

Un enfoque coevolutivo del aprendizaje organizacional y la competencia en los mercados

Sergio Olavarrieta Soto

Universidad de Chile

Extracto

Este artículo busca elaborar las ideas presentes en la literatura del aprendizaje organizacional, integrándolas dentro de un modelo más global, donde el aprendizaje emerge de un proceso de competencia dinámica o evolutiva en los mercados, y en el que se explica la observable heterogeneidad en formas y rendimientos de las empresas. Los elementos centrales del modelo se orientan a considerar a la empresa como ente que aprende a través de la competencia en el mercado, el que además de dispensador de recursos es visto como un escenario de experimentación y aprendizaje. Además, se presentan algunas implicancias para la práctica e investigación en administración.

Abstract

This article seeks to integrate the ideas of organizational learning literature within a more global model, where learning emerges from a dynamic and evolutionary competitive process. This process also explains the existence of firm heterogeneity in terms of patterns and performance. The model considers firms as systems that learn from competition in the market, which is seen not only as a resource allocator, but also as a scenario for experimentation and learning. Some implications for future research and management practice are offered.

El autor agradece los comentarios de los árbitros anónimos.

Introducción

El dinamismo de los mercados actuales, la vorágine representada por la competencia global y el rol impactante de los cambios tecnológicos, han originado que los enfoques más tradicionales y estáticos para entender a la organización y su rendimiento se cuestionen, lo que a su vez ha motivado un interés generalizado y común en diferentes disciplinas de empresas en cuanto a buscar un entendimiento dinámico de los procesos competitivos, de la evolución de las empresas y de sus diferencias en rendimientos económicos (Bettis y Hitt 1995, Olavarrieta 1995b, Nelson 1994). Así, han surgido enfoques evolutivos en teoría organizacional (Hannan y Freeman 1989, Baum y Singh 1994a); en estrategia (Mezias y Glynn 1993, Levinthal y Myatt 1994; Barnett, Greve y Park 1994; Jacobson 1992); en economía (Nelson y Winter 1982, Dosi y Nelson 1994; Langlois y Everett 1994, Magnusson 1994), y marketing (Day y Lambkin 1989, Olavarrieta y Friedmann 1995). Esta confluencia de ideas se ha dado de manera importante en torno al concepto de aprendizaje organizacional, es decir, respecto a la idea de que las empresas aprenden durante, y por, el proceso de competencia en el mercado. Este artículo busca elaborar las ideas presentes en la literatura del aprendizaje organizacional, integrándolas dentro de un modelo más global, donde el aprendizaje es parte del proceso de competencia dinámica o evolutiva en los mercados, en el que se explica la observable heterogeneidad en formas y rendimientos de las empresas.¹ En la sección siguiente se presenta una breve revisión de la literatura acerca del aprendizaje organizacional. En la tercera sección se trata la relación entre los enfoques evolutivos actuales y el concepto de aprendizaje organizacional. En la cuarta se presenta un modelo coevolutivo de aprendizaje organizacional y competencia en el mercado, en el que los elementos centrales postulan considerar a la empresa como ente que aprende por medio de la competencia en el mercado, que además de asignar recursos aporta un escenario de experimentación y aprendizaje. Finalmente, en la quinta sección se exponen algunas implicaciones del modelo para la práctica e investigación en el área administrativa.

¹Si bien es cierto que el presente artículo aborda ciertos elementos del proceso de aprendizaje organizacional y de los factores internos de la firma que lo facilitan u obstruyen, su énfasis central no es en dichos aspectos, tal como correctamente señala un árbitro. El autor refiere a aquellos lectores más interesados en los aspectos operativos del aprendizaje organizacional a los trabajos de Argyris y Schön 1978, Levitt y March 1988, Senge 1990a,b, Kim 1993 y Nonaka 1994.

