

Título de la Comunicación:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y MATERIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

AUTORES:

Peña Pérez, Teresa
García Herrero, Susana
Mariscal Saldaña, Miguel Ángel
Camino López, Miguel Ángel

Institución:

Universidad de Burgos.
Escuela Superior Politécnica.
Área de Organización de Empresas.
Tlf. 947.258933

Área Temática: F. 2. Estrategias empresariales y mercado

Abstract

El ritmo y el alcance del cambio que está ocurriendo actualmente en las organizaciones empresariales no tiene precedentes históricos, los signos más visibles del cambio se relacionan directamente con un incremento de la competitividad.

Se pretende estudiar el papel que desempeñan los conocimientos de la empresa en el establecimiento de ventajas competitivas permanentes.

Para que una empresa se mantenga competitiva, debe ser capaz de innovar y asimilar nuevos conocimientos que le permitan hacer las cosas de forma diferente. Convirtiéndose así el aprendizaje en la base de cualquier estudio que pretende analizar la competitividad de la empresa.

El fin es analizar los modelos de aprendizaje que permitan diferenciar las ventajas competitivas de la empresa, formando parte del desarrollo de la estrategia empresarial.

Palabras clave:

Empresa, estrategia, conocimiento, aprendizaje, competitividad.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y MATERIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace pocos años la competencia no era agresiva y las ventajas competitivas se mantenían en el tiempo. En la actualidad las cosas son distintas, el entorno se ha ido acelerando progresivamente, tensando los recursos y capacidades de las empresas, en respuesta a la necesidad de adaptación continua.

Hoy, las empresas afrontan su futuro previendo oportunidades de negocio, estableciendo sus metas de acuerdo a sus capacidades y tratando de que no las lastre el pasado.

Debemos preguntarnos por el comportamiento que las mantiene competitivas, la visión de conjunto puede ayudar a prever y afrontar los cambios, inspirando nuevas ideas y favoreciendo la creatividad. Esta manera de ver las cosas exige conocer el potencial de desarrollo de la compañía, persiguiendo su óptimo.

La empresa debe contar con un modelo estratégico, basado en la misión general y la cohesión interna, manteniendo la cohesión entre el perfil de los activos de conocimiento de la estrategia, y el que existe en la organización de sus operaciones.

La estrategia, tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno, por lo tanto, la generación de rentas diferenciales y su permanencia en el mercado, proviene del carácter intangible de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Debido a esto, el aprendizaje se convierte en la base de cualquier estudio que pretenda analizar la competitividad de la empresa.

2. LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS

Oficialmente, el nacimiento del enfoque de recursos se sitúa en 1984, con la aparición del artículo de Wernerfelt. Sin embargo hasta 1994 no comienzan a surgir estudios teóricos y prácticos del enfoque de recursos.

Los dos conceptos clave del enfoque son los de recurso y capacidad. Por recurso se entiende cualquier factor de producción que posea la empresa, pudiendo controlar el mismo, sin que sea necesario tener derechos de propiedad sobre él. Para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva debemos observar cómo los recursos trabajan juntos para crear capacidades. La Figura 1, nos muestra las relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Las capacidades incluyen elementos como las habilidades tecnológicas y los activos complementarios o los conocimientos y habilidades, los sistemas de dirección, los sistemas físicos y los valores que sustentan todo el conjunto (Leonard-Barton, 1992; Leonard-Barton et al., 1994).

Ello hace que en estos momentos estén coexistiendo varias líneas de investigación¹ (Fernández y Suárez, 1996), según que hagan hincapié en:

¹ Las recientes investigaciones de las profesoras Fernández Rodríguez, Zulima y Suárez González, Isabel, indican que en estos momentos probablemente estén coexistiendo varias líneas de investigación, dando lugar a estudios de recursos, recursos y capacidades y conocimientos.

- Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 1992; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993; Chi, 1994).
- Recursos y capacidades (Teece et al.; 1994; Grant, 1991, 1995; Markides y Williamson, 1994, 1996).
- Conocimientos (Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995; Hill y Deeds, 1996).

Si la finalidad última de la Dirección Estratégica es llegar a explicar las causas del éxito de las diferentes organizaciones, el debate de esta disciplina surge entorno a las siguientes cuestiones: ¿Por qué unas organizaciones obtienen mayores rentabilidades?, ¿Cuáles son los factores que determinan los resultados empresariales?.

Las primeras respuestas surgen del paradigma de la Organización Industrial, Estructura-Conducta-Resultados, el cual suponía que las diferencias en las rentabilidades dependían de la estructura competitiva del sector en el que la empresa llevaba a cabo su actividad.

