

UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS, EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

Medina Muñoz, D.R.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

Considerando la importancia creciente que en el campo de la dirección estratégica están teniendo la visión de la empresa basada en los recursos, la perspectiva del conocimiento y la literatura sobre el aprendizaje organizativo, el presente estudio revisa cada uno de estos marcos conceptuales con el objeto de determinar su origen, sus premisas básicas, sus aportaciones más novedosas y las principales críticas que están recibiendo. Así mismo, se identifican los aspectos comunes que vinculan a estas corrientes de investigación y que, por tanto, permiten pensar en la posibilidad de una integración de las mismas.

PALABRAS CLAVE: Recursos. Capacidades. Conocimiento. Aprendizaje. Teoría de la Empresa. Dirección Estratégica.

INTRODUCCIÓN

Según Foss (1997a), la década de los noventa ha sido testigo de un importante desarrollo del campo de la dirección estratégica, siendo la aparición de la *teoría de la empresa basada en los recursos* uno de los factores clave, al permitir, por un lado, la integración de las diversas perspectivas sobre la estrategia y la organización, y, por el otro, el renovado interés de los profesionales por la dirección estratégica, en cuanto que esta teoría identifica las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para que contribuyan a la *performance* organizativa.

La perspectiva basada en el conocimiento, por su parte, es la confluencia del interés por el estudio de la incertidumbre y del conocimiento con varias corrientes de investigación novedosas en el campo de la dirección de empresas. En concreto, al centrarse en el estudio del conocimiento como el recurso estratégicamente más importante de las empresas, realmente representa una ampliación de la teoría de la empresa basada en los recursos (Grant, 1996a). Sin embargo, la perspectiva basada en el conocimiento se extiende más allá de la dirección estratégica, al abarcar aspectos tales como la coordinación intraorganizativa, la estructura organizativa, el rol de la dirección y la asignación de los derechos para tomar decisiones.

Por otra parte, señalar que para muchos *el aprendizaje organizativo* puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible y, por tanto, la capacidad más importante que puede tener una empresa (e.g., Root, 1994). En tal sentido, la mayoría de los autores relevantes del campo consideran al aprendizaje organizativo como un proceso duradero y lo vinculan a la adquisición de conocimiento y a la mejora de la *performance* (e.g., Garvin, 1993; Probst y Büchel, 1997).

En este artículo presentamos una revisión actualizada de las tres perspectivas teóricas que, junto a la Gestión de la Calidad Total, parecen estar teniendo una mayor presencia en las principales publicaciones sobre la dirección de empresas y, fundamentalmente, en la literatura sobre dirección estratégica: la teoría de la empresa basada en los recursos, la perspectiva de la

empresa basada en el conocimiento y la perspectiva basada en el aprendizaje. Prueba de ello son los numerosos y recientes monográficos que han sido dedicados únicamente al estudio de cada una de estas perspectivas teóricas, entre los que destacan: (a) la recopilación de artículos realizada por Foss (1997b) sobre la teoría de la empresa basada en los recursos, en su libro titulado *Resources, firms, and strategies*; (b) el monográfico dedicado por la revista *Organization Science* (vol. 7, nº 5, 1996) al estudio de la teoría de la empresa basada en los recursos; (c) el número especial de la revista *Strategic Management Journal* (vol. 17, 1996) titulado *Knowledge and the firm*; y (d) el libro titulado *Organizational learning*, elaborado por Probst y Büchel (1997), a partir de la obra de Gabler Verlag.

La teoría de la empresa basada en los recursos y las perspectivas del conocimiento y del aprendizaje, representan, pues, las tres corrientes de investigación cuyas aportaciones parecen estar siendo decisivas en el desarrollo reciente del campo de la dirección estratégica. Aunque son marcos teóricos diferenciados, estas tres perspectivas de la empresa cuentan con una serie de similitudes que permiten pensar en la posibilidad de una integración de las mismas. Considerando que dichos marcos conceptuales están siendo utilizados para el estudio de la mayoría de los tópicos de investigación que tradicionalmente han caracterizado al campo de la dirección estratégica (e.g., la estrategia, el liderazgo y la organización, el entorno, y la *performance* o los resultados -Summer, Bettis, Duhaime, Grant, Hambrick, Snow y Zeithaml, 1990-), el desarrollo de una teoría global que integre las suposiciones básicas de estas tres perspectivas teóricas podría suponer la aparición de un paradigma en el campo de la dirección estratégica. A continuación presentamos las premisas básicas y las principales aportaciones de cada uno de estos planteamientos, así como las críticas que están recibiendo.

LA TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

Esta teoría constituye un marco teórico emergente que está propiciando la aparición de una gran variedad de investigaciones desde tres perspectivas de investigación distintas (Mahoney y Pandian, 1992; Barney, 1992): la dirección estratégica, la economía de las organizaciones y la organización industrial. El origen del planteamiento basado en los recursos puede situarse en 1984, cuando se publicaron dos trabajos (Foss, 1997a): *A resource-based view of the firm*, de Birger Wernerfelt, y *Towards a strategic theory of the firm*, de Richard P. Rumelt. En poco más de una década, esta teoría se ha convertido, para muchos, en la perspectiva dominante en el campo de la dirección estratégica.

