

(OR-08) PARÁMETROS A CONSIDERAR PARA MEDIR EL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

M^a Rocío Martínez Torres
Universidad de Sevilla

RESUMEN

La habilidad de una empresa para aprender de otra viene determinada por las características relativas de la empresa estudiante y la empresa profesora, de manera que su capacidad de asimilación depende de:

- (1) La similitud de conocimiento básico entre la empresa estudiante y profesora, así como del tipo específico de conocimiento nuevo ofrecido por esta última
- (2) La similitud entre las estructuras de las organizaciones y las prácticas de recompensa de las empresas estudiante y profesora
- (3) La familiaridad de la empresa estudiante con el conjunto de problemas organizacionales de la empresa profesora, es decir, la lógica dominante.

PALABRAS CLAVES: bases de conocimiento, lógica dominante, capacidad de asimilación

ABSTRACT

The ability of a company to learn from other comes determined by the relative characteristics of the student company and the teacher company, so that their/its/your/his assimilation capacity depends on:

- (1) The similarity of basic knowledge between the student company and teacher, as well as of the specific type of knowledge new offered by this last
- (2) The similarity between the structures of the organizations and practical of compensation of the student companies and teacher
- (3) The familiarity of the student company with the set of organizational problems of the teacher company, that is to say, the dominant logic.

KEYWORDS: knowledge base, dominant logic, absorptive capacity

1. INTRODUCCIÓN

La contribución al conocimiento es un criterio clave para todas las actividades. Grandes cantidades de conocimientos y destrezas están incorporados al equipo físico y a los procesos y encarnados en las personas. Sin embargo, no dejan de ser más importante los aspectos técnicos, ni los modos de proceder de los directivos que los valores fundamentales que constantemente renuevan y fortalecen las bases de conocimiento.

El aprendizaje requiere la creación y el control de los conocimientos tanto externos como internos para las operaciones actuales y futuras.

El objetivo del presente trabajo es estudiar cómo se podría medir la similitud en las bases de conocimiento, en las estructuras y políticas de recompensa y en la lógica dominante de distintas empresas para, en un trabajo posterior, observar cómo influyen sobre la habilidad para reconocer, valorar, asimilar y utilizar nuevo conocimiento, y con ello, aprender las organizaciones.

2. SIMILITUD ENTRE EMPRESAS-CONOCIMIENTO

Existen tres métodos para aprender un nuevo conocimiento externo:

(1) *Aprendizaje pasivo*: La empresa adquiere el conocimiento articulado sobre procesos técnicos y directivos de fuentes tales como revistas, seminarios y consultas.

(2) *Aprendizaje activo*: La empresa adquiere el conocimiento a través del "benchmarking" o de la inteligencia del competidor, aunque sólo se puede adquirir la porción observable de la experiencia de otra organización.

(3) *Aprendizaje interactivo entre dos empresas*: La empresa actúa estrechamente con otra empresa para percibir no sólo sus objetivos y capacidades observables, sino también para adquirir sus componentes tácitos (es decir, el 'cómo' y el 'por qué' del conocimiento). Este conocimiento se establece en el contexto social de la empresa, haciéndolo más único, más difícil de imitar y así más capaz de crear valor estratégico (Spender, 1996).

Gran parte de la investigación previa en el aprendizaje entre organizaciones se ha centrado en el papel de la **capacidad de asimilación**, la cual se define como la habilidad que tiene una empresa para valorar, asimilar y utilizar nuevo conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990).

La habilidad de una empresa para aprender de otra viene determinada por las características relativas de la empresa estudiante y la empresa profesora, de manera que su capacidad de asimilación depende de:

(1) La similitud de conocimiento básico entre la empresa estudiante y profesora, así como del tipo específico de conocimiento nuevo ofrecido por esta última

(2) La similitud entre las estructuras organizativas y prácticas de recompensa de las empresas estudiante y profesora

(3) La familiaridad de la empresa estudiante con el conjunto de problemas organizacionales de la empresa profesora, es decir, la lógica dominante.

Por tanto, la similitud entre el 'saber qué' (conocimiento), 'saber cómo' (sistemas de procesamiento de conocimiento) y 'saber porqué' (lógica dominante) se vuelve más importante para el aprendizaje entre las organizaciones que la medida de capacidad absoluta de asimilación comúnmente utilizada. Así, la habilidad de una empresa para aprender de otra está estrechamente determinada por las características relativas de las dos empresas, particularmente la relación entre sus sistemas de procesamiento del conocimiento. El bajo poder explicativo de gasto en I+D, utilizado en multitud de ocasiones, nos lleva a preguntarnos la utilidad de esta basta medida de capacidad absoluta de asimilación.

