

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO BASE DE LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Idoia Idigoras –Jone Mitxeo

Dpto. Economía Financiera II
(Economía de la Empresa y Comercialización)
UPV-EHU

ÍNDICE

1. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES 61; 2 .PROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES 66; 3. EL CONOCIMIENTO COMO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS 68; 4. CONCLUSIONES 72; 5. BIBLIOGRAFÍA 73.
--

1. La competitividad empresarial: un análisis desde la teoría de los recursos y capacidades

En el área de la Dirección de Empresas el estudio de la competitividad empresarial, sus causas y las formas concretas de alcanzarla constituye una preocupación fundamental.

La competitividad se entiende como una realidad dinámica y comparativa con las demás empresas, es decir, es un rasgo de las empresas a través del cual aseguran su presencia en un mercado y/o incrementan su participación en el mismo, en rivalidad con otras empresas.

Para lograr una posición ventajosa en la carrera competitiva es fundamental el papel que cumple la estrategia de la empresa, tratando de alcanzar y defender una ventaja competitiva sostenible, que le permita obtener rentas empresariales que se mantengan en el largo plazo.

Para el análisis de la ventaja competitiva y la identificación de sus factores determinantes, se consideran las variables de tipo macroeconómico, las sectoriales y, con una relevancia cada vez mayor, las de carácter intraempresarial; observándose, además, una evolución temporal de la primacía de unas sobre otras.

Así, en la década de los ochenta, para explicar las claves competitivas de la empresa, la Dirección Estratégica ha venido concediendo un peso primordial al entorno. Porter es considerado como el máximo exponente del análisis estratégico del sector industrial, siendo una de sus principales aportaciones la metodología de estudio de la industria en base a las denominadas “cinco fuerzas competitivas”: la rivalidad entre los competidores establecidos, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los clientes y los proveedores, que valorados conjuntamente llevan a establecer sectores con distinto grado de atractivo. Sin embargo, durante los noventa, la Teoría de Recursos y Capacidades recalca la relevancia de las particularidades internas de las empresas, como principales responsables de su éxito o fracaso. Esta corriente considera que la heterogeneidad de las empresas es la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados obtenidos por las mismas.

El análisis de la competitividad a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades no supone realmente una ruptura respecto al enfoque de Porter basado en las características estructurales del sector, sino que, trata de completarlo haciendo un mayor hincapié en los aspectos internos de la empresa a la hora de justificar que unas empresas son competitivas y otras no, aún actuando en el mismo mercado; eso sí, sin olvidar que tanto las características del entorno como las peculiaridades internas de las empresas afectarán a los rendimientos.

Aunque los determinantes estructurales nos indican qué variables, en un determinado momento temporal, explican las diferencias de rentabilidad entre empresas, dejan sin resolver el problema de cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva y son capaces de mantenerla en el tiempo (Porter, 1991) y, precisamente, mediante la Teoría de Recursos y Capacidades se pretende dar respuesta a esas cuestiones, convirtiendo de esta manera a la propia empresa en objeto de estudio. Es decir, las limitaciones del análisis estructural para explicar las diferencias de competitividad de las empresas son, precisamente, las que nos dirigen hacia el enfoque de los recursos y capacidades de la empresa.

A pesar de su relativa novedad y aunque en su base se pueden observar elementos derivados de teorías de reciente desarrollo como las referidas a la Economía

de las Organizaciones y la Teoría Evolutiva de las Empresas, también una parte considerable de los conceptos de este enfoque se basa en ideas ya desarrolladas anteriormente por otros autores, como la teoría de crecimiento de la empresa propuesta por Penrose en 1959. Sus principales aportaciones se derivan del retorno a la reivindicación de la importancia de la configuración interna de la empresa y del intento de desarrollar un cuerpo teórico adecuadamente articulado (Suárez, 1994).

Podemos considerar que las características del entorno en el que estamos inmersos pueden justificar, en gran parte, el énfasis actual en las variables intraempresariales, ya que cuanto más dinámico es el entorno de la empresa, más lógica tiene basar la estrategia en recursos y capacidades internos, relativamente más controlables y estables que los elementos del entorno o externos, cuya volatilidad es cada vez mayor (Grant, 1996).