El carácter emergente de la teoría de la empresa basada en los recursos permite explicar el confusiónismo terminológico existente, particularmente en la terminología utilizada para hacer referencia a las fortalezas clave de las empresas (Foss, 1997a). Para muchos autores, estas fortalezas son "recursos"; así por ejemplo, Wernerfelt define el término "recurso" como todo lo que podría ser una fortaleza o debilidad de una empresa; por su parte, Barney (1991:101) reserva el término "recurso" para "[...] todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia". Prahalad y Hamel (1990), sin embargo, prefieren hablar de "competencia central", que en la terminología de Wernerfelt y Barney es un tipo de recursos; en concreto, el término "competencia central" es definido como el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente sobre cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología. Otros autores (e.g., Langlois, 1997; Kogut y Zander, 1992) prefieren, sin embargo, el término "capacidades". Siguiendo a Penrose (1959), los términos alternativos a "recursos" tienen sentido cuando se desea captar la distinción entre stocks (i.e., recursos) y flujos o servicios que pueden ser obtenidos a partir de los recursos (i.e., competencias y capacidades).

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, el planteamiento basado en los recursos examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo, para lo que admite dos hipótesis básicas (Foss, 1997a; Barney, 1991): (a) existen diferencias sistemáticas entre las empresas en la medida en que éstas controlan recursos que son necesarios para implantar las estrategias (*i.e.*, las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan); y (b) estas diferencias son relativamente estables (*i.e.*, estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración).

El planteamiento basado en los recursos utiliza estas dos hipótesis para el análisis de las fuentes de ventaja competitiva, tratando con ello de completar el análisis estratégico convencional que identifica las oportunidades y amenazas del entorno (*e.g.*, Barney, 1991, 1992; Peteraf, 1993; Cuervo García, 1993). Siguiendo a Foss (1997a), la estructura básica de la teoría de la empresa basada en los recursos emerge cuando las dos suposiciones previas son combinadas con otras suposiciones fundamentales que, en gran medida, provienen de la economía; entre estas suposiciones destacan dos (Schulze, 1994; Foss, 1997a): (a) las diferencias en los recursos de las empresas originan diferencias de *performance*, y (b) las empresas tratan de incrementar, aunque no necesariamente maximizar, su *performance*.

La implicación básica de este planteamiento para la dirección de empresas hace referencia a que las empresas pueden asegurar una elevada *performance* mediante la construcción o adquisición de ciertas dotaciones de recursos; de manera más específica, el objetivo general del planteamiento basado en los recursos consiste en “[...] explicar la creación, mantenimiento y renovación de la ventaja competitiva en términos de los recursos de las empresas” (Foss, 1997a:4). En tal sentido, siguiendo a Foss (1997a), la mayoría de los estudios elaborados bajo este planteamiento teórico están orientados a dar respuesta a las cuestiones fundamentales que cualquier teoría de la estrategia debería responder; en términos generales, se pretende explicar el origen y dinámica de la ventaja competitiva, acudiendo a las características de los recursos y cómo estas características cambian con el tiempo.

Según Peteraf (1993), para que los recursos constituyan auténticas fuentes de ventaja competitiva, éstos deben cumplir cuatro requisitos: (a) heterogeneidad, ya que únicamente las diferencias en eficiencia entre los recursos y capacidades explican la existencia de ventaja competitiva; (b) límites *ex ante* para la competencia (*i.e.*, antes de que una empresa elija una posición superior basada en unos determinados recursos, debe haber una limitada competencia para alcanzar dicha posición); (c) límites *ex post* a la competencia (*i.e.*, debería ser difícil o imposible que los competidores imiten o sustituyan los recursos y capacidades que generan rentas); y (d) movilidad imperfecta (*i.e.*, los recursos y capacidades deberían ser relativamente específicos de la empresa para evitar que los competidores puedan apropiarse de ellos). De esta forma, la heterogeneidad crea rentas, los límites *ex post* a la competencia permite que las rentas no desaparezcan, la movilidad imperfecta asegura que los recursos y capacidades valiosos permanezcan en la empresa y que las rentas sean compartidas, y los límites *ex ante* a la competencia garantiza que las rentas no sean superadas por los costes.

Una de las críticas más relevantes hacia la teoría de la empresa basada en los recursos ha sido sugerida por Porter (1998), señalando que esta teoría tiene un carácter introspectivo, olvidándose completamente del entorno como un aspecto clave en la determinación de la ventaja competitiva. Los que apoyan esta teoría, sin embargo, consideran que esto no es así, por cuanto que, por ejemplo, el valor de los cuatro requisitos que, según Peteraf (1993), deben

cumplir los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva, depende en gran medida de las características del entorno en el que opera la empresa propietaria de los recursos (Foss, 1997c).

Además de la identificación de las condiciones que deben cumplir los recursos para que constituyan auténticas fuentes de ventaja competitiva, el segundo gran tópico de investigación dentro del planteamiento basado en los recursos ha sido la diversificación, entendida ésta como un importante instrumento para explotar mejor los recursos generadores de renta, conseguir que algunos recursos comiencen a generar rentas por sí mismos, y desarrollar nuevos recursos (e.g., Markides y Williamson, 1997). Más específicamente, Mahoney y Pandian (1992) consideran que el planteamiento basado en los recursos contribuye a la investigación sobre la estrategia de diversificación de cuatro formas: (a) considerando las limitaciones del crecimiento diversificado (vía desarrollo interno y fusiones y adquisiciones), (b) considerando las importantes motivaciones para la diversificación, (c) proporcionando una perspectiva teórica para predecir la dirección de la diversificación, y (d) proporcionando una lógica teórica para predecir una *performance* superior para ciertas categorías de la diversificación relacionada.