Dando el enfoque de recursos un giro de 180° grados proponiendo que son los recursos y capacidades internos los principales determinantes de la variabilidad de los resultados. Recientes estudios de esta corriente destacan que la naturaleza de la competencia en un sector es independiente de la estructura del mismo y, que las propias diferencias en los resultados que perduran a lo largo del tiempo son los determinantes de esa estructura (Hill y Deed, 1996).

Partiendo de este gran cambio de perspectiva en la concepción sobre las razones del éxito de las empresas, el nuevo enfoque se ha aplicado a prácticamente todas las cuestiones que tradicionalmente han sido objeto de estudio por la Dirección Estratégica, revelándose especialmente fructífera en la investigación en estrategia empresarial en sus diferentes niveles.

Tanto los recursos como capacidades se ordenan de forma jerárquica dentro de las organizaciones, ambos son formas de conocimiento más o menos complejas que posee la organización.

El enfoque basado en los recursos traslada el centro de atención a los factores productivos de la empresa, porque entiende que de ellos depende la construcción de ventajas competitivas sostenibles capaces de proporcionar rentas a largo plazo, fin último de la estrategia.

Pero no todos los recursos son igualmente valiosos, lo que permite a sus afortunados poseedores disfrutar de una renta que no procede de la explotación del poder del mercado.

Para que esta situación perdure en el tiempo es preciso que los competidores no puedan replicar o sustituir por otros equivalentes esos recursos o capacidades que constituyen la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991).

En términos de Barney (1991), los recursos más valiosos son los que no son imitables, ni sustituibles, lo que impide que la competencia los copie o los supla por otros. Existen una serie de características que poseen algunos recursos y capacidades que reducen o impiden la posibilidad de que sean copiados por terceros, relacionados la mayoría de ellos con el conocimiento.