Esta teoría entiende la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos, es decir, un conjunto de tecnologías, activos, personas, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. que se generan, desarrollan y mejoran con el tiempo. Ello implica la existencia de una gran diversidad o heterogeneidad de empresas, incluso dentro de un mismo sector o subsector y, dicha heterogeneidad puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo y ayudar a explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas (Barney, 1991).

Vemos por tanto que este enfoque, además de profundizar en el análisis interno de los recursos y capacidades, integra dicho estudio como pilar básico para la formulación e implantación de las estrategias empresariales (Navas y Guerras, 1998).

Cabe mencionar el esfuerzo realizado por los diferentes autores para la definición, identificación y evaluación de los recursos y las capacidades que otorgan a la empresa su capacidad competitiva. A pesar de la no existencia de un consenso absoluto respecto a la terminología utilizada y a los conceptos asociados a ella, siguiendo a la mayoría de los autores, analizaremos de forma más exhaustiva los dos conceptos claves de esta teoría: los recursos y las capacidades.

Por un lado, entendemos por recursos aquel conjunto de factores o activos que dispone y controla una empresa, incluyéndose los de tipo físico, financiero, humano, comercial, tecnológico, etc. La heterogeneidad de los elementos considerados deriva, a su vez, en la distinción de recursos tangibles y recursos intangibles (Grant, 1991).

Los recursos tangibles o materiales incluyen los recursos físicos y financieros de la empresa (los edificios, el equipo productivo, los vehículos, los fondos propios, la capacidad de endeudamiento, las disponibilidades financieras, etc.), siendo fáciles de identificar y valorar a través de la información proporcionada por los estados contables.

Los recursos intangibles, sin embargo, se sustentan básicamente en la información y permanecen por tanto invisibles a la información contable, pudiéndose distinguir, tal y como se recoge en la tabla, los de origen tecnológico, los de origen comercial y los de origen humano.

TIPOS DE RECURSOS INTANGIBLES	ELEMENTOS DEFINITORIOS
RECURSOS HUMANOS	<p>Cualificación y experiencia de los empleados, que determinan sus habilidades</p> <p>Adaptabilidad y flexibilidad</p> <p>Compromiso y lealtad de los empleados (nivel de rotación, de conflictos, de retribución)</p>
RECURSOS TECNOLOGICOS	<p>Stock de tecnologías protegidas por patentes</p> <p>Experiencia en la aplicación de la tecnología y <i>know-how</i></p> <p>Recursos y compromiso hacia la innovación y la investigación</p>
RECURSOS COMERCIALES	<p>Propiedad de marcas comerciales</p> <p>Reputación o imagen corporativa</p> <p>Diferenciación en base a atributos como servicio, calidad, fiabilidad etc.</p> <p>Relaciones estables con clientes y proveedores</p>

FUENTE: Adaptado de Grant (1996).

Las características que definen a estos recursos intangibles permiten diferenciarlos de los tangibles y les confieren valor, convirtiéndose así en los más relevantes para la empresa. Salas (1996) resume estas características en que:

- Su principal soporte es la información, lo cual implica que puedan ser susceptibles de múltiples utilidades. Además, pueden ser empleados sin límite debido a que no presentan riesgo de agotamiento.

- Su proceso de acumulación es lento y costoso, debido a que es difícil o incluso imposible que puedan ser objeto de compraventa en el mercado. Esta dificultad de transacción está muy relacionada con la dificultad de valorar económicamente estos recursos.
- En muchos casos, al estar basados en información no codificable su adecuada protección frente a posibles apropiaciones por terceros resulta difícil.

Por otra parte, junto a los recursos, habrán de tenerse en cuenta las capacidades de la empresa (también denominadas competencias, competencias básicas o competencias distintivas).

Las capacidades surgen de la interacción entre los diferentes recursos disponibles en la empresa, y se derivan del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples tecnologías (Prahalad y Hamel, 1991). Esto hace que las capacidades se aproximen en parte al concepto de rutina organizativa, entendiendo por tal el conjunto de pautas de actuación regulares y predecibles que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982), aunque es evidente que son algo más que eso.

En definitiva, una capacidad es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (Grant, 1996), de una forma eficaz y diferenciada, lo que constituye, por tanto, la base para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un negocio concreto (Tece, 1990).