Así mismo, recientemente la teoría de los recursos se está presentando como alternativa para explicar por qué las empresas crean y participan en alianzas estratégicas o relaciones interorganizativas -RIs- (e.g., Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Puesto que las RIs implican la coordinación de recursos entre varias organizaciones, la teoría basada en los recursos sugiere que la decisión de participar en RIs depende de los tipos de recursos que una organización dedica a la misma (Mahoney y Pandian, 1992) y, sobre todo, del tipo de rentas económicas que desea lograr (Bergh, 1995). Por una parte, las capacidades únicas de la organización, en términos de *know-how* técnico y habilidades directivas, son una fuente importante de heterogeneidad que pueden originar una ventaja competitiva sostenible y que no es probable que sean intercambiadas a través de las RIs. Por otra parte, se sugiere que las organizaciones tienen diferentes tipos de recursos (Chatterjee y Wernerfelt, 1991), y que éstos pueden ser utilizados para lograr dos formas de rentas económicas (Bergh, 1995): (a) cooperativas y estratégicas, que proceden de repartir recursos altamente especializados (e.g., fuerza de trabajo, equipamiento), o (b) competitivas y financieras, que son el resultado de asignar los recursos más eficientemente en el interior de la organización que en el mercado; por tanto, las organizaciones participarán en RIs cuando busquen rentas cooperativas y estratégicas; es decir, cuando puedan obtener recursos y capacidades de otras organizaciones que les permitan compartir costes y riesgos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

A pesar de la extraordinaria aceptación que la teoría de la empresa basada en los recursos ha recibido entre los académicos y profesionales, existen algunas incertidumbres en cuanto al futuro desarrollo de esta teoría. En tal sentido, Foss (1997c) identifica, entre otros, los siguientes inconvenientes de esta teoría: (a) no es un planteamiento completo sobre la estrategia; (b) no proporciona una aproximación para el análisis del entorno; (c) se centra en el contenido de la estrategia, sin casi hacer mención al proceso estratégico; y (d) tiene dificultades para justificar el proceso de creación de nuevos recursos.

LA PERSPECTIVA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

La visión de la empresa basada en el conocimiento no puede considerarse todavía una teoría de la empresa, debido a que es insuficiente el consenso en cuanto a sus preceptos y propósito (Grant, 1996a). Esta emergente perspectiva es, según Grant (1996a), el resultado de la confluencia del interés por el estudio de la incertidumbre y del conocimiento con varias co-

rrientes de investigación novedosas en el campo de la dirección de empresas. Realmente, representa una ampliación de la teoría de la empresa basada en los recursos, al considerar al conocimiento como el recurso más importante que puede tener una empresa. No obstante, el conocimiento también representa un aspecto crucial para otras corrientes de investigación, entre las que destacan el aprendizaje organizativo, la dirección de la tecnología y los aspectos cognitivos de la dirección. Por consiguiente, la perspectiva basada en el conocimiento se extiende más allá de la dirección estratégica -elección estratégica y ventaja competitiva-, al abarcar aspectos tales como la coordinación intraorganizativa, la estructura organizativa, el rol de la dirección, la asignación de los derechos para tomar decisiones, los determinantes de los límites de la empresa, y la teoría de la innovación.

El centro de atención de esta perspectiva es el *conocimiento*, al ser considerado el recurso que más aporta al valor añadido de una empresa y que es más difícil de transferir y replicar (Grant, 1996a, 1996b). Grant (1996a:110), uno de los principales promotores de esta nueva perspectiva, considera que para el desarrollo de la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, quizás es suficiente definir el conocimiento como “[...] lo que ya se sabe o conoce”. En tal sentido, Grant (1996b) incluye tanto el *conocimiento explícito* o “saber sobre hechos y teorías” (*i.e.*, aquel que puede ser escrito), como el *conocimiento tácito* o “saber cómo” (*i.e.*, aquel que no puede escribirse); no obstante, resalta la importancia del conocimiento tácito, dado que, éste, en forma de *know-how*, habilidades y “conocimiento práctico”, es el que está más estrechamente vinculado a las tareas de producción y plantea más cuestiones en cuanto a su transferencia dentro de una organización y entre dos o más organizaciones.

La principal línea de investigación dentro de la perspectiva del conocimiento consiste en la determinación de las características del conocimiento que conllevan importantes implicaciones para la dirección de empresas. En tal sentido, la literatura sobre el análisis y la dirección del conocimiento sugiere las siguientes características del conocimiento como clave para la creación de valor (Grant, 1996a): (a) transferibilidad, (b) capacidad de agregación, (c) apropiabilidad, (d) especialización en la adquisición del conocimiento, y (e) los requisitos de conocimiento para poder producir. Cada una de estas características será descrita a continuación.