Las empresas aprendientes

Muchos investigadores y autores del área de administración concuerdan en el punto de vista de que las empresas son entes que aprenden (Argyris y Schön 1978; Senge 1990a; Newis, Di Bella y Gould 1995). Esta imagen de la organización es consecuente con un enfoque voluntarista de las organizaciones, que pone de relieve su capacidad de adaptación y acción estratégica (Child 1972), en oposición a enfoques "deterministas" que le asignan un papel central al ambiente y a la tecnología en la determinación de la supervivencia de las firmas (Astley y Van de Ven 1983, Hrebiniak y Joyce 1985). Del mismo modo, la literatura del aprendizaje organizacional tiene raíces en el enfoque interpretativo y cognoscitivo de las organizaciones (Daft y Weick 1984, Jelinek y Litterer 1994), que han surgido como respuestas a enfoques más "duros" en teoría organizacional, como la teoría estructural-contingente,² que ha dominado el área desde mediados de la década de los sesenta.

LA EMPRESA APRENDIENTE EN OTRAS DISCIPLINAS DE EMPRESAS

La visión de la empresa aprendiente ha hecho hincapié en el conocimiento acumulado en la organización y la capacidad de ésta para aprender, en orden no sólo a responder a cambios en el medio, sino también a experimentar e innovar, impulsando también cambios en la industria. Del mismo modo, la perspectiva de la empresa aprendiente, que se adapta y que innova, coincide con avances en otras disciplinas de empresas, como el marketing y la estrategia, en las que la literatura acerca del aprendizaje organizacional ha sido utilizada, complementada y expandida. En marketing, por ejemplo, el antiguo "concepto de marketing" que ha sido renovado a través de lo que hoy se denomina "orientación al mercado" (Kohli y Jaworski 1989, Narver y Slater 1990), llama a las organizaciones a estar constantemente "escuchando" al mercado, a fin de tener un mejor conocimiento de lo que los clientes requieren y de lo que están haciendo los competidores, de modo de poder entregar mejor "valor" en su oferta y obtener mejores resultados económicos. Recientemente, y tras las sugerencias

²*Structural contingency theory*, en inglés.

de Day (1994, 1995) y otros autores en marketing (Sinkula 1994, Menon y Varadarajan 1992) en torno a la necesidad de la empresa de poseer una capacidad de "sentir el mercado" como recurso distintivo y fuente de ventaja competitiva sostenible, Slater y Narver 1995 han postulado que el enfoque de la empresa aprendiente debe ser integrado con la idea de la "orientación al mercado", puesto que gran parte del aprendizaje de una organización es externo (respecto a sus clientes, sus competidores u otras fuerzas competitivas).

En el área estratégica también han surgido oportunidades de complementación e integración de las ideas del aprendizaje organizacional, fundamentalmente debido al surgimiento de la nueva perspectiva de la firma basada en los recursos (Wernerfelt 1984; Barney 1986, 1991; Conner 1991; Peteraf 1993; Olavarrieta 1995a). Este enfoque señala que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles y rentas económicas debido a la posesión de recursos que son raros, valorados por los clientes y difíciles o costosos de imitar (capacidades y activos estratégicos, véase Olavarrieta 1995a). Desde esta perspectiva, el papel del aprendizaje organizacional es muy importante en el proceso de acumulación o desarrollo de activos y capacidades estratégicas (Helleloid y Simonin 1994), especialmente en el caso de estas últimas, que representan depósitos del conocimiento acumulado en la organización. Del mismo modo, el enfoque voluntarista que adopta la literatura del aprendizaje organizacional es absolutamente consecuente con las premisas de la disciplina estratégica, que asigna un cometido fundamental a la organización (y a los administradores dentro de ella) en la determinación de sus resultados económicos y supervivencia.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La literatura acerca del aprendizaje organizacional es vasta y ha sido revisada comprensivamente en otros artículos (Huber 1991, Dodgson 1993, Lundberg 1995). Sin embargo, dado que este artículo busca integrar dicha literatura dentro de un modelo coevolutivo de competencia, es necesario revisar brevemente sus conceptos centrales.