Hay autores, que no distinguen el concepto de capacidad del de recurso intangible, o incluso del concepto de conocimiento en general, considerándolos de forma general como recursos (Kogut y Zander, 1995), ya que su base principal es la información y la forma en que la organización y las personas, en definitiva, gestionan dicha información.

Sin embargo, a pesar de ser conceptos relacionados y, por ello, con grandes similitudes, consideramos que se pueden establecer dos diferencias básicas para distinguirlos (López Sintas, 1996).

En primer lugar, los recursos presentan un carácter individual, ya que incluso en el caso de los recursos intangibles humanos, como pueden ser las habilidades o conocimientos, podemos asociarlos de forma individual a cada una de las personas que las poseen. Por el contrario, las capacidades surgen de la forma en que la organización consigue movilizar u organizar de forma colectiva o conjunta los recursos de la empresa, siendo intrínsecamente grupales.

Con respecto a la segunda diferencia, se debe señalar que los recursos son considerados estáticos, mientras que las capacidades son variables en el tiempo, definiéndose como dinámicas. Es decir, los recursos son factores que se poseen y se controlan de forma independiente, mientras que las capacidades surgen de la utilización conjunta y dinámica de dichos recursos, utilización que contribuye a aumentar la dotación de recursos y capacidades futuros.

Las palabras de Grant clarifican la relación existente entre recursos y capacidades: “Mientras que los activos, recursos o bienes de capital son la fuente de las competencias o capacidades de la empresa, éstas, a su vez, son la fuente principal de su ventaja competitiva” (Grant, 1991).

En el proceso de identificación de las capacidades, consideramos destacable la incidencia sobre dicho proceso de dos de sus principales características, como son su especificidad y complejidad, ya que a medida que los sistemas de interacción entre los recursos se van haciendo más complejos, la adaptación a la organización que las está generando es mayor, haciendo que dichas capacidades sean más útiles para dicha organización que para cualquier otra (Fernández y Suárez, 1996).

Podemos afirmar, por lo tanto, que las capacidades son específicas para cada empresa, lo cual dificulta sobremanera el proceso de identificación de las mismas. A este intento de identificación, se opone la denominada “ambigüedad causal” (Lippman y Rumelt, 1982), que imposibilita la determinación de las causas del éxito de una empresa. Este condicionante es considerado como imprescindible por autores como Barney (1991) para que la empresa pueda sostener en el tiempo la ventaja competitiva derivada de ello.

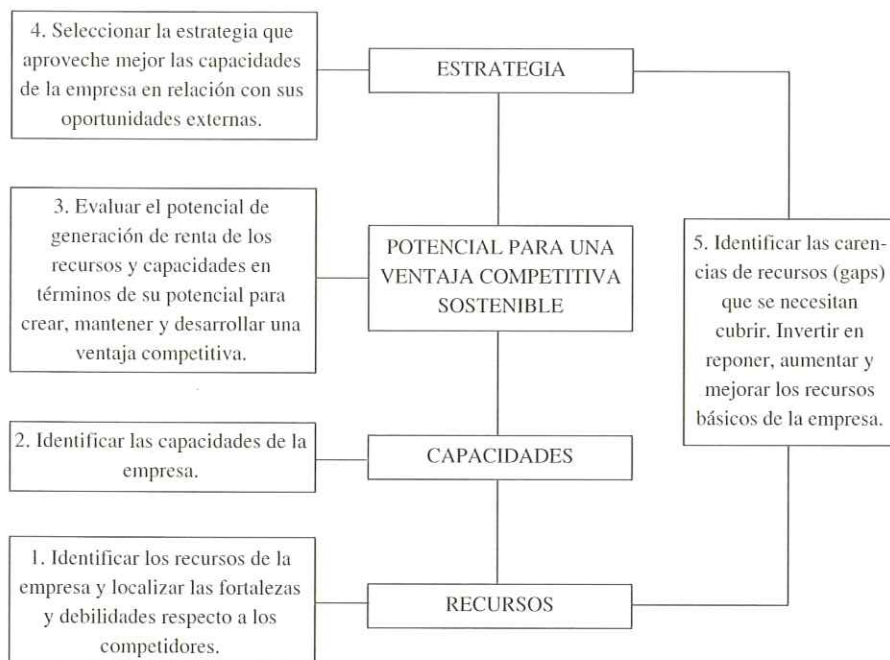
Estas dificultades constituyen, a su vez, una de las principales limitaciones que hoy en día plantea este enfoque, debido a que serán empresas exitosas aquellas que tienen recursos y capacidades únicos y deben alimentar dichos recursos para que sean exitosas (Porter, 1991). Esto hace que sea difícil establecer a priori los factores clave, aunque un análisis profundo y realizado desde diferentes perspectivas puede ayudar a determinar aquella actividad en la que la empresa sobresale especialmente.