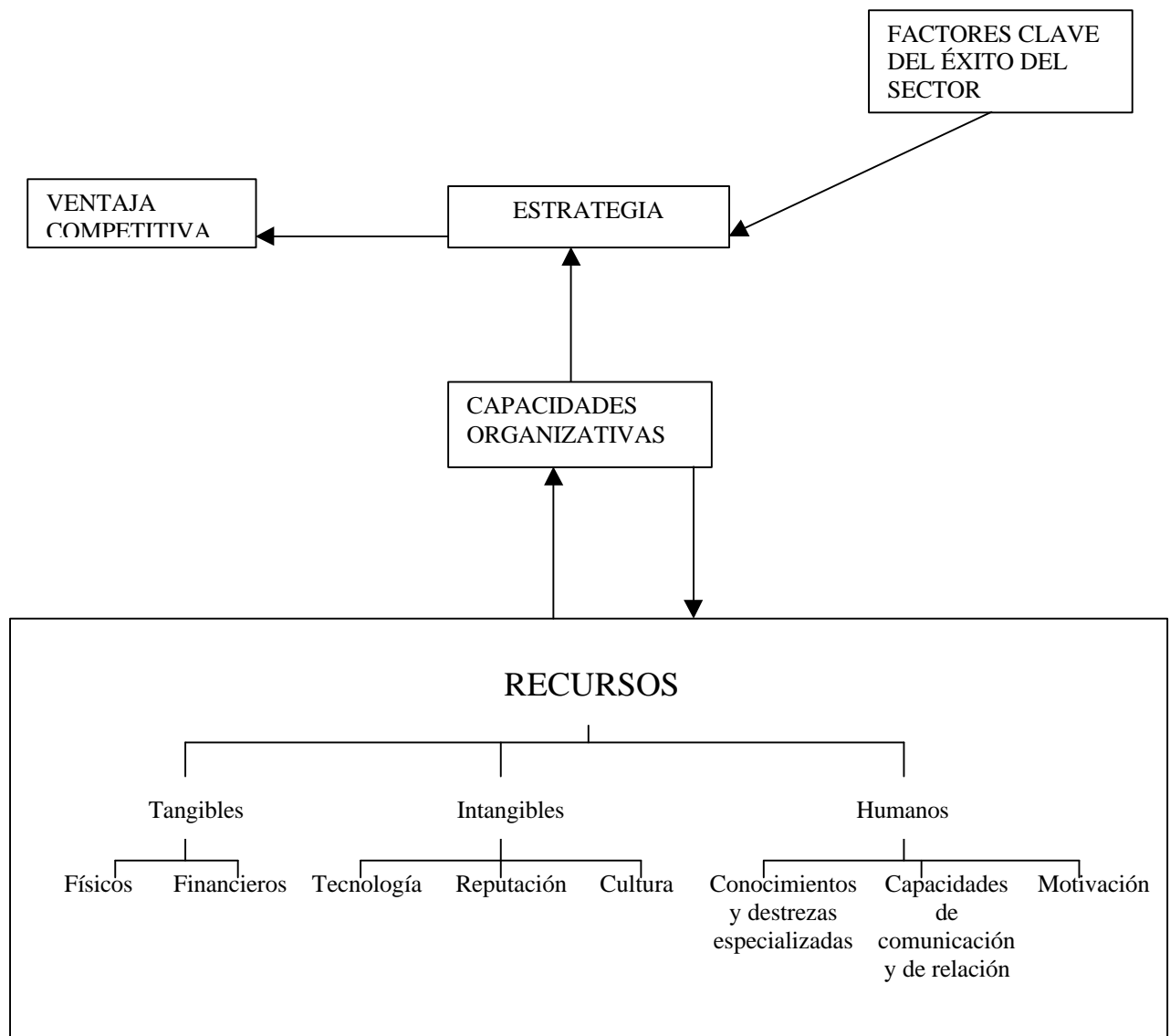


Figura 1: Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.
Fuente: Grant (1995)

3. EL APRENDIZAJE

3.1. EL SIGNIFICADO DEL APRENDIZAJE

El diccionario define el aprendizaje como la adquisición de conocimiento o de habilidades, haciendo referencia a dos significados, a la adquisición de habilidades, lo cual implica capacidad física para producir una acción y a la adquisición de conocimientos.

Diferentes autores comparten las ideas y la definición de este termino entre sus pensamientos. Huber (1991) señala que el aprendizaje se produce cuando los comportamientos potenciales cambian mediante el procesamiento de información. Kolb (1984) define el aprendizaje como el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia. Argyris y Schön (1978) indican la importancia de la acción como medida de lo que se aprende, destacando en su trabajo que el aprendizaje sólo tiene lugar cuando el nuevo conocimiento se traduce en un

comportamiento diferente susceptible de reproducción. Fiol y Lyles (1985) lo definen como un proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y entendimiento de las mismas.

Surgen de estas definiciones dos dimensiones del aprendizaje, una concreta de la mejora de las habilidades de la gente y otra abstracta de la comprensión que acompaña a esa experiencia.

La figura 2 contiene el ciclo de aprendizaje de Lewin, en ella, el aprendizaje es concebido como un ciclo de cuatro etapas: la experiencia es la base de la observación y la reflexión, estas observaciones son asimiladas en una nueva teoría en forma de conceptos abstractos y generalizadores de la que se deducen nuevas implicaciones para la acción. La prueba de estas ideas crea nuevas situaciones que ofrecen otra experiencia concreta.

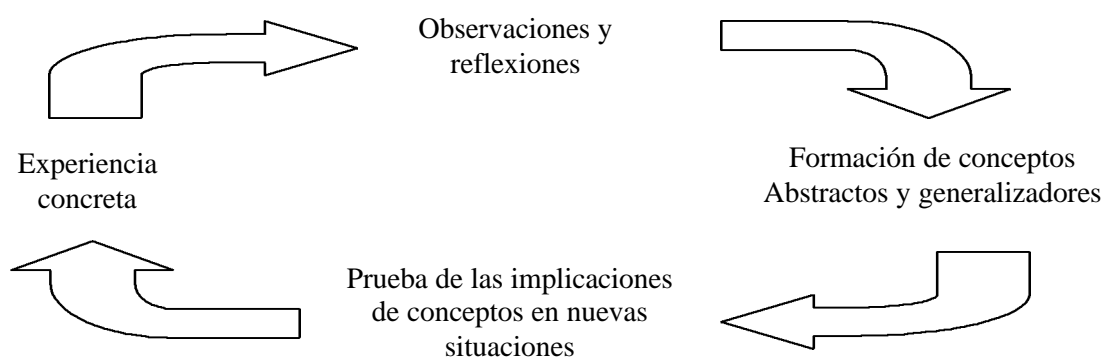


Figura 2: El ciclo de aprendizaje de Lewin.

Fuente: Kolb (1984)

El aprendizaje responde a un conocimiento que en terminología de Clark (1987) lo designa como Hnow-How (saber como se hace) y Know-Why (saber por qué funciona). De acuerdo con Muñoz-Seca (1991) define tres tipos de aprendizaje: saber cómo se hace, saber cómo funciona y saber aprender (Figura 3).