- **Transferibilidad.** En línea con las previsiones de la teoría de la empresa basada en los recursos, se considera que la transferibilidad del conocimiento determina su potencial para generar una ventaja competitiva sostenible; sin embargo, se especifica que esto es cierto no sólo entre las empresas, sino incluso de manera más importante, dentro de la propia empresa. Además, se resalta que el conocimiento explícito es fácilmente transferible mediante su comunicación, mientras que el conocimiento tácito únicamente es observado al aplicarse y sólo es transferido a través de la práctica, siendo su transferencia lenta, costosa e incierta (Kogut y Zander, 1992).
- **Capacidad de agregación.** La eficiencia con la que el conocimiento puede ser transferido depende, en parte, de su potencial de agregación. En concreto, la capacidad de absorción del que recibe el conocimiento depende de su habilidad para añadir nuevo conocimiento al que ya tiene; además, la eficiencia en la agregación de conocimiento puede verse mejorada cuando éste puede ser expresado en un lenguaje común (*e.g.*, la estadística). Sin embargo, determinado conocimiento no puede ser agregado fácilmente al tratarse de un *conocimiento idiosincrásico*, es decir, un conocimiento específico de las circunstancias particulares del momento y del lugar (*e.g.*, Jensen y Meckling, 1992).

- **Apropiabilidad.** Conforme a la teoría basada en los recursos, la apropiabilidad hace referencia a la habilidad del propietario del conocimiento para recibir unos ingresos equivalentes al valor creado por el conocimiento. El *conocimiento tácito* no es directamente apropiable debido a que no puede ser transferido directamente, sino mediante su aplicación a la actividad productiva. El *conocimiento explícito*, por su parte, tiene dos problemas clave de apropiabilidad: (a) cualquiera que lo adquiere puede venderlo sin perderlo y (b) el simple acto de ser comercializado lo hace disponible para cualquier comprador. Por consiguiente, excepto cuando hay patentes y derechos de autor que protejan legalmente el conocimiento, éste es generalmente inapropiable a través de transacciones. La ausencia de claros derechos de propiedad da lugar a una ambigüedad sobre la propiedad del conocimiento: aunque la mayor parte del conocimiento explícito y la totalidad del conocimiento tácito está almacenado en los individuos, gran parte de este conocimiento es creado dentro de la empresa y es específico de la empresa.
- **Especialización en la adquisición del conocimiento.** Utilizando el concepto de racionalidad limitada del ser humano, se sugiere que la eficiencia en la producción de conocimiento (*i.e.*, en la creación, adquisición y almacenaje de conocimiento) requiere que los individuos se especialicen en áreas específicas de conocimiento.
- **Requisitos de conocimiento para poder producir.** Considerando que la producción implica la transformación de *inputs* en *outputs*, la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento supone que el *input* crítico en la producción y la principal fuente de valor es el conocimiento.

Estas condiciones proporcionan la base de la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, según la cual la existencia de la empresa representa una respuesta a una asimetría fundamental en la economía del conocimiento: la adquisición del conocimiento requiere una mayor especialización de la que es necesaria para su utilización (Demsetz, 1991). De esta forma, las empresas existen como instituciones para producir bienes y servicios debido a que ellas pueden crear las condiciones bajo las cuales múltiples individuos integran sus conocimientos especializados, mientras que el mercado es incapaz debido a la inmovilidad del conocimiento tácito y al riesgo de la expropiación del conocimiento explícito por parte de los compradores potenciales (Grant, 1996a). En esta concepción de la empresa subyacen dos suposiciones básicas: (a) la creación de conocimiento es una actividad individual y (b) el principal rol de la empresa es la aplicación del conocimiento existente a la producción de bienes y servicios.

La concepción de la empresa propuesta por Grant (1996a, 1996b) difiere, en cierta medida, de otras concepciones igualmente basadas en el conocimiento. Por ejemplo, Spender (1989) y Nonaka (1994) se centran en la adquisición y creación del conocimiento organizativo; en tal sentido, Spender (1989:185) define a la empresa como “[...] un cuerpo de conocimiento sobre las circunstancias, recursos, mecanismos causales, objetivos, actitudes, políticas, etc. de la organización”; por su parte, Nonaka (1994:14) señala que “[...] analizar a la organización en términos de su diseño y capacidad para procesar la información impuesta por el entorno constituye, sin duda, un importante planteamiento para interpretar ciertos aspectos de las actividades organizativas”.

Tras revisar varios planteamientos de la empresa basados en el conocimiento, Foss (1996a, 1996b) concluye que lo que caracteriza a todos estos planteamientos es su rechazo

generalizado de la interpretación puramente contractual de la naturaleza de la empresa; además, sugiere que la concepción de la empresa debería depender del propósito de la investigación, de forma que una concepción de la empresa basada en el conocimiento podría ser particularmente útil para el estudio de las estrategias de crecimiento con éxito, el desarrollo tecnológico, las estrategias de imitación y, quizás, las fuentes de la ventaja competitiva. En cualquier caso, Foss considera que una perspectiva de la empresa basada en el conocimiento puede complementar, y nunca sustituir, al planteamiento contractual de la empresa propuesto por Coase (1937) y Williamson (1985). Más concretamente, Grant (1996a) sugiere que la visión de la empresa basada en el conocimiento simplemente se centra en los costes de un tipo específico de transacción -aquellas que implican conocimiento-; sin embargo, también especifica que el énfasis está en la empresa como una organización para dirigir la producción en equipo, en vez de como una institución para dirigir las transacciones. En tal sentido, Ghoshal y Moran (1996) insisten en que la ventaja central de la empresa en el proceso de producción no es simplemente el ahorro de los costes de transacción asociados a las transacciones en el mercado, sino sus condiciones únicas para gobernar ciertos tipos de actividades económicas con una *lógica* que es muy diferente a la del mercado; esta *lógica* consiste en integrar el conocimiento de muchos individuos en el proceso de producción de bienes y servicios.

