hacia compañeros de menor experiencia o recién vinculados a la organización. Esta espontaneidad empática se considera importante para detonar ciclos de aprendizaje colectivo o grupal en el cual inciden tanto colegas como jefes, supervisores o directivos. Se comprende esta empatía colaborativa como un proceso informal construido con base en la confianza, y la voluntad de ayuda. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:
- De maneja espontánea mis compañeros de trabajo me han prestado apoyo cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento y experiencia (ECCO 1).
  - He tenido compañeros dentro de la organización que me han ayudado a comprender exigencias propias de mi trabajo, lo que me ha enseñado la importancia de compartir conocimiento (ECCO 2).
  - Recién vinculado a la organización mis compañeros de trabajo de manera espontánea y empática me ayudaron rápidamente en mi adaptación reconociendo la conducta adecuada requerida de mi parte para ser parte del equipo y aprender de él.
- 5. Espacios de socialización (ES):** esta dimensión es incorporada en la investigación como un aporte nuevo al concepto de socialización organizacional orientado a la gestión del conocimiento y el aprendizaje dentro de la empresa. Se puede comprender como los lugares físicos y no físicos que dispone la organización para la interacción humana, para la socialización del conocimiento, para el intercambio de ideas, creencias, además de ser un espacio para conocer mejor a los compañeros de trabajo. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:
- Al interior de la organización, con mis compañeros de trabajo es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializa y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos (ES 1).
  - Los espacios físicos en la organización son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal (ES 2).
  - La organización estimula y promueve la comunicación informal para el intercambio de ideas que llevan a soluciones creativas a problemas de la organización (ES 3).
- 6. Ontología organizacional para el aprendizaje (OGA):** reconociendo la importancia ontológica de la organización evidencia por los estudios de Nonaka y Takeuchi, se puede comprender la ontología organizacional para el aprendizaje como los “entes” tanto físicos como intangibles que inciden en el desarrollo de las relaciones entre las personas al interior de la organización y que le permiten percibir satisfacción, oportunidad, planeación en sus actividades y la facilidad de intercambio de ideas y creencias. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:
- Con frecuencia pienso que me gustaría seguir trabajando para la organización por muchos años (OGA 1).
  - En la organización puedo decir que conozco muy bien a todos mis compañeros de trabajo, el tipo de conocimiento que practican y el conocimiento que comparten (OGA 2).
  - Con base en mis conocimientos, experiencia, casi siempre puedo anticipar cuando recibiré una nueva tarea o responsabilidad (OGA 3).

- En la organización puedo compartir mis creencias, vivirlas sin ningún tipo de restricción. Mis compañeros siempre respetan mis creencias (OGA 4).
- En la organización siempre se estimula la construcción de buenas relaciones personales no solo para un buen clima laboral sino también con una orientación hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje colectivo (OGA 5).

#### 7. Proceso de inducción a la vida organizacional

(PIVO): se comprende como todas aquellas actividades desarrolladas para las personas que se vinculan por primera vez a la organización. Esta dimensión puede ser medida a través de los siguientes reactivos considerando sus cargas factoriales:

- Recién me vinculé a la organización, participé en un proceso de inducción que me permitió conocer el manejo de los sistemas de información, manejo de documentación, y el conocimiento propio de la organización para desempeñar mejor mi trabajo (PIVO 1).

Desde la base empírica, se puede entonces reformular el modelo factorial considerando los siete factores que explican un poco más del 71 % de la variación de la socialización organizacional con relación a la gestión del conocimiento, el modelo factorial expresado en una función lineal quedaría expresado de la siguiente manera:

$$GC = \beta_0 + \beta_1 EBACO + \beta_2 COPRI + \beta_3 EXCO + \beta_4 ECCO + \beta_5 ES + \beta_6 OGA + \beta_7 PIVO + U$$