TIPOS DE APRENDIZAJE	CONCEPTO
Saber cómo se hace	Conocimiento de los procedimientos operativos a través de los cuales se llevan a cabo las diferentes tareas
Saber por qué funciona	Conocimiento de los principios que permiten que los procedimientos funcionen.
Saber aprender	Modificaciones en las reglas de decisión de los individuos ante la resolución de problemas

Figura 3. Diferentes tipos de aprendizaje.

Fuente: Muñoz-Seca (1991)

3.2. EL PROCESO DE APRENDIZAJE

De las definiciones anteriores del aprendizaje, podemos percibir que tal proceso necesita conocer como se adquiere el conocimiento y cómo se recuerda.

Para entender como las organizaciones llevan a cabo el proceso de aprendizaje, es necesario estudiar previamente como surgen los problemas y como se solucionan.

Por lo tanto el proceso de aprendizaje comienza con la generación de problemas, por lo que el individuo necesita una base conocimientos para establecer unas expectativas, que generaran unos problemas en el caso de no verse cumplidas. El resultado de este proceso de aprendizaje permite aumentar la capacidad de aprendizaje y ofrece una solución al problema.

Siguiendo el modelo de aprendizaje de Jaikumar y Bohn (Figura 4) podemos ver como se refieren al mismo como un proceso de desarrollo del conocimiento. El objetivo final en este caso no es la solución del problema sino la creación de un modelo mental que aumenta las capacidades de aprendizaje del individuo.

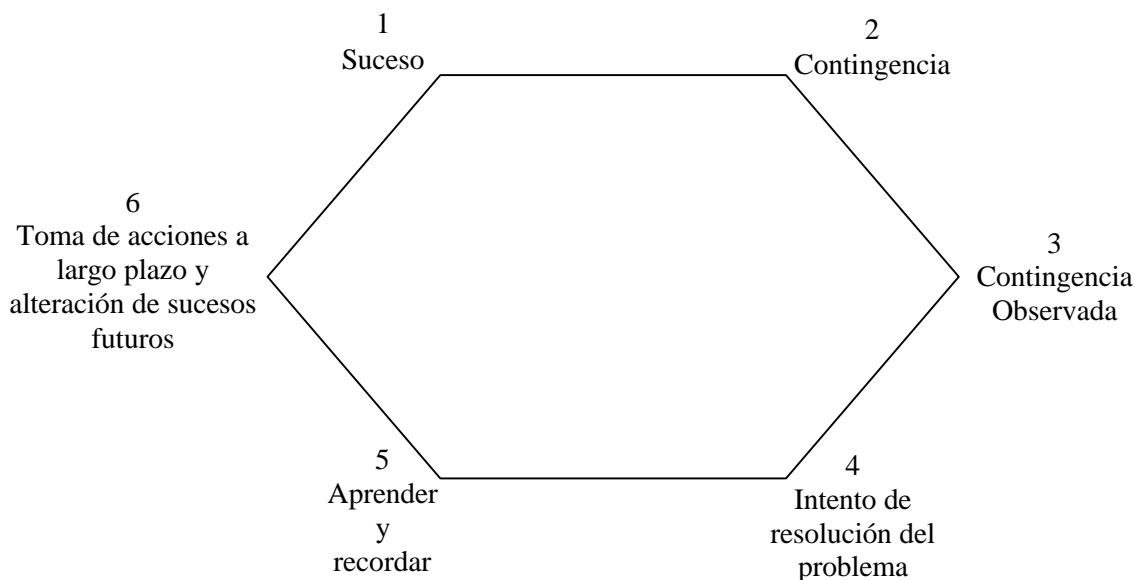


Figura 4. El proceso de aprendizaje.

Fuente: Kaikumar y Bohn (1986)

Un gran número de estudios, diferencian el aprendizaje organizativo del individual, desarrollando diferentes procesos y capacidades.

Fiol y Lyles (1985) diferencian entre un nivel de aprendizaje bajo y alto. Dodgson (1991) separa el aprendizaje táctico del estratégico, Senge (1990) distingue un aprendizaje adaptativo de otro generativo.

La literatura indica que el aprendizaje organizativo es mucho más que la suma de las partes del aprendizaje que realizan las personas que la integran. Con el aprendizaje individual se consigue que la persona sea más sabia, pero no necesariamente que la empresa sea más competitiva, la efectividad consiste en convertir esas mejoras

individuales en organizativas, consiguiendo que el aprendizaje individual mejore la situación competitiva de la empresa.

