

# DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN AL CAPITAL INTELECTUAL, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, Y EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: POSIBILIDADES DE UN MODELO INTEGRADO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

## RESUMEN

La mejor valoración y desarrollo de las organizaciones representa una problemática que ha sido abordada a través de diversos enfoques, entre los que destacan la Teoría de los Recursos y Capacidades, el Capital Intelectual, la Gestión de Conocimiento, y el Aprendizaje Organizacional, entre otros. Todas estas aproximaciones se ven potenciadas a través del uso adecuado de los Sistemas de Información sobre la base de una acertada gestión. Sin embargo, estos enfoques son, generalmente, aplicados de manera independiente y no simultánea, de modo que los encuentros entre ellos no son potenciados a través de un posible enfoque integrado. Este trabajo presenta un estudio de posibles elementos comunes de estas aproximaciones, y plantea una propuesta de un modelo sistémico integrado, considerando siempre la presencia de Sistemas de Información (SI/TI). Entre las conclusiones más relevantes de este estudio destacan la posibilidad de un enfoque integrado de la Teoría de los Recursos y Capacidades, el Capital Intelectual y

### ■ Sergio ARAYA

Grupo de Ingeniería de Organización, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 28040, España.  
Departamento de Sistemas de Información, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

### ■ Lourdes ORTIZ

Grupo de Ingeniería de Organización, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 28040, España  
Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

### ■ Julián CHAPARRO

Grupo de Ingeniería de Organización, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 28040, España

la Gestión de Conocimiento, incorporando el Aprendizaje Organizativo, y el modelo de una investigación futura que permita demostrar la equivalencia de aspectos considerados como comunes entre los conceptos de cada una de las aproximaciones mencionadas, así como la relación entre ellos.

Palabras Clave: Recursos, Capacidades, Capital, Conocimiento, Aprendizaje, Gestión.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada vez resulta más natural encontrar que el valor de las organizaciones está determinado por aspectos tangibles e intangibles y una prueba de ello es el impacto que han generado conceptos como Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento, Recursos/Capacidades, y Aprendizaje Organizacional. En tal sentido, el conocimiento se ha ubicado como uno de los recursos más importantes de la organización, donde su adecuada gestión puede constituir una capacidad de extremo interés que debe poseer una organización que desea aprovechar este recurso. Además, dentro de tales recursos y capacidades de la organización también se encuentran los relacionados con los SI/TI, los que, a través del tiempo, han adquirido una mayor relevancia dada la posibilidad que ofrecen de ser utilizados estratégicamente, constituyendo un aporte para el desarrollo de una organización.

Luego, si los recursos y capacidades asociados a los SI/TI y la gestión del conocimiento, así como el capital intelectual y el aprendizaje organizativo, pueden tener una influencia en el desarrollo de la organización, entonces podría ser interesante plantear algún tipo de relación entre estos elementos, de modo que en forma sistémica se logre potenciar las mejores prácticas y conceptos de estas aproximaciones a la problemática organizacional, generando un modelo que potencie el desarrollo futuro del negocio.

En este contexto surgen las preguntas que han motivado el desarrollo de esta investigación:

- i. ¿Existen encuentros claros en los conceptos manejados de manera independiente por la Teoría de Recursos y Capacidades, el Capital Intelectual, la Gestión del Conocimiento, y el Aprendizaje Organizativo?
- ii. ¿Es posible crear un modelo integrado de las teorías o perspectivas antes mencionadas?

- iii. ¿Un modelo integrado de estas teorías se ve potenciado por el uso de Sistemas de Información?
- iv. ¿Es posible definir el modelo de una posible futura investigación que de manera empírica demuestre la correspondencia de conceptos y efectividad del modelo integrado antes mencionado?