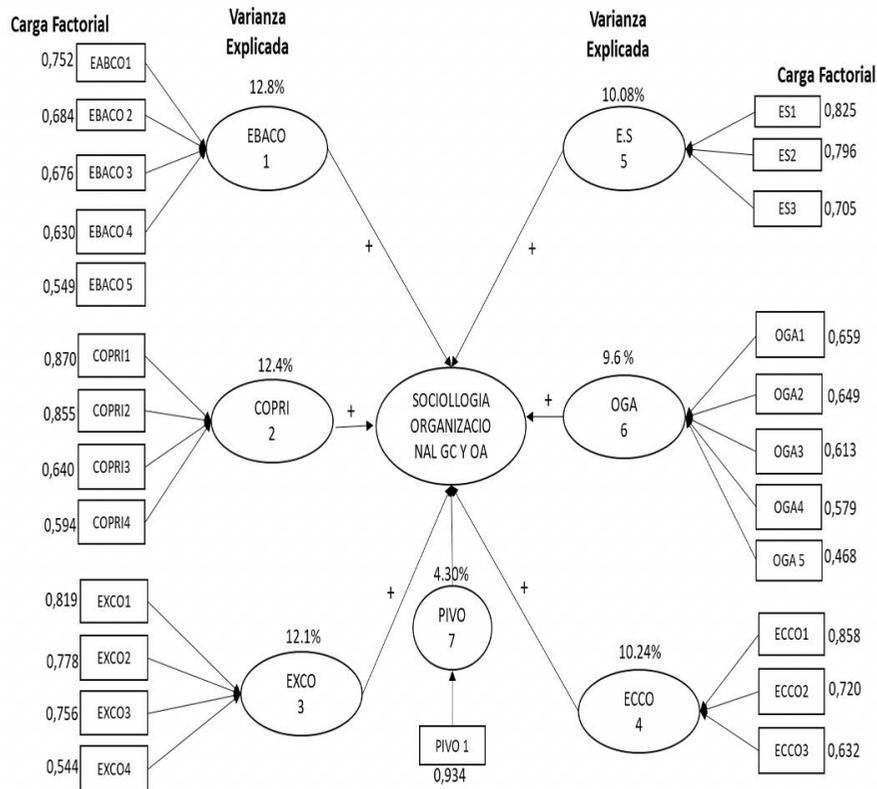
De acuerdo con la extracción de factores para cada variable agrupada en el modelo factorial, el modelo estimado sería:

$$GC = 0,128(EBACO) + 0,124(COPRI) + 0,121(EXCO) + 0,102(ECCO) + 0,10(ES) + 0,095(OGA) + 0,042(PIVO)$$

Los valores de GC pueden ser aproximados por la variable capital intelectual de la organización. Este modelo factorial propuesto no tiene como fin hacer predicciones, sino reconocer el peso factorial de cada dimensión para la GC en la organización en una perspectiva estructural.

Después de obtener la extracción de factores y haber identificado los componentes principales se procedió a realizar un renombramiento de las variables factoriales agrupadas, desde donde se propone el modelo empírico de relaciones de las dimensiones con la socialización organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

Figura 2. Modelo empírico de relaciones de socialización organizacional con enfoque hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje en entidades públicas.



Fuente: elaboración propia.

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Del modelo de Taormina (1994) usado para redimensionar el modelo de socialización organizacional en entidades públicas, se pudo verificar que las escalas usadas para evaluar tienen adecuadas propiedades psicométricas. Además, en el caso de las entidades públicas al momento de evaluar contenidos y procesos de socialización se pudo evidenciar que la variable género no tiene mayor peso significativo, da igual ser hombre o mujer en los procesos de aprendizaje. Es por ello por lo que esa variable se excluye de la estimación del modelo factorial y del modelo relacional.

Las variables de contenido para la socialización organizacional expuestas por Taormina (1994), en el caso de entidades del sector público, se miden adecuadamente en la escala establecida y sus factores permanecen dentro del modelo, los aspectos de entrenamiento, comprensión, expectativas de futuro y acompañamiento de los compañeros.