3. BASES DE CONOCIMIENTO

Cohen y Levinthal (1990) señalan que el output innovador depende de la acumulación previa de conocimiento que posibilita a los innovadores para asimilar y explotar nuevo conocimiento. Dicho output innovador influye en el potencial para continuar la difusión y recombinación del conocimiento para futuras innovaciones. Sin embargo, esta mayor o menor innovación dependerá únicamente de las distintas formas en que se aprenda. Fundamentalmente, depende más del qué, cuánto y cómo de continuo la organización, o el individuo, ha estado aprendiendo (Fiol, 1996).

El aprendizaje de la organización es tanto una función de acceso a nuevo conocimiento como de las capacidades para utilizarlo y construirlo sobre tal conocimiento.

El 'saber qué' hemos señalado anteriormente hace referencia a la habilidad para reconocer y valorar nuevo conocimiento externo. La capacidad de un individuo para adquirir nuevo conocimiento es mayor cuando éste está relacionado con la estructura existente del conocimiento del individuo. Dicha estructura existente de conocimiento, o lo que podríamos denominar 'conocimiento básico', se refiere al entendimiento general de las tradiciones y técnicas sobre las que se basa una disciplina.

En el ámbito de las organizaciones, el conocimiento de una empresa incluye tanto el conocimiento articulado, fácilmente de comunicar, como el conocimiento tácito, difícil de definir debido a sus interconexiones con otros aspectos de la empresa, tales como sus procesos y contexto social. Cuando una empresa decide adquirir conocimiento de otra empresa, la relevancia del conocimiento básico de la empresa estudiante con respecto a la base de conocimiento de la empresa profesora está asociada positivamente al aprendizaje entre las organizaciones, mientras que la relevancia del conocimiento especializado está asociado negativamente. Es decir, es más probable que una empresa adquiera conocimiento básico de interés que conocimiento especializado. Sin embargo, cabe tener en cuenta que, como Pouders y St. John argumentan, la homogeneidad cognitiva

inicialmente conduce a mayores difusiones y asimilaciones de nuevo conocimiento entre empresas, estimulando la innovación; pero, a largo plazo, la misma homogeneidad conduce a bases colectivas y procesos de información distorsionados, provocando una caída de la innovación.

Pero, ¿cómo podemos asimilar ese conocimiento básico? Klein y Sorra argumentan que la asimilación efectiva de nuevo conocimiento o innovaciones es función de la fortaleza del entorno de una organización para implantar esa innovación y de la adecuación de esa innovación a los valores-metas de los usuarios. Por otra parte, Ford sugiere que la creatividad depende de la motivación individual para realizar nuevas interpretaciones sobre el conocimiento existente, mientras que Glynn argumenta que la inteligencia es la base de asimilación de una organización para la renovación y el cambio, describiéndose dicha inteligencia como aquella que posibilita a una entidad para aprender, recordar y procesar información.

¿Cómo podríamos medir el conocimiento básico? Como dicen algunos autores, cuando el conocimiento es valioso tiende a ser establecido en sistemas específicos de procesamiento de conocimiento (Leonard-Barton, 1992; Teece y Pisano, 1994; Spender, 1996). Es necesario señalar, para poder adquirir y asimilar nuevo conocimiento, cuáles son las características de la innovación a investigar (administrativa o técnica, radical o incremental, central o periférica), los pasos del proceso de dicha innovación (estimación, valoración, difusión e implantación) y los tipos de organizaciones (públicas o privadas, grandes o pequeñas, de servicio o de fabricación) donde ha tenido lugar. Para medir las bases de conocimiento y los conjuntos de problemas organizacionales se han utilizado datos bibliométricos en campos como la dirección estratégica, económicas, finanzas, relaciones industriales, dirección en I+D, etc., es decir, indicadores de la actividad de investigación y de conocimiento, los cuales han sido creados a través de la aplicación de métodos matemáticos y estadísticos y otras formas de comunicación (Pitchard, 1969).

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS DE RECOMPENSA

Anteriormente se dijo que la habilidad para asimilar nuevo conocimiento externo hace referencia al 'saber cómo' y viene determinado por la similitud de las prácticas de recompensa así como por la similitud de estructuras organizacionales entre distintas empresas.