Estas preguntas están fundamentadas en las siguientes hipótesis:

- i. Sí existen encuentros en los conceptos de las teorías o enfoques antes mencionados y algunos de ellos son:
  - i.1. El conocimiento es un recurso de la organización cuando el mismo se encuentra de manera explícita.
  - i.2. El conocimiento es una capacidad de la organización cuando el mismo se encuentra de manera tácita.
  - i.3. Si se gestiona adecuadamente el conocimiento tácito (capacidad) se podrá incrementar de manera notable los recursos de la organización (incluyendo al conocimiento).
  - i.4. Si se gestiona adecuadamente el conocimiento explícito, tal como los recursos, se podrá lograr el incremento de los mismos.
- ii. Sí es posible crear un modelo integrado de las teorías antes mencionadas y el mismo se basa en las semejanzas de conceptos y posibles relaciones con las partes más específicas de cada enfoque.
- iii. Los Sistemas de Información potencian la posible aplicación de un modelo integrado de los enfoques planteados.
- iv. Puede definirse una investigación futura a fin de demostrar en la práctica lo que este trabajo presenta en una perspectiva teórica.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Perspectiva de Recursos y Capacidades

En el último tiempo, los estudios sobre el desarrollo estratégico de las organizaciones, han dado una importancia significativa a los recursos y capacidades que se poseen [31] [11] [7] [17] [36] [3] [12] [2] [14], considerando estos dos elementos como

activos que pueden permitir el logro de ventajas competitivas, y que tienen, por tanto, una determinada incidencia en el desempeño organizacional.

El análisis de los recursos y capacidades trata de explicar por qué empresas del mismo sector, y que por lo tanto se enfrentan al mismo entorno competitivo, tienen resultados diferentes (ventajas competitivas, desempeño, rentabilidad), señalando que la razón de ello se relaciona con los recursos y capacidades que posee cada organización [5] [35] [36] [15] [28] [3] [30].

En consecuencia, el análisis de los recursos y capacidades tiene como objetivo, como señalan Navas y Guerras [28], “identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder”. Lo importante es, entonces, que las empresas se conozcan a sí mismas, comprendiendo completa y profundamente los recursos y capacidades que poseen [18], centrando su atención en la identificación, desarrollo, protección, y despliegue de aquellos recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles, lo que hará posible la obtención de rentas superiores en el largo plazo [1] [36].

Los recursos y capacidades se visualizan, entonces, como elementos que permiten alcanzar ventajas competitivas [27] [2] que podrían sostenerse en el tiempo [6] [27], que determinan el rendimiento de una empresa [3] [34], que entregan estabilidad y solidez para construir, a partir de ellos, estrategias competitivas [8], por medio de su integración [25]. En este sentido, Amit y Schoemaker [1] señalan que “el tipo, magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades de la empresa son importantes determinantes de su rentabilidad”.

## 2.2. Perspectiva del Capital Intelectual

En el nuevo mundo de los negocios, “tenemos que remontarnos hasta el año 1969, cuando el famoso economista John Kenneth Galbraith nos dio las pistas sobre cómo afrontar este desajuste en el valor cuando acuñó el concepto de ‘capital intelectual’. Él sugirió que capital intelectual significa acción intelectual más que mero conocimiento o puro intelecto. Así, el capital intelectual se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional... Resulta

claro que la buena dirección se ha convertido en algo más que en la administración de un sólido activo y de los ‘recursos humanos’. La capacidad para visualizar, evaluar y estudiar el crecimiento o el declive del capital intelectual de la compañía se convertirá en una especialidad administrativa cada vez más importante.” [32].

“Entendemos Capital Intelectual como un lenguaje para pensar, hablar y actuar de los conductores de los futuros beneficios de las compañías. El Capital Intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización.” [32].

Navas y Ortiz de Urbina [29] señalan que el capital intelectual puede entenderse como “el conjunto de recursos intangibles que dispone una empresa en un momento determinado del tiempo, es decir, por todos aquellos activos y habilidades basados en la información y el conocimiento”.

“Por otro lado se ha prestado mucha atención al problema de evaluar el conocimiento. El concepto de capital intelectual representa la fusión de estas dos corrientes del pensamiento: se ocupa tanto de la administración y la medida del conocimiento como de otra serie de factores intangibles de la compañía.” [32].

Para Stewart [33], el capital convencional -capital financiero y físico- no ha desaparecido y no lo hará, pero se reconoce la importancia del capital del conocimiento como producto y proceso que agrega valor al trabajo. Es inevitable que el conocimiento se haga cada vez más importante, siendo el más importante capital de la organización.