Para ello es necesario que el conocimiento individual se materialice, que forme parte de las operaciones de la empresa, mejorando las actividades. Cuando existe esta transferencia del aprendizaje individual hacia la organización se consigue mejorar la ventaja competitiva de la empresa.

En los primeros años de vida de una organización, esta suele estar constituida por un número reducido de personas y cuenta con una mínima estructura organizativa, en este momento el aprendizaje individual tiene consecuencias directas e inmediatas sobre las actuaciones de la empresa y por lo tanto sobre su competitividad. Cuando la organización crece, no todo el aprendizaje individual tiene un efecto directo en las actuaciones de la compañía, en este momento el aprendizaje individual se separa del organizativo, por lo que se requiere un mecanismo de captación de los conocimientos individuales por la organización.

La transferencia del aprendizaje individual hacia la organización debe satisfacer 3 tipos de necesidades. La primera deriva del hecho de que la persona encargada de hacer operativo el conocimiento no coincide con quien lo genera. La segunda esta relacionada con la compartimentalización del conocimiento, la posesión exclusiva de los conocimientos por unas determinadas personas hace que se generen unos vínculos de dependencia de las empresas con quienes los poseen. En tercer lugar, la mayor difusión por la organización de los conocimientos relacionados con su actividad, que permite explicar los diferentes procesos, clarificando su entendimiento y logrando mejores formas de actuación.

La organización está supeditada a las acciones de sus miembros y, por la tanto al aprendizaje individual. March y Olsen (1975) elaboran un modelo de aprendizaje organizativo en el que recogen tal distinción (figura 5).

En este modelo, las acciones individuales se basan en ciertas creencias de los individuos que, integradas con las actuaciones de otros miembros de la organización, ofrecen como resultado la acción organizativa, a la cual responde el entorno. El ciclo se completa cuando la respuesta del entorno cambia las creencias de los individuos.

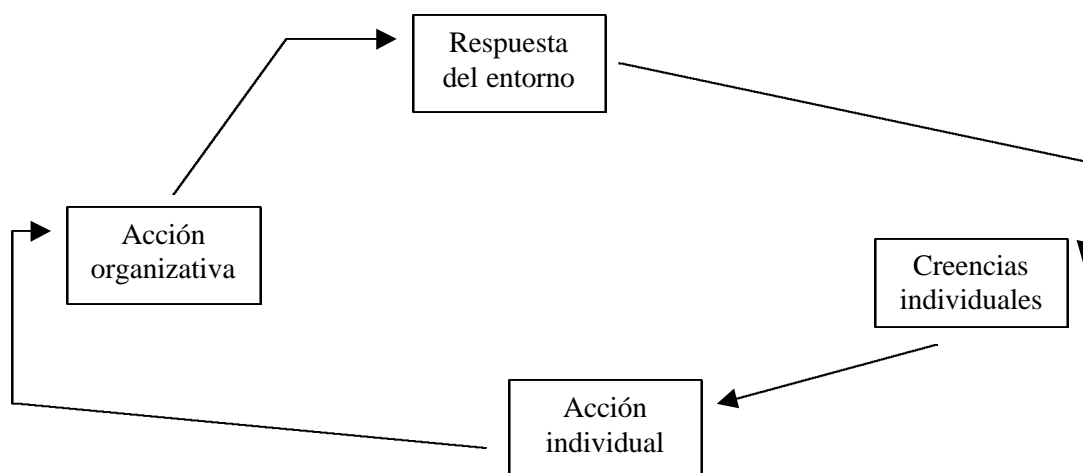


Figura 5: Modelo de aprendizaje organizativo.

Fuente: March y Olsen (1975)

4. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

4.1. ORIGENES

En el umbral del siglo XXI, información y conocimiento están tan unidos que hoy día el referente histórico capital/trabajo ha sido sustituido por información/conocimiento². En la era digital que vivimos, la riqueza de las empresas empieza a apoyarse en el producto conocimiento. No sólo en el conocimiento científico, sino también en las noticias, los informes, el ocio, la comunicación, los servicios y otros se han convertido en las materias primas principales de la economía y en sus productos clave. En la actualidad, el conocimiento se compra y se vende en cifras nunca vistas. Los activos de capital que se necesitan para crear riqueza no son la tierra, ni el capital físico, ni las máquinas, herramientas o fábricas; son y serán, los activos del conocimiento.