La estructura es importante en cómo las empresas procesan el conocimiento, pues los miembros de la organización interactúan no sólo como individuos, sino también como actores que desempeñan papeles en la organización. La estructura representa la codificación de los modelos de roles históricos de la organización (Walsh y Ungson, 1991), refleja y almacena el conocimiento sobre la percepción que la organización tiene del entorno (Tushman y Nadler, 1978), influye en el proceso de comunicación de la organización (Guetzkow, 1965) y está fuertemente relacionada con los comportamientos que tiene la organización para resolver problemas (Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967).

La mayoría de las organizaciones están físicamente estructuradas para hacer hincapié en las fronteras verticales (jerárquicas) y horizontales (funcionales). Sin embargo, al igual que el proceso continuo tiene una gran ventaja para la fabricación sobre la mayoría de los procesos intermitentes, el flujo no obstaculizado de información contribuye más al aprendizaje que el flujo fragmentado, la información tratada por lotes. Por ello es interesante hacer hincapié en homogeneizar el nivel de conocimientos en toda la empresa, de forma que pocas bolsas de información queden aisladas por el cargo, función o turno de trabajo. Por eso, las fronteras jerárquicas deberían ser mínimas. Al flujo de información contribuye el tamaño de la empresa (el cual es aconsejable que esté por debajo del millar de empleados), de manera que los conocimientos adquiridos individualmente en un viaje, en una conferencia o deducidos de un experimento puedan ser transmitidos fácilmente, ya que todos los empleados están situados en el mismo lugar y se conocen unos a otros. Es interesante también el diseñar la empresa para facilitar los flujos de conocimientos, alentando el mayor número posible de reuniones accidentales. Por otra parte, el fomentar la experiencia multifuncional flexibiliza la organización y permite reprimirse la tendencia de cada departamento a considerarse propietario de la información. Para llevar todo esto a cabo es preciso que todos los miembros valoren la necesidad de compartir los conocimientos, haciéndoles ver que ganar como equipo empresarial tiene preferencia sobre la propiedad individual de las ideas. Todo ello debe ir acompañado de un sistema de dirección

que valora los conocimientos, por lo que proporciona los mecanismos necesarios para el aprendizaje continuo.

Las estrategias de recompensa de una empresa realizan una gran contribución sobre la actuación de la misma. Las ideas positivas y los lemas, por sí solos, no pueden crear una verdadera inversión del empleado en innovación y en identificar y resolver problemas. La eficacia para la implantación de una estrategia a nivel corporativo depende en gran medida de la existencia de estrategias de recompensa. Muchas dimensiones de recompensa se han identificado, abarcando éstas desde las bases o criterios de distribución de recompensas, la estructura y diseño del paquete de recompensa o hasta las políticas de la organización y los procedimientos que gobiernan el sistema de pagos. Cada vez hay mayor consenso en que las estrategias de recompensa de una empresa deben ser medidas como un conjunto de dimensiones interrelacionadas (Ehrenberg y Milkovich, 1987). Gomez-Mejia señala que la elección de una estrategia de recompensa llevada a cabo por una empresa puede variar en cualquier lugar intermedio de entre los polos extremos de un continuum: algorítmico y experimental. El extremo algorítmico hace énfasis en el uso de procedimientos repetitivos, mecanicistas, predeterminados y estandarizados, prestando una atención mínima a cualquier otra circunstancia, excepciones a las reglas o a factores de contingencia externos. Este extremo se caracterizaría, entre otras cosas, por una fuerte confianza en los procedimientos tradicionales de evaluación del trabajo, la antigüedad como criterio importante de pago, una baja tolerancia al riesgo, énfasis en la equidad interna y posición jerárquica como bases para la distribución de recompensas (es decir, utilizaría un enfoque de sistema cerrado), etc. Por otra parte, el extremo experimental hace referencia a estrategias de recompensa flexibles y adaptables, de forma que pueden ser diseñadas para responder a circunstancias cambiantes, rápidos cambios del entorno y a estructuras de organizaciones fluidas. Este extremo se caracterizaría por el uso de habilidades personales y atributos como criterios para la determinación del pago más que procedimientos de evaluación del trabajo, una alta tolerancia al riesgo, un enfoque de sistemas abiertos, etc...