## 2.3. Perspectiva de Gestión de Conocimiento

El enfoque basado en el conocimiento considera que el conocimiento es uno de los recursos, o el recurso, más importante o estratégico dentro de la organización, el que aporta más valor añadido a la empresa y el más difícil de transferir e imitar [18] [19], constituyendo una fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo [19], y que la gestión del conocimiento puede entenderse como el conjunto de procesos que, utilizando el conocimiento, llevan a cabo la identificación, creación, desarrollo, despliegue y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa [29].

Dos ideas que es interesante rescatar son: (i) El conocimiento dentro de una organización puede manifestarse en forma individual (a través de cada persona) o bien ser colectivo (a nivel organizacional) [29]. En este sentido, este conocimiento colectivo se relaciona con el aprendizaje de la organización; (ii) Las capacidades de conocimiento se pueden definir como “las habilidades para movilizar y desplegar recursos basados en conocimiento en combinación con otros recursos y capacidades” [9]. Mientras el conocimiento se considera como un recurso la gestión del conocimiento se puede plantear como una capacidad.

De acuerdo a Nickols, referido por Cortada y Woods [10], se distinguen, tres interpretaciones de la palabra conocimiento: (i) Estado de conocer o estar familiarizado con algo “know about”, (ii) Capacidad de acción o entendimiento de hechos, métodos, principios y técnicas, para hacer que algo ocurra “know how”, y (iii) Codificación, captura y acumulación de hechos, métodos, principios, técnicas, etc.

Esta diferenciación lleva a la definición de tres tipos básicos de conocimiento cuya distinción se ilustra en la figura 1 (Tipos de conocimiento):

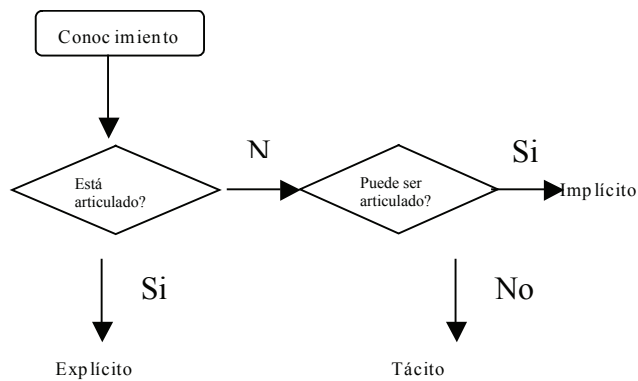


Figura 1. Tipos de Conocimiento. Fuente: Cortada y Woods[10]

El conocimiento en su sentido estratégico, para Saint Onge, referido por Zack [37], sigue el continuo de evolución del dato y la información, teniendo como meta inmediata su evolución al estado de la llamada sabiduría, donde domina el conocimiento tácito y la integración.

Para Saint Onge [10], el conocimiento de una organización está metido en su cultura, provee los

nodos o puntos de entrada por los cuales la información es transmitida y procesada para generar conocimiento. El pensamiento colectivo maquilla la cultura organizacional a través de filtros de acceso a conocimiento para futuras aplicaciones. Si existe una comunicación efectiva y el intercambio de conocimiento explícito en la cultura de la organización, entonces se puede comenzar a tener un mínimo nivel de congruencia de conocimiento tácito. La diversidad de visiones individuales proporciona variedad de perspectivas para el negocio. Sin embargo, para facilitar el intercambio de conocimiento se requiere un nivel de congruencia que permita que las perspectivas individuales se entiendan unas a otras y trabajen juntas hacia un objetivo común (ver figura 2, Pensamiento colectivo).

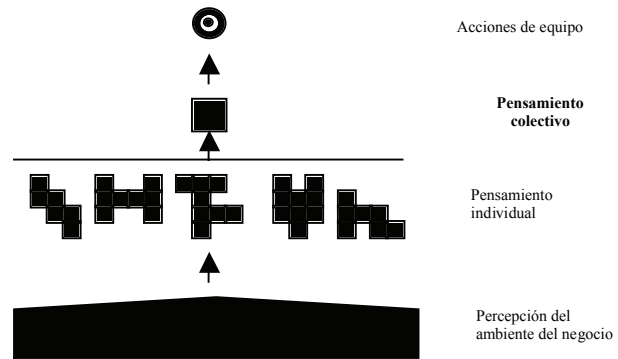


Figura 2. Pensamiento colectivo Fuente: Zack[37]

#### 2.4. Perspectiva del Aprendizaje Organizativo

Una definición formal de aprendizaje organizativo puede ser la señalada por Montes, Pérez y Vázquez [26], estableciendo que “es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permiten a la organización una mejora en su desempeño”.