En definitiva, la labor de la dirección no se debe limitar a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino a descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas.

2. Proceso para el establecimiento de una estrategia basada en los recursos y capacidades

Tal y como hemos señalado, la Teoría de Recursos y Capacidades no se limita a un mero análisis interno de la empresa (identificación de los recursos y las capacidades existentes), sino que este análisis es el punto de partida para la formula-

ción e implantación de la estrategia empresarial, dirigida a gestionar eficientemente los recursos y las capacidades actuales, como se puede apreciar en el modelo propuesto por Grant.



Fuente: Grant, R.M.(1996), p.186.

Una vez identificados los principales recursos y capacidades, deberemos analizar cuál es el potencial que presentan para generar ventajas competitivas.

Diversos estudios han concluido que los recursos tangibles tienen una capacidad explicativa muy reducida en la rentabilidad de las empresas (Jacobson, 1992), ya que difícilmente podrá conseguir y sostener una ventaja competitiva si dicha ventaja se basa en recursos estandarizados y accesibles para todas las empresas.

En definitiva, aquellos recursos y capacidades valorables por el cliente, de posesión exclusiva, no transferibles y difícilmente imitables son los que determinarán la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Barney, 1991).

Como señala Grant, la conexión entre los recursos y capacidades de la empresa y la estrategia a seguir por ésta se materializa en dos decisiones clave. Primero se deberá elegir aquella estrategia que explote mejor las capacidades de la empresa, considerando al mismo tiempo los condicionantes que el entorno ofrezca en dicho momento. Pero además, la empresa deberá plantear la realización de las inversiones necesarias para mantener, desarrollar y ampliar sus recursos y capacidades para el futuro.

La empresa deberá ser capaz de orientar su estructura y su sistema de decisiones hacia el desarrollo futuro de los recursos actuales, junto con la creación de las condiciones organizativas necesarias para fomentar la creación de nuevos recursos y capacidades, sobre las cuales se sustente la ventaja competitiva futura.

La importancia de la organización en todo este proceso no deja lugar a dudas. Así lo recoge Fernández (1993), afirmando que existe una relación circular entre la organización y los recursos y capacidades sobre los que se asienta. De esta manera, los recursos y capacidades que la empresa posee se traducen en su quehacer diario, sus relaciones internas, su estructura organizativa, etc. y, a su vez, la propia organización es la encargada de buscar las vías para mejorar la interacción entre los recursos y capacidades y su contribución a la ventaja competitiva. De hecho, las bases principales sobre las que se asientan los recursos y capacidades son la información y las personas (Fernández, 1995), en definitiva, el conocimiento.

Por lo tanto, se trata de que el proceso de inversión necesario para desarrollar recursos y capacidades futuras se lleve a cabo a través del aprendizaje de la organización, aprendizaje organizacional que deriva en la creación de nuevos conocimientos y habilidades en las personas y en la propia organización.

Es evidente que este modelo de gestión basado en los recursos y capacidades de la empresa, está claramente vinculado a la creación de nuevo conocimiento para el futuro, lo que nos lleva a analizar más detalladamente las bases sobre las cuales se puede crear y utilizar dicho conocimiento, es decir, cómo la empresa puede gestionar el conocimiento.

3. El conocimiento como generador de ventajas competitivas

En los epígrafes anteriores hemos incidido en que de acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, la base de las capacidades distintivas de la empresa está en la forma en que combina sus recursos tangibles e intangibles. Podemos afirmar que las empresas para la búsqueda de su ventaja competitiva además de gestionar adecuadamente sus recursos físicos o tangibles, deben prestar especial atención a la gestión de sus recursos intangibles.