La similitud de la estructura de la organización se podría medir estudiando la similitud entre las distintas empresas en base a los distintos parámetros de diseño que Mintzberg utiliza para el diseño de cualquier organización, de modo que, para el diseño de los puestos utiliza la especialización del trabajo (horizontal y vertical), la formalización del comportamiento, la preparación y/o el adoctrinamiento; para el diseño de la superestructura utiliza los parámetros agrupación de unidades (en base al mercado y en base a la función) y dimensión de la unidad (estructuras altas y planas); para el diseño del sistema de decisión utiliza la descentralización (horizontal, vertical, paralela y selectiva); y, finalmente, para el diseño de los enlaces entre las distintas unidades de la organización utiliza los sistemas de planificación y control (control del rendimiento y planificación de acciones) y los mecanismos de enlace (puestos de enlace, grupos de trabajo y comités permanentes, directivos integradores y estructura matricial).

Por otra parte, la similitud en las prácticas de recompensa de las distintas organizaciones se podría medir analizando y comparando, para cada una de las empresas estudiante y profesora, las distintas dimensiones de estrategias de recompensas que anteriormente señalamos y sus ítems, recogidos de un estudio realizado por Gomez-Mejia, a saber: *las bases o criterios de distribución de recompensas* (sistema de pago basado en los factores determinantes del trabajo versus basado en las habilidades de los individuos, énfasis en el C/P o el L/P, énfasis en los resultados, actuación grupal versus individual, tolerancia al riesgo, actuación corporativa versus de negocio, equidad externa versus interna y medidas de actuación cuantitativas versus cualitativas), *la estructura y diseño del paquete de recompensa* (sistema de pago igualitaria versus jerárquica, política de recompensa basada en el mercado, pago fijo o mediante incentivos, frecuencia de pagos o bonos) o *las políticas de la organización y los procedimientos que gobiernan el sistema de pagos* (políticas de pago centralizadas versus descentralizadas, políticas de pago burocráticas versus flexibles, sistema de pago participativo o autoritario, pago secreto versus público).

5. LÓGICA DOMINANTE

La lógica dominante está relacionada con el 'saber porqué'. Muchas empresas actúan a través de una 'lógica dominante' que suele guiar su comportamiento (objetivos, preferencias, proyectos,

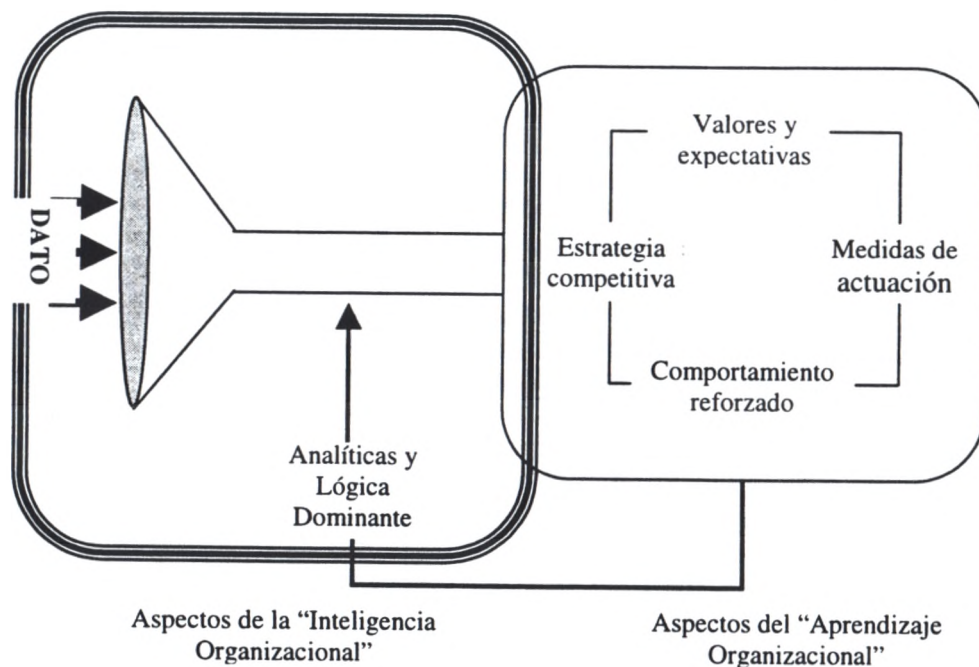
estrategias,...). Esta lógica dominante permite desarrollar experiencias al utilizar la información de forma específica para afrontar un conjunto de problemas organizacionales bien definidos.