Al revisar la literatura es posible identificar algunas ideas centrales sobre aprendizaje organizativo:

- El aprendizaje organizativo es un proceso de adquisición de conocimientos que pueden ser de utilidad para la organización [20] [16] [22] [26].
- La capacidad de aprender de una empresa, en forma más rápida que la competencia, puede

ser la principal o única fuente de ventaja competitiva sostenible [13].

- El resultado o efecto que puede tener el aprendizaje organizativo es particular de cada organización, ya que cada una posee su propia base de conocimiento y capacidades que puede utilizar para generar y desarrollar conocimientos, obteniendo por tanto, resultados diferentes [4], sean éstos de rentabilidad [21], de productividad [23] [24], o de desempeño [16].

### 3. METODOLOGÍA UTILIZADA

El proyecto planteado ha sido desarrollado de acuerdo a una metodología compuesta de las siguientes fases:

- Estudio teórico, a través del cual se levantaron los conceptos fundamentales de las teorías seleccionadas. Basado en un estudio documental.
- Planteamiento y desarrollo de un análisis de cada uno de los enfoques o perspectivas en estudio, para identificar relaciones entre ellos, a nivel de conceptos y su aplicabilidad en las organizaciones.
- Definición de un modelo que trate de integrar los enfoques en estudio, y su relación con los Sistemas y Tecnologías de Información.
- Planteamiento de un modelo de validación, como posible investigación futura, que permita determinar la aplicabilidad del modelo propuesto de integración de los enfoques en estudio.

### 4. RESULTADOS

#### 4.1. Sobre el análisis de los enfoques en estudio

Al analizar los diferentes planteamientos que existen en torno a los cuatro “enfoques o perspectivas de estudio organizacional” es posible notar que todos ellos se relacionan con la identificación, creación, desarrollo, despliegue y explotación de activos tangibles y/o intangibles y habilidades que puede poseer la organización, con el fin de obtener los resultados esperados (ventajas competitivas, ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, y en definitiva mejorar su rendimiento o desempeño).

Más específicamente, al efectuar un análisis en torno a los recursos y capacidades que posee una organización, sobre la base de los antecedentes recogidos, se pueden plantear dos ideas centrales:

- Los diferentes enfoques tienen como objetivo mejorar los resultados de la organización.
- Cada enfoque coincide en alguna medida complementándose en la práctica. De ello se derivan los siguientes aspectos de encuentro y complemento, en torno al conocimiento:

Enfoque o Teoría	Encuentros	Complemento
Teoría de Recursos y Capacidades	El enfoque de recursos y capacidades incluye el conocimiento de la organización como recurso en tanto sea explícito y como capacidad en tanto se presente en la forma tácita.	El conocimiento en este caso tiene un carácter más aplicado y su gestión no es fundamental excepto en lo referente a su máximo aprovechamiento una vez disponible.
Capital Intelectual	El conocimiento es considerado como un activo de la organización y una fuente de creación de valor para la misma, generándose diferencias claras entre organización es de un mismo contexto y capital tangible equivalente.	El conocimiento de la organización es considerado un activo, pudiendo capitalizarse. El conocimiento no sólo se presenta en el saber hacer sino en las fuentes de información con las que se cuenta para ello, tales como redes de contactos y la propia cultura de la organización.
Gestión de Conocimiento	Considera el conocimiento como un recurso y capacidad para la organización	Ofrece posibilidad de gestión del conocimiento como recurso y capacidad, contribuyendo al máximo aprovechamiento del mismo, así como a su creación, captura y distribución.
Aprendizaje Organizacional	El hacer las tareas propias de la organización produce conocimiento que se transforma en nuevas capacidades y recursos	El aprendizaje organizacional hace especial énfasis en creación de conocimiento a través de la experiencia de la organización, enriqueciéndose a través de un ciclo sistémico de mejora continua.