Otra proposición básica de la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento hace referencia a que las capacidades de la empresa están jerárquicamente estructuradas de acuerdo al ámbito de conocimiento que integran (Grant, 1996b), por lo que la creación de capacidades amplias requiere una adecuada integración del conocimiento. En concreto, cuatro mecanismos de integración pueden ser utilizados en dicha integración (Grant, 1996a): (a) reglas y directrices, (b) secuencias, (c) rutinas y (d) resolución de problemas y toma de decisión en grupo.

Finalmente, se sugiere que la ventaja competitiva derivada de una determinada capacidad depende, en parte, de la eficiencia en la integración del conocimiento, la cual es el resultado de varios aspectos (Grant, 1996a): (a) el nivel de conocimiento común entre los miembros de la empresa, (b) la frecuencia y variabilidad de la actividad, y (c) una estructura que economice en la comunicación. Así mismo, Grant (1996a) señala que el potencial de una capacidad organizativa para establecer y sostener una ventaja competitiva aumenta con la amplitud del conocimiento que es integrado.

LA PERSPECTIVA BASADA EN EL APRENDIZAJE

Durante algo más de treinta años, las investigaciones sobre el aprendizaje organizativo han contribuido de manera significativa al desarrollo de la teoría de la organización y del campo de la dirección estratégica. Más concretamente, Miner y Mezias (1996), en su revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizativo, identifican dos corrientes principales de investigación: (a) la centrada en el aprendizaje incremental y (b) la interesada en el aprendizaje radical. Cyert y March (1963), en su obra titulada *The behavioral theory of the firm*, describieron a las empresas como sistemas de aprendizaje adaptativos en los que gran parte del comportamiento se despliega a través de procedimientos operativos estándares, de forma que únicamente las rutinas que parecen producir resultados útiles son retenidas, mientras que las demás son descartadas; por consiguiente, el aprendizaje es generalmente incremental. Desde ese entonces, se ha enfatizado que el aprendizaje incremental es algo frecuente en las organizaciones y, a la vez, una importante fuente de beneficios. Es así como comienzan a aparecer, por ejemplo, las investigaciones sobre la curva de aprendizaje, la cual supone la presencia de continuas mejoras incrementales en la eficiencia productiva (Yelle, 1979).

A finales de los setenta y principios de los ochenta, autores tales como Argyris y Schön (1978) y Starbuck (1984), comienzan a plantear, por contra, que un aprendizaje incremental podría suponer la desaparición de las organizaciones, las cuales necesitan experimentar un aprendizaje radical. Por ejemplo, Argyris y Schön (1978) distinguen entre aprendizaje *single-loop* o de bucle simple, en el cual el error detectado es corregido sin cambiar las políticas y los objetivos actuales, y aprendizaje *double-loop* o de doble bucle, el cual aparece cuando el error es detectado y corregido mediante acciones que conllevan la modificación de las políticas y objetivos organizativos.

Estas dos corrientes de investigación han convergido, según Miner y Mezas (1996), hacia dos premisas básicas: (a) ambos tipos de aprendizaje (incremental y radical) son conceptos útiles, y (b) ambos tipos de aprendizaje pueden mejorar la supervivencia y la prosperidad de la empresa bajo algunas condiciones, aunque también pueden dañarlas bajo otras circunstancias. En tal sentido, March (1991) hace mención a la necesidad de conseguir un equilibrio entre los recursos asignados para explotar las prácticas actuales y los dedicados a la exploración de nuevas alternativas. Así mismo, la literatura sobre tecnología enfatiza que tanto los cambios tecnológicos incrementales como los radicales pueden mejorar la prosperidad de las organizaciones (e.g., Anderson y Tushman, 1990). Finalmente, las experiencias en calidad total, reingeniería y otras técnicas de dirección orientadas al proceso subrayan el valor potencial y el peligro de ambos tipos de aprendizaje (e.g., Winter, 1994).

En la actualidad, el aprendizaje, tanto incremental como radical, constituye uno de los principales tópicos de investigación en la literatura sobre organización de empresas y dirección estratégica, de forma que para muchos académicos y profesionales, el aprendizaje organizativo puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible (e.g., Root, 1994).