Prahalad y Bettis (1986: 490) definen la lógica dominante como la "forma en la que los directivos de una empresa conceptualizan el negocio y hacen crítica las decisiones de localización de recursos- sea ésta en tecnologías, desarrollo de productos, distribución, publicidad o en la dirección de recursos humanos". Esta lógica dominante se almacena a través de esquemas compartidos, mapas cognitivos o conjuntos mentales y se determina mediante las experiencias previas de los directivos. En un principio, estos autores concibieron la lógica dominante como una estructura que almacena las representaciones del mundo, o del entorno, dadas previamente, de modo que existe un potencial para el aprendizaje a medida que se hacen más completas dichas representaciones. Por tanto, la 'lógica dominante' es una estructura de conocimiento que afecta a cómo los directivos representan el mundo y que, bajo ciertas condiciones, puede dar lugar a representaciones incorrectas (es decir, escasez de correspondencia entre el modelo mental o representación y el mundo actual) del entorno del negocio. En un artículo posterior, Prahalad y Bettis (1995) señalan que el conocimiento depende de la historia de la organización, es sensible al contexto (en el sentido de tener una influencia recíproca sobre el mundo de los negocios) y está orientado hacia la definición de temas más que a la solución de problemas únicamente. El conocimiento es un proceso de creación mediante el cual se transforman los datos en información, al sugerirse lo que podrían significar para una persona dada y, en consecuencia, se crea conocimiento nuevo al relacionar la nueva información con la información previamente creada. De aquí que el conocimiento del directivo esté estrechamente relacionado con sus observaciones del entorno del negocio. No existe un mundo para ser representado, sino un punto de observación para seleccionar datos. El entorno consiste en datos, no en información. El nuevo conocimiento sobre el entorno depende del conocimiento existente en la organización. Por tanto, el conocimiento depende de la historia. El conocimiento de la organización no se iguala a la información que posea, sino que es más un resultado de combinar la experiencia previa con la nueva información. Este proceso podría obstaculizar la selección de nuevos datos y la creación de información. Tanto el conocimiento como el entorno de negocio de la organización evolucionan conjuntamente. El conocimiento depende de una historia de interacción con el entorno. También permite a la organización poner de manifiesto el mundo que le rodea. Es difícil decir que el conocimiento individual de un directivo es también el conocimiento propio de toda la organización (Polyani, 1958).

Si tenemos en cuenta la representación gráfica que Bettis y Prahalad (1995) de cómo se crea el conocimiento en una organización, se podría concebir la lógica dominante como un filtro a la información, representado en el gráfico mediante un embudo. En las organizaciones, se filtran los datos considerados relevantes a través de la lógica dominante y de los procedimientos analíticos utilizados por los directivos en el desarrollo de sus estrategias. Estos datos filtrados se incorporan posteriormente a las estrategias, sistemas, valores, expectativas y comportamiento reforzado de la organización. Como se muestra en la figura, la lógica dominante puede ser vista como un aspecto fundamental de la inteligencia de la organización, mientras que el aprendizaje de la organización puede ser visto como un resultado a nivel de estrategia, sistemas, valores, expectativas y comportamiento reforzado, los cuales luego forman la lógica dominante a través de la retroalimentación.

De forma similar al concepto de inteligencia en los humanos, la inteligencia de una organización es la habilidad de la misma para aprender. Aquello que una organización es capaz de aprender puede ser transformado en conocimiento organizacional. La inteligencia organizacional no es la suma o el promedio de las inteligencias de los directivos o empleados considerados de forma individual.

Cuando alguien habla de la 'lógica dominante' de una organización necesita desarrollar parte de la historia de la organización, de su estructura, sistemas, lenguaje interno y estrategias, así como de la escala de esta lógica. Sólo así será posible revelarse la lógica dominante. Ésta puede parcialmente ser identificada entrevistando a los altos directivos sobre las perspectivas básicas de estrategia y la industria. La lógica dominante no se puede medir a través de un modelo lineal, pues sus efectos no son proporcionales a sus causas.



La lógica dominante proporciona un conjunto de heurísticos que simplifica y aligera la toma de decisiones. Esto da lugar a una 'habilidad adaptativa', por parte de los directivos de una organización, al no ser necesario que se produzcan cambios en la lógica básica y permitir a la organización 'anticiparse' al entorno. Sin embargo, esta habilidad adaptativa tiene limitaciones y conlleva efectos secundarios peligrosos. Las organizaciones anticipan que el entorno será muy similar al entorno actual y pasado, pero no necesariamente al entorno futuro. Esta lógica dominante es, en cierto sentido, un óptimo local que representa una solución de equilibrio. Sin embargo, no es el óptimo global, por lo que cuando las condiciones cambian se debe desarrollar rápidamente un nuevo óptimo local (nueva lógica dominante) y olvidarse del anterior (desaprender la antigua lógica dominante) para que la organización pueda sobrevivir. Por tanto, se puede hablar de la lógica dominante como una propiedad adaptativa emergente de una organización compleja. El aprendizaje y el 'desaprendizaje' estratégico están estrechamente unidos en la lógica dominante. Antes de aprender algo es muchas veces necesario desaprender cosas.