Tabla 1: Encuentros y complementos entre la Teoría de Recursos/Capacidades, el Capital Intelectual, la Gestión de Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Estos encuentros dan lugar a posibilidades de integración que se apoyan de manera significativa en el uso de los SI/TI como fuentes de información sobre el conocimiento disponible y como formas de implantación de procesos de la organización conocidos de manera explícita o implícita, buscando siempre la mejor utilización de los recursos y capacidades disponibles.

#### 4.2. Sobre el Modelo de integración propuesto

Sobre la base del análisis efectuado de los enfoques en estudio, y su relación con los Sistemas y Tecnologías de Información, se ha definido el modelo que se presenta en la figura 3.

El modelo considera que la Gestión del Conocimiento, la Gestión del Capital Intelectual, y el Aprendizaje Organizativo, son procesos que una organización puede desarrollar en busca de mejores resultados (ventajas competitivas, ventajas competitivas sostenibles, desempeño), donde cada uno de ellos puede desarrollar y mantener una doble relación de apoyo con el otro (relación bi-unívoca), y donde los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados) pueden constituir un medio de apoyo a cada uno de tales procesos, estableciéndose también una relación bi-unívoca. Por último, cada uno de los procesos señalados (y sus componentes), los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados), así como las relaciones entre ellos forman parte de los recursos y capacidades de la organización.

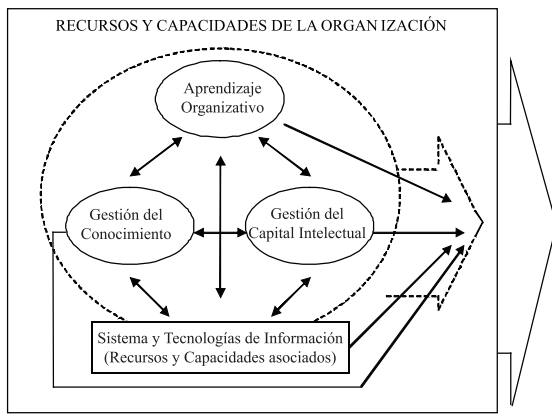


Figura 3: Modelo de integración de Gestión del Conocimiento, Gestión de Capital Intelectual, y Aprendizaje Organizativo, a través de los Sistemas y Tecnologías de Información (recursos y capacidades asociados)  
Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Sobre el Modelo de validación para el desarrollo de una futura investigación

Partiendo de la premisa de que cada uno de los enfoques o perspectivas en estudio, donde se suman los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados), puede apoyar la obtención de mejores resultados organizacionales (ventajas competitivas, ventajas competitivas sostenibles, desempeño), el modelo de validación, basado en el modelo de integración propuesto, que permitiría determinar la aplicabilidad de éste, se sustenta en las siguientes hipótesis de investigación:

- H1: Existe una relación bi-unívoca entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Capital Intelectual, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H2: Existe una relación bi-unívoca entre la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizativo, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H3: Existe una relación bi-unívoca entre la Gestión del Capital Intelectual y el Aprendizaje Organizativo, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H4: Existe una relación bi-unívoca entre los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados) y la Gestión del Conocimiento, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H5: Existe una relación bi-unívoca entre los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados) y la Gestión del Capital Intelectual, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H6: Existe una relación bi-unívoca entre los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados) y el Aprendizaje Organizativo, donde cada uno puede influir positivamente sobre el otro.
- H7: Los Sistemas y Tecnologías de Información (a través de los recursos y capacidades asociados) influyen positivamente en la integración de la Gestión del Conocimiento, la Gestión del Capital Intelectual, y el Aprendizaje Organizativo.

El modelo de validación, que constituye la representación gráfica de la investigación futura a desarrollar, se presenta en la figura 4.