Hoy en día en la literatura sobre gestión empresarial destaca la consideración del conocimiento como el principal recurso intangible de las empresas.

Aunque el conocimiento (incorporado en las personas y en la tecnología) siempre haya sido fundamental para el desarrollo económico, es en los últimos años cuando se le reconoce de forma específica su peso relativo en el progreso y la competitividad, recalcando además que su importancia es creciente.

Así, la OCDE, considera que las economías actuales dependen, como nunca antes, de la generación, distribución y utilización del conocimiento y, asegura que estamos inmersos en la sociedad de la información y en una economía basada en el conocimiento (OECD, 1996).

En la misma línea, Drucker afirma que la información y el conocimiento han sustituido a los elementos tradicionales de generación de riqueza, tierra, trabajo y capital (claves en la economía agrícola y en la economía industrial), argumentando que mediante el conocimiento se pueden obtener los demás factores productivos de manera sencilla.

Los rasgos más destacados de esta denominada economía postindustrial, son los siguientes: primero, la revolución tecnológica de las comunicaciones y la información, que permiten un acceso e intercambio de información más rápido y eficiente; segundo, la reducción del ciclo de vida de los productos y las tecnologías, primando la innovación continua, debido a la intensificación de la velocidad a la que se producen los cambios; tercero, el mayor peso de los gustos y necesidades individuales de los consumidores, siendo por ello factores claves en la actualidad el marketing, la investigación de mercados o el diseño de los productos, desarrollados con la colaboración de los consumidores y; cuarto, la globalización.

Por tanto se puede asegurar que en un entorno global, en el que los mercados, los productos, las tecnologías, los competidores, las legislaciones e, incluso, las sociedades enteras cambian a gran velocidad, la innovación continua y el conocimiento que hace posible dicha innovación se han convertido en importantes fuentes de supervivencia y de ventaja competitiva sostenible (Nonaka y Byosiere, 1999), es decir, el conocimiento será el elemento diferenciador de las sociedades del próximo milenio.

Desde la Teoría de Recursos y Capacidades se considera el conocimiento como un factor de producción reproducible que genera crecimiento económico

El conocimiento y la tecnología añaden valor a los procesos económicos, debiendo las empresas estimular la generación de este valor (Beijerse,1999), valor

que cada vez depende más de las ideas, capacidades e información de sus empleados, junto con las bases de datos y patentes que controlan.

En este sentido, podemos afirmar que desde el pensamiento de la Dirección Estratégica, es innegable el nexo de unión existente entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento, vamos por tanto a analizar de manera más exhaustiva los principales conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento, como uno de los pilares de la gestión estratégica de la empresa.

Las variadas definiciones del concepto conocimiento, confluyen en que el conocimiento es algo más que información. Así, podemos definir el conocimiento como la información transformada en capacidades para desarrollar una acción, o una capacidad personal que es producto tanto de la información como de la experiencia, las habilidades y las actitudes que una persona tiene en un momento concreto (Beijersee, 1999).

Es clásica, la distinción de las dos dimensiones de conocimiento (Polanyi, 1966): el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es el que se define como “percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual. Por el contrario, el conocimiento explícito se expresa en un lenguaje formal y sistemático, escrito, auditivo o visual, ya que puede recogerse y compartirse en forma de datos, fórmulas, especificaciones y manuales” (Byosiere, 1999).

El modelo del proceso de creación de conocimiento se construye bajo el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se desarrolla como consecuencia de una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito. Por lo tanto, aunque sean las personas las portadoras del conocimiento, la creación de este nuevo conocimiento no se produce entre individuos sino en el seno de una organización.

Identificar, organizar, almacenar, adaptar, compartir, aplicar y crear conocimiento son procesos esenciales para la competitividad de una organización, por lo que, la gestión del conocimiento va más allá del mero almacenamiento y manipulación de datos, ya que engloba al conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para generar y añadir valor.

En base a la definición anterior, vemos que los procesos implicados en la gestión del conocimiento son (Azua, 1998):

- Generar y captar conocimiento, tanto internamente como externamente.
- Estructurar y aportar valor al conocimiento captado.
- Transferir el conocimiento, tanto mediante vías formales como informales.