La sociedad del conocimiento que ya predijo Peter Drucker a principios de los 90 se sustenta en el binomio información-conocimiento. En palabras del propio autor, *el saber está siendo aplicado al saber*³, a fin de proporcionar información sobre la manera en que el conocimiento existente puede dedicarse a identificar nuevos conocimientos y a que estos resulten eficaces y proporcionen resultados. Para ello es necesario modificar las organizaciones actuales que en la actualidad no están diseñadas para reconocerlo y gestionarlo adecuadamente. El conocimiento se convierte en un activo cuando puede encuadrarse de manera coherente de modo que pueda describir, compartir y ser explotado. Es decir, cuando es susceptible de concentrarse en la consecución de un objetivo.

Desde las perspectivas de la evolución de las doctrinas, Drucker⁴ identifica la era de la información con la tercera revolución en el desarrollo del capitalismo. De acuerdo con su tesis, los orígenes de aquel se sitúan en Gran Bretaña entre 1750 y 1800 cuando las patentes dejan de ser monopolios reales concedidos a unos pocos y comienzan a utilizarse para recompensar a los inventores siempre que estos hicieran públicos sus inventos. De esta manera se empieza a estimular la aplicación del conocimiento a los medios y modos de producción, iniciándose la Revolución Industrial. Entre 1800 y la Segunda Guerra Mundial se desarrolla una segunda fase en la que el conocimiento comienza aplicarse al factor trabajo gracias a las aportaciones de F. W. Taylor en materia de organización y profesionalización. Concibiendo el autor a la organización como una máquina de procesar información, en al que el único conocimiento útil es el formal y el sistemático.

4.2. MEDIDAS DEL CONOCIMIENTO

Los modelos de medida tradicionales suelen hacer referencia a los activos tangibles y no son capaces de reflejar contablemente el Capital Intelectual de una empresa. Sin embargo es necesario medirlo por qué proporciona una base para valorar la empresa, permite gestionar mejor la organización y justifica las propias inversiones llevadas a cabo en la Gestión del Conocimiento (Figura 6).

² Joyanes, Luis: "El capital intelectual. Nuevo activo de las empresas", *Datamation*, Barcelona, septiembre de 1998, p.50.

³ P. F. Ducker. La sociedad postcapitalista. Barcelona, Apóstrofe 1993. P.51.

⁴ P. F. Drucker, op cit, p.29. el autor interpreta que la tercera revolución del capitalismo nos traslada a una sociedad postcapitalista.

La medida del conocimiento la podremos tratar desde tres niveles bien diferenciados:

- Nivel Estratégico: en este nivel el modelo de Capital Intelectual de una organización o la estructura de sus intangibles pueden dividirse en tres categorías:
 1. Estructura interna: consiste en las patentes, procesos internos, sistemas informáticos y administrativos, bases de datos, marcas, etc.
 2. Estructura externa: relaciones con clientes y proveedores, profundidad en la relación, reputación o nivel de confianza logrado, imagen, etc.
 3. Competencia del personal: habilidades sociales y profesionales, formación, conocimientos, etc.
- Nivel de Negocio: medidas de efectividad de la gestión de información y conocimiento dentro de la compañía: tasa de retorno por la inversión en el capital del conocimiento, tasa de coste y curva de aprendizaje, tasa de avance del conocimiento, tasa de crecimiento de bases de conocimiento, valor de duplicación de la información o la experiencia, grado de rentabilidad de los nuevos productos introducidos.
- Nivel Operativo: medida de las actividades de conocimientos empleados dentro de la organización, a través de: accesos a repositorios de áreas específicas, accesos a bases de datos corporativas, acceso a intranet corporativa, inclusión de documentos en bases de datos y otros repositorios, inclusión de documentación externa relevante para la compañía, accesos a determinadas webs de internet.

Para utilizar el conocimiento como negocio debemos contemplar las dimensiones así como los colectivos en los que se encuentra, dependiendo del colectivo, se lleva a cabo de una forma diferente, comenzando a implantar la Gestión del Conocimiento de lo individual a lo global.

La empresa debe desarrollar su propio sistema de gestión del conocimiento, las razones por las que debe desplegar este sistema son⁵:

- Conocer donde reside la experiencia particular o específica de la empresa.
- Conocer cuál es la experiencia que se pierde cuando un empleado abandona la empresa.
- Conocer qué individuos pueden ejecutar una tarea como un equipo.
- Comprender cómo fluye el conocimiento dentro de la empresa.
- Seguir la pista de competencias y habilidades de la empresa
- Seguir la pista de pérdida o adquisición de una competencia o destreza específica.
- Localizar documentos y otros medios sobre temas específicos.
- Asistir a la planificación del entrenamiento (formación).
- Asistir a la planificación para el reclutamiento.
- Acceder a material anecdótico en cuantas de clientes, resolución de problemas, etc.