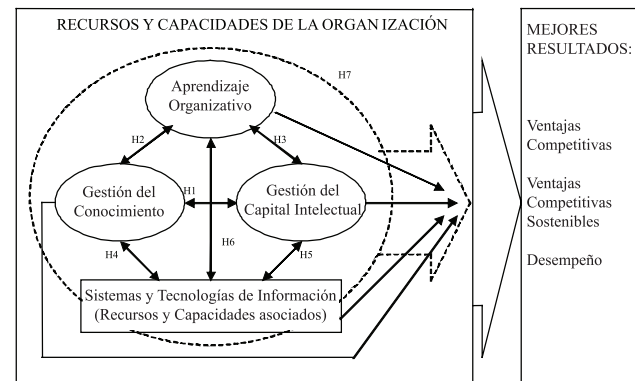


Figura 4: Modelo de validación (representación gráfica de la investigación futura a desarrollar). Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

La investigación en el campo de la dirección estratégica ha otorgado una importancia creciente a los recursos y capacidades, el conocimiento, el aprendizaje organizacional y el capital intelectual de la organización. Cada uno de estos enfoques busca el logro de mejores resultados para la organización, sin embargo, estos enfoques se han dado de manera independiente. A través del modelo integrado planteado en esta investigación, se intenta potenciar los beneficios otorgando importancia a los elementos comunes y no comunes de tales enfoques, viendo los comunes en una interpretación enriquecida por la multiplicidad de criterios. Este enfoque integrado podría dar origen a una nueva aproximación para la comprensión y desarrollo de la organización.

Considerando las preguntas e hipótesis planteadas originalmente en esta investigación, se puede concluir que:

- i. Hay una clara relación entre los conceptos tratados por las teorías de Recursos y Capacidades, la Gestión del Conocimiento, el Capital Intelectual y el Aprendizaje Organizacional, los cuales hacen posible un tratamiento adecuado de los recursos tangibles e intangibles de la organización, favoreciendo su desarrollo a través de un proceso de gestión de tangibles e intangibles que integra el aprendizaje organizacional.
- ii. Es posible crear un modelo de gestión que integre los conceptos principales de las teorías o enfoques antes mencionados, logrando con ello una considerable mejora en el desarrollo de la organización.
- iii. Tanto los recursos tangibles como los intangibles se ven favorecidos con el uso adecuado de Sistemas de Información a través de los cuales se hacen posibles procesos para su máximo aprovechamiento, tales como inventarios, que permiten conocer lo que se dispone; repositorios de información y conocimiento, que permiten disponer de este tipo de recursos cuando son requeridos; y sistemas de gestión; que permiten controlar el uso de tales recursos; entre otras aplicaciones.
- iv. La efectividad de la propuesta integrada aquí presentada puede ser comprobada a través de estudios empíricos los cuales se han definido de forma general en esta investigación y se

consideran fundamentales para realizar los ajustes que naturalmente la práctica reportará.

En cuanto a los métodos utilizados en esta investigación, vale destacar que dado que se trata de una primera aproximación a la integración de conceptos, es posible que se requiera una segunda aproximación con un profundo estudio sustentado en el análisis profundo de las diversas perspectivas propias de cada uno de los enfoques teóricos considerados, tal es el caso de la Gestión del Conocimiento que presenta claras diferencias en los enfoques de oriente y occidente, los cuales no han sido tratados de manera profunda en este trabajo.

Finalmente, en cuanto a las propuestas aquí realizadas, las mismas están sujetas a ajustes sin embargo, el enfoque integrado parece tener cada vez más sentido y probablemente requerirá de una consideración profunda de la teoría general de los sistemas y específicamente las nuevas tendencias en materia de sistemas y tecnologías de información y comunicación.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Amit, R., Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent"; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- [2] Barney, J. (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*; Pearson Education (segunda edición), New Jersey, E.E.U.U.
- [3] Bhatt, G. (2000): "A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation"; *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, 2, pp. 119-129.
- [4] Bierly, P. y Chakrabarty, A. (1996): "Generic Knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry"; *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 123-135.
- [5] Black, J. y Boal, K. (1994): "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage"; *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp. 131-148.
- [6] Bueno, E., Aragón, A., y García, V. (2001): "El Capital Intangible frente al Capital Intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas". En *Comunicaciones XI Congreso Nacional de ACEDE "La Nueva Eco-*