El aprendizaje organizacional se puede definir como "el proceso de mejoramiento de acciones a través de un conocimiento y entendimiento mejor" (Fiol y Lyles 1985, p. 803), y se le puede describir como "las maneras como la empresa construye, suplementa, organiza el conocimiento y sus rutinas alrededor

de actividades y dentro de sus culturas, y adapta y desarrolla la eficiencia organizacional al mejorar el uso de las amplias habilidades de su fuerza de trabajo" (Dodgson 1993, p. 377). Dos temas centrales en la literatura acerca de aprendizaje organizacional son los tipos de aprendizaje y conocimiento, y el proceso de aprendizaje, los que se presentan a continuación.

Tipos de aprendizaje y conocimiento

A partir de la obra de Argyris y Schön (1978) -quizás si los precursores de la literatura acerca del aprendizaje organizacional-, la mayoría de los autores han coincidido con ellos al identificar distintos tipos o niveles de aprendizaje. Argyris y Schön 1978 identificaron tres niveles de aprendizaje: *single-loop learning*, *double loop learning* y *deutero learning*. El primero, o aprendizaje de un ciclo, se refiere al mejoramiento de las prácticas y políticas organizacionales actuales mediante la detección y corrección de errores. El *double-loop learning*, o aprendizaje de doble ciclo, representa un tipo más complejo de aprendizaje, en que la organización modifica la manera como ve al mundo y percibe y filtra la nueva información que entra. Estas dos primeras categorías son similares a las planteadas por Fiol y Lyles 1985, que distinguen entre el aprendizaje de bajo orden y el aprendizaje de alto orden. El aprendizaje tipo *deutero*, la tercera categoría planteada por Argyris y Schön 1978, representa el nivel más alto de complejidad, que implica el "aprender a aprender", punto de vista compartido por otros autores. Así, Levitt y March 1988 observan: "El aprendizaje por sí solo puede ser visto como una de las tecnologías en que la empresa puede desarrollar una competencia particular a través de su uso. Senge 1990b, de una manera similar, distingue entre aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo. El aprendizaje adaptativo se refiere a responder a los cambios en el ambiente, mientras que el aprendizaje generativo es creativo e innovador y demanda encontrar nuevas maneras de ver el mundo, ya sea en cuanto al entendimiento de los clientes o a mejores formas para la gestión de un negocio.

Otra distinción importante es la que sugiere Nonaka 1994, entre conocimiento explícito y conocimiento tácito. El conocimiento explícito es codificado y, por lo tanto, factible de ser transmitido por medio de un lenguaje formal y sistemático. El conocimiento tácito, en cambio, por el gran compromiso

personal de los trabajadores en los que radica dicho conocimiento, resulta difícil de codificar, formalizar y comunicar.

El proceso de aprendizaje

El proceso de aprendizaje ha sido descrito por diversos autores, los que concuerdan en incluir cuatro fases: adquisición, interpretación, distribución y almacenamiento de información y conocimiento (Newis, Di Bella y Gould 1995, Huber 1991).

Básicamente, se pueden identificar dos formas generales de adquisición de información por parte de las organizaciones: a través de experiencia o a través de búsqueda y observación. Huber 1991 menciona las siguientes formas de adquisición de información por medio de la experiencia: los experimentos organizacionales, la evaluación y control de gestión, las curvas de aprendizaje basadas en experiencia y el aprendizaje no intencional. La adquisición de información mediante búsqueda y observación, por su parte, comprende al menos los siguientes cuatro métodos: aprendizaje vicario (o adquisición de información a través de la experiencia de otros (Levitt y March 1988); alianzas estratégicas (Hamel 1991, Simon 1991); incorporación de ejecutivos o personal con experiencia y conocimientos (por ejemplo, contratación de empleados de competidores, proveedores o clientes), y métodos de observación sistemática del mercado (Day 1995). Adicionalmente, Huber 1991 ha planteado la existencia de una forma de aprendizaje congénito que se refiere a la incorporación de información desde los dueños o empresas madres de firmas durante su etapa de formación, antes de su nacimiento y funcionamiento pleno.