A partir de la evidencia empírica, y partiendo del modelo de Taormina (1994) se pudo encontrar que, para medir socialización organizacional con enfoque hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje en entidades públicas, se proponen siete dominios a saber: a). Entrenamiento asistido basado en la comprensión (EBACO); b). Comprensión de procesos internos (COPRI), c). Expectativa de carrera en la organización (EXCO); d). Empatía colaborativa por parte de compañeros de trabajo (ECCO); e). Espacios de socialización (ES); f). Ontología organizacional para el aprendizaje (OGA); g). Proceso de inducción a la vida organizacional (PIVO).

El modelo empírico obtenido alcanza a explicar un poco más del 71 % de la variación de la socialización organizacional sobre contenidos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje al interior de la organización. Sobresalen como factores clave en las entidades públicas que se estimulen contenidos de empatía colaborativa, el entrenamiento asistido y el proceso de inducción para

mejorar los procesos de aprendizaje organizacional y dinamizar la gestión del conocimiento además de la construcción de confianza entre los equipos que participan en comunidades de práctica o similares.

Al menos con un nivel de confianza del 95 % se pudo evidenciar que los dominios teóricos de socialización organizacional tienen aplicaciones empíricas en la medición de aspectos de socialización organizacional que tengan un enfoque u orientación hacia la estrategia de gestión del conocimiento y el aprendizaje. Por ello dentro del modelo de medición propuesto se destacan aspectos de procesos como el de la inducción y aspectos de contenido enmarcados en la ontología organizacional.

El modelo propuesto de medición de la socialización organizacional en entidades del sector público con un enfoque hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje presenta consistencia interna para los reactivos usados en cada dimensión, lo que se puede inferir al 95% es que este nuevo instrumento puede al menos explicar el 71 % de la variación que la socialización organizacional tiene sobre aspectos de gestión del conocimiento y aprendizaje al interior de la organización. Se evidencia igualmente la importancia de la interacción humana en los procesos y contenidos de aprendizaje.

El aporte que se logra con este estudio radica fundamental en cuatro aspectos: a). La variable género no está significativamente asociada al desarrollo de contenidos de socialización como mecanismo de aprendizaje al interior de la organización; b). Los espacios físicos de socialización al parecer si importan dentro el diseño de los modelos de gestión del conocimiento y el aprendizaje; c). La inducción de los nuevos trabajadores debe verse necesariamente como un proceso sensible que posibilita la adaptación y la incorporación de nuevos talentos a procesos de aprendizaje, generación de nuevo conocimiento al interior de la organización; d). Los aspectos de la ontología organizacional tienen evidencia empírica que respalda la importancia de atender estos criterios al interior de la organización que aprende, que es inteligente y que ve en el conocimiento oportunidades de sostenibilidad y competitividad.

## REFERENCIAS

- Amit, R., & Schoemaker, P.J. (1993). *Strategic Assets and Organizational rent*. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison Wesley
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bruner, S. (1961). The act of discovery. *Harvard Educational Review*, 31, 21-32.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment. The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994) Organizational Socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730- 743.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4, 101-145.
- Grant., R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the Work-nonwork boundary: An Assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48, 515-536.
- Lisbona, A. (2007). Socialización organizacional, identidad e iniciativa personal estudio multifactorial. (Tesis Doctoral) UNED. Tomado del libro *Método, teoría e investigación en psicología social*. Editorial Pearson – Prentice Hall, Capítulo 6.
- Mahoney, J. & Pandian, j.R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Ostroff, C. & Kolzowski, S.W. (1992). Organizational Socialization as A Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personel Psychology*, 45, 849-874
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Robledo, J.C. (2013) *Los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional*, (Tesis doctoral). Universidad EAFIT, Medellín.
- Robledo., J.C., Del Rio, C. J., Martínez, O., Ruiz, A. (2015). *La gestión del conocimiento: fundamentos teóricos*. México: Editorial Jorale.

- Rocher, G. (1990). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weick, K., & Westley, F. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxímoron. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp.440-458). London: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.