- nomía. Retos y oportunidades para la gestión empresarial”, Zaragoza.
- [7] Bueno, E. (1995): “La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica”. En Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, dirigido por Álvaro Cuervo, editorial Civitas, S.A., Madrid.
- [8] Camelo, C., Lorenzo, D., Martín, F., Ruiz, J., Valle, R. (1997): “Competitividad regional en Andalucía y recursos intangibles”; En Comunicaciones VII Congreso de ACEDE “Estrategia de la empresa y territorio”, Volumen I, pp. 197-210.
- [9] Chuang, S. (2004): “A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation”; *Expert Systems with Applications*, 27, pp. 459-465.
- [10] Cortada, J. y Woods, J. (2000): *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Butterworth Heinemann: Boston.
- [11] Cruz, S. (2002): Los recursos y capacidades como fuente de ventajas competitivas; *Quaderns de Treball* (publicación Universidad de Valencia), N° 136.
- [12] Cuervo, A. (1995): Cuervo García, Álvaro; “La Dirección Estratégica de la empresa”; En Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, dirigido por Álvaro Cuervo, editorial Civitas, S.A., Madrid, 1995.
- [13] De Geus, A. (1988): “Planning as learning”; *Harvard Business Review*, march-april, pp. 70-74.
- [14] Dreyer, B. y Gronhaug, K. (2004): “Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage”; *Journal of Business Research*, 57, pp. 484-494.
- [15] Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997): *La Competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos*, Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo, Oviedo.
- [16] Garvin, D. (1993): “Building a learning organizational”; *Harvard Business Review*, Vol. 71, N° 4, pp. 78-91.
- [17] Grant, R. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, (primera edición en Civitas en 1996, reimpresión en 2002), Civitas, Madrid (edición original publicada en 1995 por Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, USA, con el título *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*; edición traducida al castellano por Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez y José Ruis Navarro).
- [18] Grant, R. (1996): “Toward a knowledge-based theory of the firm”; *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- [19] Grant, R. (1996): “Prospering in dynamically-competitive environment: organizational capability as knowledge integration”; *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387.
- [20] Huber, G. (1991): “Organization learning: the contributing processes and the literatures”; *Organization Science*, Vol. 2, N° 1, pp. 88-115.
- [21] Kaplan, R. y Norton, D. (1996): “Strategic learning and the balanced scorecard”; *Strategic and Leadership*, September-October, pp. 18-24.
- [22] Kim, D. (1993): “The link between individual and organizational learning”; *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-50.
- [23] Leonard Barton, D. (1992): “The factory as a learning laboratory”; *Sloan Management Review*, fall, pp. 23-38.
- [24] Levinthal, D. y March, J. (1993): “The myopia of learning”; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, (special number Issue), pp. 95-112.
- [25] Medina, D. (1998): “Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje”; *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N° 2, pp. 77-89.
- [26] Montes, J., Pérez, S. y Vázquez, C. (2002): “Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: efectos sobre la competitividad”; En Comunicaciones XII Congreso Nacional de ACEDE.
- [27] Morcillo, P., Rodríguez, J., Casani, F. y Rodríguez, J. (2001): “La Teoría de Recursos y Capacidades: un cruce de caminos”; *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Volumen 2, N° 1, pp. 49-65.
- [28] Navas, J. y Guerras, L. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*; Editorial Civitas, segunda edición, 1998, Madrid.



- [29] Navas, J. y Ortiz de Urbina, M. (2001): "Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: algunos aspectos conceptuales"; Cuadernos Aragoneses de Economía, Volumen 11, N° 1, pp. 35-48.
- [30] Ordoñez de Pablos, P. (2003): "Marco conceptual para el análisis del conocimiento organizativo: Interrelaciones estratégicas entre Teoría de recursos y capacidades y Teoría de la empresa basada en el conocimiento"; Revista Alta Dirección, N° 230, pp. 225-233.
- [31] Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View"; Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191.
- [32] Roos, J., Roos, G., Dragonetti, I., Edvinsson, L. (2001). Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa Piados Empresa: Barcelona.
- [33] Stewart, T. (2001). The wealth of knowledge. Intellectual capital and the Twenty-First Century Organization Currency: New York.
- [34] Teo, T. y Ranganathan, C. (2003): "Leveraging IT resources and capabilities at the housing and development board", The Journal of Strategic Information Systems, Volume 12, Issue 3, Pages 229-249.
- [35] Ventura, J. (1994): Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico, Civitas, S.A., Madrid.
- [36] Ventura, J. (1996): Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar, Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- [37] Zack, M. (1999) Knowledge and Strategy. Butterworth-Heinemann: Boston.