La lógica dominante puede asimilarse a un factor genético. Su influencia es penetrante. Impregna toda la organización, aunque es invisible. Predispone a la organización a ciertos tipos de problemas estratégicos y a menudo interactúa con sistemas y estructuras organizacionales de forma compleja causando problemas.

Quinn, Mintzberg y James (1988) concluyeron que entre todos los otros atributos de los gerentes, el más imprescindible es la lógica dominante, a la que ellos denominaron juicio, pues es el integrador que guía y controla a los otros. Ellos sugieren que el juicio involucra 3 tipos diferentes de actividad:

- 1) el reconocimiento de artículos que son de relevancia para los objetivos desde la corriente constante de nuevos fenómenos que se descubren,
- 2) el nexo de artículos selectos desde la corriente con la experiencia previa y
- 3) la generación y selección de cursos apropiados de acción.

6. CONCLUSIÓN

En el trabajo presentado hemos puesto de manifiesto cómo distintos aspectos de las organizaciones pueden influir en la capacidad de asimilación de las empresas.

Los parámetros y dimensiones identificados en la bibliografía consultada pueden medir cómo influye la similitud en el conocimiento básico, la similitud en la estructura y en las políticas de recompensa y la similitud de la lógica dominante sobre la habilidad de una organización para reconocer, valorar, asimilar y utilizar nuevo conocimiento, y con ello, aprender.

El aprendizaje empieza en individuos a los que se les ha concedido poder y que pueden identificar y resolver problemas independientemente porque tienen un claro sentido de los objetivos de explotación.

En un ambiente de aprendizaje, el progreso tiene que ser cosa de todos, no sólo de unos cuantos especialistas. El ambiente de aprendizaje se debe basar en el igualitarismo, es decir, en la suposición de que todos los individuos tienen la posibilidad de contribuir a la empresa.

El aprendizaje requiere esforzarse constantemente más allá de lo conocido. Si se tiene una idea hay que ponerla a prueba. Los conocimientos adquiridos del exterior sólo pueden florecer en un ambiente que rechaza la mentalidad del tipo "no inventado aquí".

7. BIBLIOGRAFÍA

- Burns, T. y Stalker, G. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, London
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (March), p. 128-152
- Ehrenberg R. G. y Milkovich, G. T. (1987): "Compensation and Firm Performance", M. Kleiner (ed), *Human Resources and the Performance of the Firm*. Industrial Relations Research Association, Madison, WI, 1987, p. 87-123
- Fiol, C.M. (1996): "Squeezing Harder Doesn't Always Work: Continuing the Search for Consistency in Innovation Research", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 4, p. 1012-1021
- Galaskiewicz, J. (1979): *Exchange Networks and Community Relations* Sage, Beverly Hills, CA.
- Gomez-Mejia, L. R. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 5, p. 381-397
- Grant, R.M. y Baden-Fuller, C. (1995): "A Knowledge-based Theory of Inter-firm Collaboration", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 17-21
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103
- Huber, G.P. (1991): "*Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and the Literatures*", *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 88-115
- Krackhardt, D. (1990): "Assessing the Political Landscape: Structure, Power and Cognition in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 342-369
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. (1967): *Organization and Environment*. Irwin, Homewood, IL.
- Leonard-Barton, D. (1992): "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Vol. 34, n° 1, p. 23-38
- Mintzberg, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*. Ed. Ariel, Barcelona
- Polyani, M. Personal Knowledge (1958): *Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Prahalad, C. K. y Bettis, R. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n° 6, p. 485-501
- Bettis, R. y Prahalad, C. K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°1, p. 5-14
- Rogers, E. M. (1971): *Communication of Innovations*. Free Press, New York.
- Spender, J.-C. (1996): "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, p. 63-78
- Teece, D. J.; Pisano, G. (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, p. 537-556
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Tushman, M. y Nadler, D. A. (1978): "Information Processing as an Integration Concept in Organization Design", *Academy of Management Review*, Vol. 3, p. 613-624
- Walsh, J. P. y Ungson, S. L. (1991): "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 35, p. 104-127