⁵ Brooking, A. (1999), razones justificadas por la autora en su memoria.

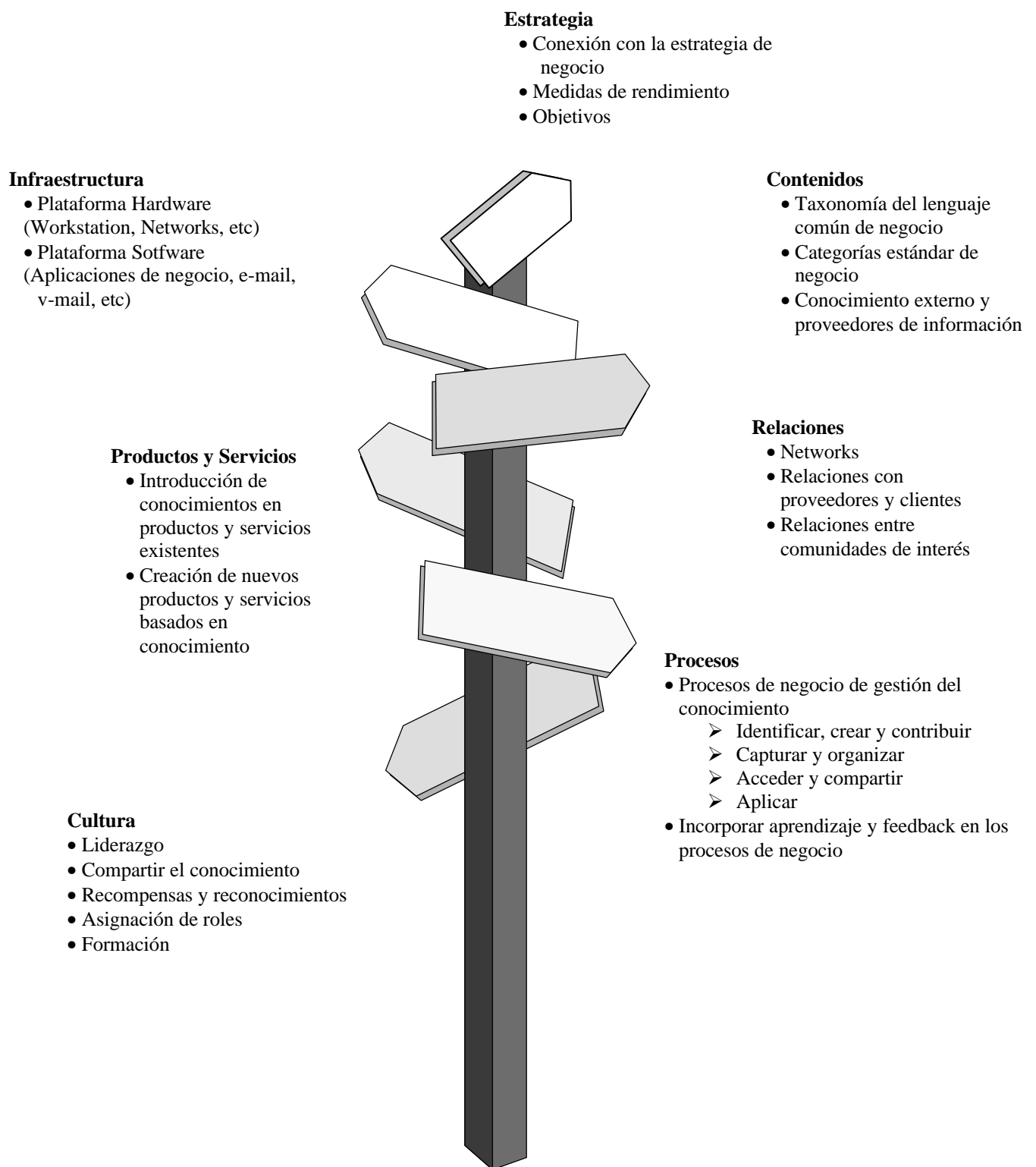


Figura 6. La implantación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.
Fuente: Ernest & Young (1999)

CONCLUSION

Por lo tanto el conocimiento es el recurso más valioso de una firma, comparable a sus activos físicos, profesionales y a su capital, solo contribuye al éxito de la firma cuando se usa correctamente.