El aprendizaje organizacional, sin embargo, es un proceso mucho más complejo que la mera adquisición de información, puesto que dicha información debe ser interpretada, distribuida y almacenada, en orden a que se produzca un verdadero aprendizaje. Dentro de este proceso, probablemente la fase de interpretación sea la más relevante puesto que involucra el asignarle un significado a la información, pero en un contexto organizacional, no individual (Daft y Weick 1984). Dos elementos centrales dentro de esta fase de interpretación son el rol e influencia que tienen los modelos mentales de los administradores de la empresa y las capacidades de la organización, por un lado, y la necesidad de uso de la información para que se genere una interpretación de la misma, por otro. En particular, Thomas, Clark y Gioia 1993 señalan que los

administradores tienden a realzar la información que es consecuente con los marcos de interpretación corrientes y conservadores, y puede ser más fácilmente asimilada como nuevo conocimiento. Otros autores, como Prahalad y Bettis 1986, 1995 y Hamel y Prahalad 1990, han señalado que la combinación de los modelos mentales de los administradores principales con las capacidades centrales de la organización conforma lo que ellos han denominado una "lógica dominante". Esta lógica dominante afecta tanto a la asignación de recursos de inversión como a la adquisición, integración e interpretación de información. Consecuentemente con el argumento anterior, la perspectiva interpretativa del aprendizaje organizacional (Daft y Weick 1984, Daft y Huber 1987) indica que la interpretación de información no puede ocurrir en forma separada del uso de ella. La asignación de significado a la información es afectada entonces no sólo por los modelos mentales de los ejecutivos y las competencias centrales de la organización, sino también por el proceso mismo de uso de dicha información.

Una fase muy importante en el desarrollo de conocimiento es la de la distribución interna de la información recopilada por ciertas unidades organizacionales específicas. Esto se debe a que se crea nuevo conocimiento organizacional cuando las unidades organizacionales integran los "pedazos" de información obtenidos de otras unidades o individuos (Huber 1991). La distribución de información es afectada por la importancia percibida de la información, por los costos de transmisión, por la carga de trabajo de las distintas unidades, por relaciones de poder y status, y por mecanismos de incentivos, entre otros.

La fase final y esencial del proceso de aprendizaje es el almacenamiento del nuevo conocimiento. Después de todo, para que exista aprendizaje en el plano de la organización es necesario que ella (o sus miembros relevantes para una decisión dada) recuerde el conocimiento generado anteriormente (Jelinek y Litterer 1991). Dicho conocimiento debe ser sistematizado y almacenado no sólo en las mentes de los empleados de la empresa sino también en otros artefactos o dispositivos que permitan su resguardo frente a situaciones de rotación de personal, de olvido por parte de los empleados o de restricción improductiva al acceso a dicho conocimiento. De suma importancia resulta, entonces, el concepto de memoria organizacional (Walsh y Ungson 1991), que se refiere a los artefactos o lugares en que se encuentra sistematizado el conocimiento de la organización y es asequible para todas las unidades de la empresa. Este concepto es fundamental, también, para la distinción entre aprendizaje organizacional y aprendizaje individual (Kim 1993, Senge 1990), pues reconoce