La mayoría de los autores relevantes del campo consideran al *aprendizaje organizativo* como un proceso duradero y lo vinculan a la adquisición de conocimiento y a la mejora de la *performance* (e.g., Garvin, 1993; Probst y Büchel, 1997). Garvin (1993), en su revisión de las distintas definiciones propuestas sobre el aprendizaje organizativo, identificó tres discrepancias básicas. En primer lugar, mientras que unos plantean que el aprendizaje requiere un cambio en el comportamiento, otros insisten en que es suficiente una nueva forma de pensar. Por otro lado, algunos hacen referencia al procesamiento de información como el mecanismo a través del cual el aprendizaje tiene lugar; otros, sin embargo, acuden a las aportaciones compartidas, las rutinas organizativas y la memoria. Finalmente, mientras que unos consideran que el concepto de aprendizaje organizativo es el mismo para todas las organizaciones, otros plantean que éste puede variar en función de la organización en que se produzca.

La revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizativo realizada por Miner y Mezas (1996) revela la existencia de tres cuestiones clave en el aprendizaje organizativo: (a) ¿quién o qué está haciendo el aprendizaje?, (b) ¿cuáles son los procesos clave de aprendizaje? y (c) ¿cuándo es valioso el aprendizaje? En cuanto a la primera cuestión, la perspectiva del aprendizaje organizativo sugiere cuatro niveles de aprendizaje: los individuos, los grupos, las organizaciones y las poblaciones de organizaciones.

Además, se considera que los distintos niveles de aprendizaje pueden aprender siguiendo cuatro procesos básicos: aprendizaje basado en el ensayo-error, aprendizaje inferencial (basado en la deducción), aprendizaje indirecto (experimentado por otro) y aprendizaje generativo (descubrimiento). En cualquier caso, todo proceso de aprendizaje conlleva varias etapas o

fases, las cuales pueden ser integradas en las tres siguientes (e.g., Garvin, 1993): (a) etapa cognitiva, en la que los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden sus conocimientos y comienzan a pensar de manera distinta; (b) etapa de comportamiento, en la que los empleados comienzan a interiorizar las nuevas ideas y alteran su comportamiento; y (c) etapa de mejora de la *performance*.

Finalmente, además de resaltar que el aprendizaje de aspectos dañinos para la organización o un mal aprendizaje podrían conllevar efectos negativos para la organización, se sugieren varios factores que contribuyen al nivel de beneficios generado por el aprendizaje, entre los que destacan (Miner y Mezas, 1996): un número óptimo de subunidades de aprendizaje independientes en el sistema de aprendizaje, una escasa dependencia de las características individuales con respecto a otras características de la organización, un ritmo de aprendizaje óptimo, una adecuada interacción entre los procesos de aprendizaje en los distintos niveles, una prudente evaluación de la información actual y pasada, y la inexistencia de ruido en el proceso de *feedback*.

Dentro de la literatura sobre el aprendizaje organizativo, a partir de los ochenta ha emergido la perspectiva de la organización como un sistema de aprendizaje (e.g., Senge, 1990; Watkins y Marsick, 1993; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Kim, 1998). Las aportaciones de la teoría de la empresa basada en los recursos, así como las de la visión de la empresa basada en el conocimiento, sugieren que la ventaja competitiva procede de las habilidades y capacidades de las empresas, por lo que el aprendizaje se ha convertido en un aspecto central en la literatura sobre la organización y la dirección estratégica. En concreto, se plantea que si la excelencia de una determinada actividad es crucial para la ventaja competitiva, y dicha excelencia puede ser mejorada con el tiempo, el aprendizaje debe jugar un papel crucial en la ventaja competitiva de las empresas (Fiol y Lyles, 1985; Pisano, 1994).

De esta forma, se entiende que todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje, dado que éstas aprenden a medida que desarrollan, producen y comercializan productos (e.g., Kim, 1998). En tal sentido, se considera que las organizaciones cuentan con estructuras y procesos formales e informales para la adquisición, distribución y utilización de conocimientos y habilidades (Nonaka, 1994; Nevis, DiBella y Gould, 1995). Sin embargo, las organizaciones pueden tener diferentes orientaciones respecto al aprendizaje, las cuales incluyen los valores y las prácticas que determinan lo que será aprendido y el lugar en el que se aprenderá (Kim, 1998).

En línea con lo anterior, algunos autores han tratado de identificar las características clave de una organización que continuamente está aprendiendo y, por tanto, tiene una *performance* superior (e.g., Senge, 1990; Garvin, 1993; Watkins y Marsick, 1993). Así, surge el término *learning organization* (*organización que aprende*), el cual, según Senge (1990), puede definirse como una organización que continuamente expande su capacidad para crear los resultados deseados, utiliza el aprendizaje como una herramienta intencionada y estratégica para la mejora organizativa e individual, y facilita el aprendizaje de todos sus miembros mediante la eliminación de cualquier barrera. Más concretamente, Senge (1990) describe cinco "disciplinas" que toda organización debe practicar para convertirse en una *learning organization*: (a) dominio personal (i.e., la disciplina de clarificar continuamente la visión personal), (b) modelos mentales (i.e., la disciplina de identificar y cuestionarse asunciones profundas), (c) visión compartida (i.e., la disciplina de crear y articular una visión organizativa compartida para el futuro), (d) aprendizaje colectivo (i.e., la disciplina del aprendizaje colectivo mediante el diálogo) y (e) pensamiento en sistema

(i.e., la disciplina de ver el todo además de cada una de sus partes, por lo que realmente sirve de integración de las demás disciplinas). Watkins y Marsick (1993), por su parte, añaden una sexta disciplina: *empowerment*, la cual hace referencia al intercambio activo e interactivo entre los empleados y los directivos, quienes dialogan sobre sus intereses mutuos.