- Estructurar la utilización y reutilización del conocimiento por todas las personas y grupos de la organización.

Por tanto, podemos definir la gestión del conocimiento como el proceso que permite gestionar el conocimiento para conocer las necesidades existentes, identificar y explotar el conocimiento existente y el conocimiento adquirido y desarrollar nuevas oportunidades (Quintas et al., 1997).

Aún presentándose, a menudo, la confusión entre los términos de gestión de conocimiento y capital intelectual, ambos hacen referencia a cuestiones distintas aunque relacionadas.

Drucker identificó el conocimiento como un recurso económico más, es decir, consideró la posibilidad de capitalizar el conocimiento, derivando en el término de capital intelectual (Drucker, 1995).

El capital intelectual designa al conjunto de recursos intangibles que, pese a no estar recogidos en los estados financieros tradicionales de la empresa, generan o generarán valor (Azuza, 1998). Es decir, incluye las habilidades de los empleados, la información, las patentes, las marcas, la capacidad de investigación y desarrollo, etc., y no exclusivamente el conocimiento acumulado en las personas, como a priori el término de Capital Intelectual podría inducir a pensar.

La relación entre ambos conceptos se clarifica al entender la Gestión del Conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el Capital Intelectual de la organización crezca, siendo la actividad que concierne a la estrategia y a la táctica para gestionar el Capital Intelectual (Brooking, 1997).

Las empresas que triunfan en la actualidad poseen algo mucho más valioso que activos físicos o financieros, poseen Capital Intelectual¹.

Para poder recoger en la cuenta de resultados los beneficios que promete la utilización del conocimiento es necesario, a menudo, llevar a cabo una serie de inversiones, especialmente en sistemas de información, además de emprender acciones que traten de fomentar el aprendizaje.

1. La creciente divergencia existente entre el precio de mercado de las acciones y su valor teórico según los estados contables parece señalar que los estados financieros están perdiendo validez para informar adecuadamente sobre el valor de la empresa, ya que los recursos más importantes desde el punto de vista estratégico pueden permanecer invisibles. Ello deriva en la necesidad de introducir mejoras en los modelos contables actuales, de forma que éstos puedan reflejar de forma más fiel el valor de la empresa, tanto en función de sus activos actuales, tangibles e intangibles, como en función de su capacidad para generar beneficios en el futuro (García-Ayuso, 1999). En esta línea, las empresas y organizaciones en general, están desarrollando distintos modelos para la medición de su Capital Intelectual.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes, para generar nuevo conocimiento. En el caso del aprendizaje organizacional, se tratará de convertir el conocimiento individual en conocimiento colectivo.

El papel que la organización juega en el proceso de aprendizaje organizativo es vital, existiendo determinadas características de las organizaciones que dificultan el aprendizaje organizativo (Azua, 1998): Estructuras burocráticas (departamentalización, jerarquización), liderazgo autoritario y/o paternalista, aislamiento del entorno, autocomplacencia, cultura de ocultación de errores, búsqueda de homogeneidad, orientación a corto plazo, planificación rígida y continuista, individualismo, etc.

No se debe olvidar que el proceso de aprendizaje organizacional se deriva de una interacción entre un conjunto de elementos de gestión como son la cultura, el estilo de dirección o liderazgo, la estructura organizativa, la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la gestión de los sistemas de información y comunicación, entre otros.

De ahí que, las personas, la capacidad de aprendizaje individual y organizacional y de forma general la Gestión del Conocimiento sean hoy considerados elementos clave para mejorar la competitividad de las organizaciones.

4. Conclusiones

1. La Teoría de Recursos y Capacidades está adquiriendo una importancia creciente en la explicación de la capacidad de las empresas para alcanzar y mantener ventajas competitivas, complementando así a los enfoques centrados en los condicionantes externos o sectoriales que afectan a la actividad empresarial.

2. Los recursos intangibles y las capacidades propias de cada empresa, que surgen de la combinación de dichos recursos intangibles, se están erigiendo como la base fundamental para la creación de valor de las empresas. Todo ello, obliga a éstas a establecer modelos de gestión que mediante la identificación y desarrollo de dichos recursos y capacidades, contribuyan a dirigir la estrategia empresarial a la potenciación de aquellos recursos y capacidades que tanto en el presente como en el futuro, sean o puedan ser el pilar de los beneficios empresariales.