La gestión del conocimiento ayuda al negocio de cualquier organización, a capturar, organizar, emplear y reutilizar su conocimiento, acelerando y mejorando los procesos de negocio y disminuyendo los costes de los mismos, proporcionando una sólida ventaja competitiva.

La explotación del conocimiento no sólo consiste en implantar una serie de bases de conocimiento y la infraestructura tecnológica sino que es necesario un “cambio cultural” dentro de la organización, además de los necesarios cambios tecnológicos, de procesos, contenidos, relaciones, etc, en definitiva cambios en su estrategia.

El principal activo de una compañía es su personal y habitualmente si desaparece un profesional, con el se puede desaparecer la experiencia acumulada en el desarrollo de su actividad así como el comportamiento específico derivado de la misma. Debemos ser capaces de asimilar esta experiencia y el conocimiento para ponerla a disposición de la compañía.

Podemos plantear el conocimiento como un Negocio, debido a que la gestión del mismo proporciona ventajas en tres para metros clave para un negocio, el primero es el aumento de la eficacia, dando lugar a un incremento de las ventas, el segundo se basa en el aumento de la eficiencia, traduciéndose en una reducción de costes y el tercero es el propio valor del mercado, aumentando el capital intelectual.

BIBLIOGRAFIA

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

Barney, J. B. (1986a): “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management Science*, vol. 32, num.1.

Barney, J. B. (1986b): “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, vol. 11.

Barney, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17.

Barney, J. B. (1992): “Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource- Based Analysis”, en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (ed.): *Advances in Strategic Management*, vol. 8. Greenwich: JAI Press.

Brooking, A (1999): *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management*. London: ITP. Thomson.

Chi, T. (1994): “Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 15.

Clark, K. B. (1987): “Knowledge, Problem Solving and Innovation in the Evolutionary Firm: Implications for Managerial Capability and Competitive Interaction”. En : Spence, M. Y Hazard, H.(Eds.), *International Competitiveness*. Cambridge: Ballinger, Pub.Co.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, vol. 35.

Drucker, Peter, F (1993): *La sociedad postcapitalista. Apóstrofe*. Barcelona.

Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, num. 3.

- Fiol, C. M.; Lyles, M. A. (1985):** "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, num. 4.
- Grant, R.M. (1991):** "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33.
- Grant, R.M. (1995):** *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 2ª ed. Cambridge, M A: Basil Blackwell.
- Hill, C. W.; Deed, D. L. (1996):** "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 4.
- Huber, G. P. (1991):** "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature", *Organization Science*, vol. 2, núm. 1.
- Joyanes, Luis (1997):** *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. McGraw-Hill. Madrid.
- Joyanes, Luis (1998):** "El capital intelectual. Nuevo activo de las empresas", *Datamation*, Barcelona, septiembre.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992):** "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of the Technology", *Organization Science*, vol. 3, num. 3.
- Kogut, B.; Zander, U. (1995):** "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organizational Science*, vol. 6, núm. 1.
- Kolb, D. A.(1984):** Four Styles of Managerial learning. En: Kolb, D. A., Rubin, I. M. Y McIntyre, J. M. (Eds.). *Organizational Psychology: A Book of Readings*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice- Hall.
- Leonard-Barton, D. (1992):** "Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13.
- Leonard-Barton, D.; Bowen, H. K.; Clark, K. B.; Holloway, C. A.; Wheelwright, S. C. (1994):** "How to Integrate Work and Deepen Expertise". *Harvard Business Review*, (septiembre-octubre).
- Locke, Edwin A. (1982):** "The ideas of Frederick W. Taylor", *Academy of Management Review*, enero.
- Markides, C.; Williamson, P. J. (1996):** "Corporate Diversification and Organizational structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, vol. 39, num. 2.
- Peteraf, M. A. (1993):** "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14.
- Taylor, Frederick W. (1911):** *Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper & Row.
- Teece, D. J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; Winter, S. (1994):** "Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol 23.
- Wenerfelt, B. (1984):** "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- Senge, P.M. (1990):** *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Dogson, M. (1991):** *The Management of Technological Learning*. De Gruyter, Berlin.
- Wenerfelt, B. (1995):** "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, vol. 16.
- Muñoz-Seca, B. (1992):** *Innovation: Key Elements and Characteristics*. IESE, Universidad de Navarra. Nº 236.

Jaikumar, R. Y Bohn, R. (1986): “The Development of intelligent systems for Industrial Use: A Conceptual Framework”. *Research on Technological Innovation Management and Policy*. Núm. 3.

March, J. G. y Olse, J. (1975): “The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity”. *European Journal of Political Research*, Vol.3.