Así mismo, Garvin (1993:80), quien define a la *learning organization* como “[...] una organización con la habilidad para crear, adquirir y transferir conocimiento, y para modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas”, plantea que este tipo de organización debe tener determinadas habilidades en una serie de actividades, entre las que se incluyen (Garvin, 1993): la resolución sistemática de problemas, la experimentación con nuevos planteamientos, el aprendizaje a partir de sus propias experiencias e historia, el aprendizaje a partir de las experiencias y mejores prácticas de otras organizaciones, y la transferencia rápida y eficiente de conocimiento por toda la organización.

CONCLUSIONES

La teoría de la empresa basada en los recursos, la perspectiva basada en el conocimiento y la literatura sobre el aprendizaje organizativo se han convertido, junto a las aportaciones de la Gestión de la Calidad Total, en las perspectivas dominantes en el campo de la dirección estratégica. El presente trabajo de investigación representa un marco integrador de estos tres planteamientos teóricos.

La visión integral de la empresa que se plantea en este artículo incluye las premisas y aportaciones de los tres marcos teóricos previamente reseñados. Un resumen de las mismas, junto con las principales críticas recibidas por cada teoría o perspectiva, viene recogido en el Cuadro 1. Como puede observarse en dicho Cuadro, las premisas básicas de estas corrientes teóricas giran en torno a la concepción de la empresa como institución, por lo que realmente pretenden constituirse en auténticas teorías de la empresa. Atendiendo a la teoría basada en los recursos, las empresas tratan de incrementar, aunque no necesariamente maximizar, su *performance*, para lo que integran recursos y capacidades con el objeto de obtener una ventaja competitiva. Más concretamente, el conocimiento, según la perspectiva del conocimiento, y el aprendizaje, según la visión del aprendizaje organizativo, podrían constituir los recursos y capacidades más relevantes de cualquier empresa. En tal sentido, frente a la interpretación puramente contractual de la naturaleza de la empresa, una visión integral de las tres perspectivas anteriores sugiere que las empresas existen, frente al mercado, gracias a su capacidad para integrar recursos, en particular el conocimiento, y aprender.

Las tres perspectivas teóricas presentadas en este estudio están realizando aportaciones relevantes y novedosas a la literatura sobre dirección de empresas. Todas ellas se centran en la identificación de las fuentes de ventaja competitiva, intentando explicar el origen y la dinámica de la ventaja competitiva mediante el análisis de los recursos y capacidades -en el caso de la teoría basada en los recursos-, el conocimiento -en el caso de la visión basada en el conocimiento- y el aprendizaje organizativo -en el caso de la perspectiva basada en el aprendizaje-. No obstante, otras líneas de investigación incluyen, por ejemplo, las estrategias de diversificación, las alianzas estratégicas, la innovación tecnológica, y la transmisión de la tecnología y del conocimiento.

Sin embargo, también son relevantes las críticas que estas perspectivas están recibiendo, entre las que destaca el escaso consenso en cuanto a sus preceptos y propósitos. Además, para

muchos, constituyen visiones de la empresa complementarias a las ya existentes, así como entre ellas mismas. Precisamente, esta última crítica ha motivado la elaboración del presente estudio.

CUADRO 1. PREMISAS Y APORTACIONES DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS BASADAS EN LOS RECURSOS, EN EL CONOCIMIENTO Y EN EL APRENDIZAJE

| PERSPECTIVA TEÓRICA | PREMISAS BÁSICAS | PRINCIPALES APORTACIONES | CRÍTICAS |
|---------------------------------------|--|--|--|
| PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> - Existen diferencias sistemáticas entre las empresas en la medida en que éstas controlan recursos distintos que son necesarios para implantar las estrategias. - Estas diferencias son relativamente estables. - Las diferencias en los recursos de las empresas originan diferencias de <i>performance</i>. - Las empresas tratan de incrementar, aunque no necesariamente maximizar, su <i>performance</i>. | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las fuentes de ventaja competitiva. - Explicación del origen y dinámica de la ventaja competitiva mediante el análisis de los recursos. - Identificación de los requisitos de los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva. - Establecimiento de una lógica en las estrategias de diversificación. - Estudio de las alianzas estratégicas. | <ul style="list-style-type: none"> - Confusionismo terminológico. - Carácter introspectivo, olvidándose del entorno como fuente de ventaja competitiva. - A penas hace mención al proceso estratégico, centrándose en el contenido de la estrategia. - No justifica el proceso de creación de nuevos recursos. |
| PERSPECTIVA BASADA EN EL CONOCIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento es el recurso más importante que puede tener una empresa, al ser el más difícil de transferir y replicar. - El conocimiento tácito o "saber cómo" es más importante que el conocimiento explícito o "saber sobre hechos y teorías". - Rechazo de la interpretación contractual de la empresa, al considerar que ésta existe debido a que crea las condiciones bajo las cuales múltiples individuos integran sus conocimientos. - Las capacidades de la empresa están estructuradas de acuerdo al ámbito de conocimiento que integran. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las características del conocimiento clave para la creación de valor. - Explicación de las estrategias de crecimiento y de imitación. - Identificación de los mecanismos de integración del conocimiento. - Explicación de las fuentes de ventaja competitiva. | <ul style="list-style-type: none"> - Escaso consenso en cuanto a sus preceptos y propósito. - Es una perspectiva complementaria, y no alternativa, a la teoría de la empresa basada en los recursos y a la teoría de los costes de transacción. |
| PERSPECTIVA BASADA EN EL APRENDIZAJE | <ul style="list-style-type: none"> - Tanto el aprendizaje incremental como el radical pueden mejorar la supervivencia y prosperidad de la empresa bajo algunas circunstancias, aunque también pueden dañarlas bajo otras circunstancias. - El aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que la excelencia actual de una actividad siempre puede ser mejorada. - Todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje dado que éstas aprenden a medida que desarrollan, producen y comercializan productos. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los niveles de aprendizaje. - Identificación de los procesos de aprendizaje. - Identificación de los factores que contribuyen al nivel de beneficios generado por el aprendizaje. - Identificación de las características que debe cumplir una organización para convertirse en una <i>learning organization</i> u organización que aprende. | <ul style="list-style-type: none"> - Es una perspectiva complementaria, y no alternativa, a la teoría de la empresa basada en los recursos y la perspectiva basada en el conocimiento. |