3. La creciente turbulencia que presenta la economía postindustrial en la que están inmersas las empresas convierte al conocimiento y al Capital Intelectual, en las fuentes principales de creación de nuevas capacidades sobre las cuales sustentar la ventaja competitiva.

4. Las empresas y las organizaciones, deben orientar sus estrategias a conocer las necesidades y explotar el conocimiento disponible en la empresa, como vía de generación de nuevo conocimiento en el futuro; en definitiva, deben establecer mecanismos para la Gestión del Conocimiento.

5. La función de la dirección de la empresa es fundamental. La dirección de la empresa debe tomar conciencia de que el conocimiento es un recurso fundamental de la organización y que, por tanto, debe gestionarse de forma activa. Por un lado, deberá establecer los sistemas o mecanismos concretos de identificación, medición o valoración del Capital Intelectual, para en base a ello potenciar, utilizar y desarrollar de la forma más eficiente posible dicho conocimiento. Por otro, es imprescindible que la empresa cree un clima organizativo que fomente la creación de nuevas capacidades en base al conocimiento a través de determinadas acciones organizativas, básicamente encaminadas a la formación, a la flexibilización y a la orientación hacia el cambio constante y la innovación.

6. La gestión del conocimiento va a ser un factor fundamental en la gestión empresarial en los próximos años, convirtiéndose en el elemento clave para asegurar la competitividad y la supervivencia de las organizaciones., ya que las empresas que mejor gestionen su conocimiento estarán en mejores condiciones de afrontar los retos que el cambiante entorno competitivo deparará en el futuro a su organización.

5. Bibliografía

- AZUA, S. (1998): "La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual de las Organizaciones como elemento clave para la mejora de su Competitividad", Fomento del Trabajo, Octubre-Diciembre, pp. 30-37.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol.17, pp. 99-120.
- BEIJERSEE, R.P. (1999): "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", Journal of Knowledge Management, vol. 3, nº 2, pp. 94-110.
- BROOKING, A. (1997): "The management of intellectual capital", Journal of Long Range Planning, vol. 30, nº 3, pp. 364-365.
- BYOSIERE, P. (1999): "Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional", en Las sociedades del conocimiento, editado por Cluster del Conocimiento, Zamudio, pp. 81-86.

- DRUCKER, P. (1995): "The information executives truly need", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 54-62.
- FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", en *Fundamentos de Dirección Estratégica. Lecturas*, Ed. Pirámide, 1998, pp. 261-287.
- FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, nº 2, pp. 11-19.
- FERNÁNDEZ, Z. Y 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, nº 3, pp. 73-92.
- GARCÍA-AYUSO, M.: "Los determinantes intangibles del valor de las empresas: El capital intelectual", en *Las sociedades del conocimiento*, editado por Cluster del Conocimiento, Zamudio, 1999, pp. 34-41.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, pp. 114-139.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Ed. Civitas, Madrid, Cap. 5.
- JACOBSON, R. (1992): "The "Austrian" school of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 4, pp. 782-807.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, vol. 6, nº 1, pp. 76-92.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. D. (1982): "Uncertain imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- LÓPEZ SINTAS, J. (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 25-32.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.

- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- NELSON, R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
- NONAKA, I. y BYOSIÈRE, P. (1999): “La Creación de conocimiento regional: Un proceso de desarrollo social”, *Las Sociedades del Conocimiento, Cluster del Conocimiento, Bizkaia*.
- OECD (1996), *The Knowledge-based Economy*, Paris.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Ed. Aguilar, Madrid.
- POLANYI, M. (1996): *The Tacit Dimension*, Gloucester, MA.
- PORTER, M.E. (1991): “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1991): “La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve”, *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 47-64.
- QUINTAS, P., LEFRERE, P. Y JONES, G. (1997): “Knowledge management: a strategic agenda”, *Journal of Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, pp. 385-391.
- SALAS, V. (1996): “Economía y Gestión de los Intangibles”, en *Fundamentos de Dirección Estratégica. Lecturas*, Ed. Pirámide, 1998, pp. 289-303.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994): “El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, nº 1, pp. 25-36.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1990): *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, Working Paper, University of California at Berkeley.