que, si bien es cierto son los individuos que trabajan en una empresa los que adquieren conocimiento, si éste no es almacenado de modo que sea asequible para todos, en paralelo, o en el futuro, el aprendizaje organizacional no existe. Kim 1993 grafica este punto muy bien cuando señala: "La importancia del aprendizaje individual para las organizaciones es a la vez obvia y escondida; obvia, porque todas las organizaciones están compuestas por individuos, y escondida porque las organizaciones pueden aprender en forma independiente de cualquier individuo específico, pero no independientemente de todos los individuos" (p. 37). La memoria organizacional cumple tres funciones: el almacenaje de experiencias y conocimientos adquiridos, la conservación y mantención de dicho conocimiento, y la facilitación de la recordación por parte de la organización de dicho conocimiento (Levitt y March 1988). La memoria organizacional incluye elementos tales como procedimientos, normas, rutinas, modelos mentales, y artefactos físicos como computadores y archivos que conservan el conocimiento de la organización. El conocimiento explícito tiende a estar almacenado en elementos observables, tales como archivos, computadores, reglamentos, procedimientos, mientras que el conocimiento tácito tiende a estar radicado en elementos más intangibles, como los modelos mentales de los miembros de la organización, las rutinas y capacidades organizacionales y la cultura de la organización (Nelson y Winter 1982, Fiol 1991, Ulrich y Lake 1990, Jelinek y Litterer 1995).

En forma muy relacionada con el almacenaje de información se encuentra la necesidad de "desaprender" o de olvidar conocimiento obsoleto. Después de todo, el nuevo conocimiento, especialmente si no entraña incremento, sino más bien es cambiador de esquemas (o *frame-breaking*), debe competir por un espacio donde ser acumulado con el conocimiento antiguo. Lo anterior supone la necesidad de que los empleados de la organización, de todo nivel, pero especialmente del nivel ejecutivo, deban "desafiar" y "cuestionar" sus modelos mentales y sus prácticas organizacionales en forma periódica, de manera de desechar aquellos esquemas que dificulten el proceso de asimilación de nuevo conocimiento.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, RUTINAS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

En las secciones anteriores hemos discutido la existencia de diferentes tipos de aprendizaje y conocimiento, además de un proceso de aprendizaje. Particularmente importante para este proceso de aprendizaje resultan ser las rutinas de la organización, las capacidades organizacionales y los modelos mentales de los individuos que laboran en ella, especialmente sus ejecutivos máximos. Las rutinas organizacionales son reglas de comportamiento que funcionan como un elemento coordinador en la empresa (Nelson y Winter 1992). Como se ha señalado, las rutinas organizacionales son importantes, pues en ellas radica parte del conocimiento de la organización, además de representar un tipo de duplicador no genético de la organización. Aquellas rutinas exitosas son duplicadas o transmitidas hacia otras áreas o divisiones de la organización, y eventualmente pueden ser imitadas por competidores, mientras que las rutinas menos eficientes son descartadas. Las capacidades o competencias de la organización pueden ser consideradas como recursos de la firma, al igual que recursos de capital o materiales, y se conforman por la interacción de rutinas organizacionales. Grant 1991 define las capacidades de la organización como la habilidad de una empresa para utilizar sus recursos usando procesos (rutinas) organizacionales en función de un objetivo determinado. Estas capacidades (por ejemplo, la capacidad de entrega rápida de Federal Express o la capacidad de promoción de Coca Cola) son específicas de la firma y se desarrollan en el tiempo, a través de complejas interacciones entre recursos (Amit y Schoemaker 1993).

Tal como lo han señalado una serie de autores al referirse a la perspectiva de la firma basada en los recursos, las competencias de la organización son el tipo de recurso organizacional con mayor potencial para convertirse en fuentes de ventaja competitiva (Collis 1994, Collis y Montgomery 1995), dado que son difíciles de observar, son socialmente complejas, no son fácilmente transables y tienen un alto componente de conocimiento tácito, todo lo cual contribuye a la dificultad de imitación (Dierickx y Cool 1989, Barney 1991). Si dichas competencias organizacionales son, además, específicas de la organización, y por lo tanto escasas, y corresponden a la voluntad de servir mejor las necesidades de los clientes, reflejando una orientación al mercado (Slater y Narver 1995), entonces es muy probable que generen rentas económicas para la organización, incrementando sus rendimientos (Barney 1991, Day 1994).