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, P. y TUSHMAN, M.L. (1990): "Technical discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change", *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): *Organizational learning*, MA: Addison-Wesley.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis", *Advances in Strategic Management*, 8, 39-61.
- BERGH, D.D. (1995): "Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 16, 221-239.
- COASE, R. (1937): "The nature of the firm", *Economics*, 4 (noviembre), 386-405.
- CUERVO GARCÍA, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Nueva York: Prentice-Hall, Inc.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.
- DEMSETZ, H. (1991): "The theory of the firm revisited", en *The Nature of the Firm*, WILLIAMSON Y WINTER, eds., Oxford University Press, 159-178.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 7 (2), 136-150.
- FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985): "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- FOSS, N.J. (1996a): "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments", *Organization Science*, 7 (5), 470-476.
- FOSS, N.J. (1996b): "More critical comments on knowledge-based theories of the firm", *Organization Science*, 7 (5), 519-523.
- FOSS, N.J. (1997a): "Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions", en *Resources, Firms, and Strategies*, FOSS, ed., Oxford University Press, 3-20.
- FOSS, N.J. (1997b): *Resources, firms, and strategies*, Oxford: Oxford University Press.
- FOSS, N.J. (1997c): "Resources and strategy: Problems, open issues, and ways ahead", en *Resources, Firms, and Strategies*, FOSS, ed., Oxford University Press, 345-366.
- GARVIN, D.A. (1993): "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 78-91.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): "Bad for practice: A critique of transaction cost theory", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 17-21.
- GRANT, R.M. (1996a): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- GRANT, R.M. (1996b): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17 (número especial de invierno), 109-122.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1992): "Specific and general knowledge and organizational structure", en *Contract Economics*, WERIN y WIJKANDER, eds., Blackwell, 251-274.
- KIM, L. (1998): "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, 9 (4), 506-521.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3, 383-397.
- LANGLOIS, R.N. (1997): "Transaction-cost economics in real time", en *Resources, Firms, and Strategies*, FOSS, ed., Oxford University Press, 286-305.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2, 71-87.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1997): "Related diversification, core competences, and corporate performance", en *Resources, Firms, and Strategies*, FOSS, ed., Oxford University Press, 327-344.
- MINER, A.S. y MEZIAS, S.J. (1996): "Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research", *Organization Science*, 7 (1), 88-99.
- NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, invierno, 73-85.
- NONAKA, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Nueva York: Wiley.
- PETERAF, M. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PISANO, G.P. (1994): "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development", *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.
- PORTER, M.E. (1998): "Master lecture on strategy", ponencia presentada en la 18th Annual International Conference of the Strategy Management Society, Orlando, noviembre 1-4, 1998.

- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- PROBST, G. y BÜCHEL, B. (1997): *Organizational learning: The competitive advantage of the future*, Londres: Prentice Hall.
- ROOT, H.P. (1994): "MSI: A resource for the learning organization", *Marketing Science Institute Review*, primavera, 1.
- SCHULZE, W.E. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research", *Advances in Strategic Management*, 10A, 127-152.
- SENGE, P.M. (1990): *The fifth discipline*, Nueva York: Doubleday Currency.
- SPENDER, J.-C. (1989): *Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment*, Oxford: Blackwell.
- STARBUCK, W.H. (1984): "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- SUMMER, C.E., BETTIS, R.A., DUHAIME, I.H., GRANT, J.H., HAMBRICK, O.C., SNOW, C.C. y ZEITHAML, C.P. (1990): "Doctoral education in the field of business policy and strategy", *Journal of Management*, 16 (2), 361-398.
- WATKINS, K. y MARSICK, V.J. (1993): *Sculpting the learning organization*, San Francisco: Jossey Bass.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Nueva York: The Free Press.
- WINTER, S.G. (1994): "Organizing for continuous improvement: Evolutionary theory meets the quality revolution", en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, TEECE, ed., Oxford University Press, 90-108.
- YELLE, L.E. (1979): "The learning curve: Historical review and comprehensive survey", *Decision Sciences*, 10, 302-328.