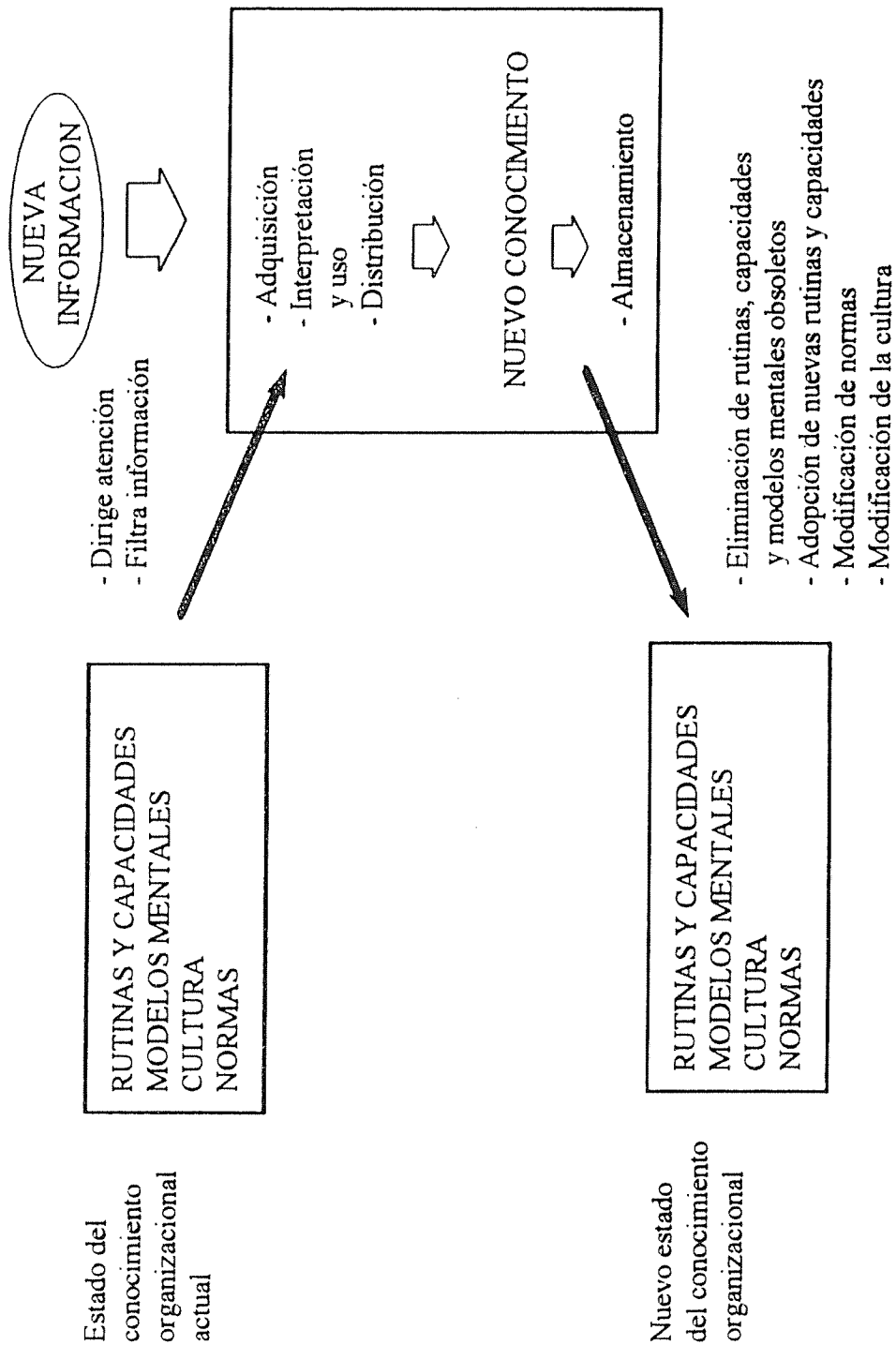
De esta manera, las competencias o capacidades de la organización, además de influir en la heterogeneidad de formas organizacionales existentes dentro de una industria, también influyen en la diversidad de resultados que se observa entre las firmas dentro de una industria (Rumelt 1991).

En la exposición precedente se ha señalado, por una parte, que las rutinas y capacidades organizacionales y los modelos mentales representan depósitos del conocimiento de la organización, y que, por ende, son cruciales en la obtención de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos económicos superiores en el mercado. Por otra parte, sin embargo, es claro que dichos elementos afectan al curso futuro del proceso de aprendizaje, pues de alguna manera orientan a la organización respecto de hacia dónde mirar o buscar, además de servir de filtros en las fases de interpretación y utilización del nuevo conocimiento. En un momento dado del tiempo, una parte importante del conocimiento organizacional existente está representado por las rutinas de la organización, sus capacidades y los modelos mentales de sus líderes. Dichos elementos, a su vez, influyen en el proceso futuro de incorporación de nuevo conocimiento (o aprendizaje organizacional), como resultado del cual algunas rutinas, capacidades y modelos mentales deberán ser actualizados, cambiados, perfeccionados, eliminados o creados. Esta perspectiva dinámica del aprendizaje organizacional se grafica en la figura 1.

Pese a que el modelo de la figura 1 pone de relieve la característica evolutiva del conocimiento organizacional y de la organización en sí, éste no incluye explícitamente la consideración del rol de la industria o mercado en el proceso de aprendizaje de una organización. En este sentido, Levitt y March 1988 indicaron que las empresas son parte de comunidades de aprendizaje que están conformadas por firmas competidoras y otras fuerzas competitivas que son organizaciones que también aprenden y que, por ende, afectan al proceso de aprendizaje de una firma dada. De este modo, para complementar la discusión anterior es necesario recurrir a enfoques en teoría organizacional y economía que adopten una perspectiva evolutiva consecuente con la dinámica del aprendizaje organizacional, pero que tengan además una consideración del mercado o industria y su influencia en el desarrollo de la empresa.

Figura 1

El proceso de aprendizaje organizacional



Modelos evolutivos de la firma y de la competencia en los mercados

Gran parte de la literatura evolutiva tanto en teoría organizacional como en economía ha surgido como respuesta teórica a las preguntas ¿por qué las empresas son diferentes?, ¿por qué existe diversidad de formas organizacionales dentro de una industria? La mera observación de la realidad nos permite invalidar la tradicional premisa de la teoría microeconómica clásica de la existencia de empresas iguales dentro de cada mercado, que pueden ser caracterizadas por funciones de producción. Más allá de las diferencias de escala -que sí son incorporadas en la teoría microeconómica- las empresas difieren en un sinnúmero de características, en su imagen corporativa, en su reputación, en su ubicación geográfica, en su personal, en su capacidad de servicio al cliente, en la calidad de sus productos, en las tecnologías utilizadas en el proceso productivo, etc. El origen de estas diferencias se encuentra determinado por la ruta o camino seguido por cada organización durante su existencia, el que, a su vez, se encuentra influido por las condiciones de recursos iniciales de las empresas, por la suerte y por el cometido relevante que cumplen los procesos de aprendizaje (Penrose 1959, Marengo 1992, Olavarrieta y Friedmann 1995). Estas diferencias en características organizacionales también se reflejan en los rendimientos económicos heterogéneos que obtienen las empresas, más que las diferencias en las características de la industria, como señalan los seguidores del paradigma estructura-conducta-rendimiento desarrollado en organización industrial y que inspiró el conocido modelo de Porter (Porter 1980, 1985). Investigaciones empíricas demuestran que no todas las empresas obtienen retornos similares, como predice el modelo de competencia perfecta, y las rentas que obtienen las empresas no son sólo obtenidas por poder monopolístico o la restricción artificial del uso de un recurso, como lo plantea la teoría de oligopolios (Hansen y Wernerfelt 1989, Rumelt 1991). Muchas veces las empresas obtienen rentas por la posesión de recursos más eficientes, que son escasos, valiosos, idiosincráticos y se encuentran cuasifijos (Amit y Schoemaker 1993, Peteraf 1993).

La anterior realidad ha llevado a que investigadores en teoría organizacional y economía, fundamentalmente, se hayan planteado una

perspectiva evolutiva o dinámica de las empresas,³ enfoque que posibilitaría explicar mejor la diversidad tanto en formas organizacionales como en retornos económicos, por su consideración de factores dinámicos de la competencia en los mercados (Nelson 1991, 1994, Olavarrieta y Friedmann 1995). Sin embargo, estos enfoques, pese a coincidir en cuanto al carácter evolutivo de las formas organizacionales, reflejan visiones diferentes respecto de la capacidad de adaptación de la empresa y, por ende, del aprendizaje organizacional, como se expone a continuación.

LA ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La utilización de enfoques evolutivos en administración tiene entre sus precursores a la escuela de la ecología organizacional (Hannan y Freeman 1977, 1989, Hannan y Carroll 1995), aunque sus concepciones no sean enteramente acordes con la propuesta de artículos recientes en el área. La ecología organizacional adopta una posición "biológica", indicativa de que las organizaciones vienen al mundo con el fin de satisfacer las necesidades existentes en ciertos nichos, con características determinadas. La razón de la existencia de las empresas no es sólo basada en la eficiencia o minimización de costos de transacción, como postula la teoría de los costos de transacción (Williamson 1985, 1991). Los "ecologistas organizacionales" agregan la "confiabilidad" y la "predictibilidad" de las organizaciones como razones adicionales de su existencia. Las empresas u organizaciones poseerían la capacidad de tener una baja variabilidad en cuanto a la calidad y oportunidad de entrega de sus productos o servicios en relación con otras formas de acción colectiva. Del mismo modo, en las organizaciones es más fácil que las decisiones y acciones sigan una cierta racionalidad establecida y común, sujeta a procedimientos y normas, que garanticen de alguna manera la predicción de las acciones de la organización, así como una vinculación de acciones y decisiones con objetivos organizacionales.

³Otras disciplinas que han adoptado enfoques evolutivos han sido el marketing, a través del concepto del ciclo de vida del producto (véanse Day 1981, Tellis y Crawford 1981, Lambkin y Day 1989); el área de innovación y tecnología (Abernathy y Utterback 1982, Ehrnberg y Sjoberg 1995), y recientemente la estrategia (Levinthal y Myatt 1994; Mezias y Glynn 1993; Barnett, Greve y Park 1994).

Las características de una nueva organización están "ajustadas" a las características del medio en un momento dado y limitan fuertemente su capacidad de adaptación, debido a lo que los "ecologistas organizacionales" han denominado "inercia organizacional".⁴ Al variar las condiciones del ambiente, la organización se ve absolutamente vulnerable, siendo afectada por el nacimiento de nuevas formas organizacionales más ajustadas a dichas nuevas condiciones ambientales. Este nacimiento de nuevas empresas es la principal fuente de diversidad de formas organizacionales en los mercados(en cuanto a estructuras, misión, tecnología, tamaño, etc.). A los intentos de adaptación mediante transformaciones o imitación, si bien son considerados dentro de la ecología organizacional, se les asigna una baja posibilidad de éxito; por lo tanto, la concentración de esta literatura se sitúa más bien en los patrones de nacimiento y muerte de formas organizacionales, o, en otras palabras, en los procesos de selección en la industria (Hannan y Carroll 1995).

El nacimiento de nuevas formas organizacionales, además de aumentar la diversidad en una industria, motiva que los nichos se saturen y que no existan suficientes recursos (capacidad de mantención)⁵ para sustentar a todos los participantes, lo que pone en acción a los mecanismos de selección, muriendo aquellas formas organizacionales menos fuertes o menos ajustadas a los requerimientos del medio, en un proceso similar al de la selección natural.⁶

Esta perspectiva pesimista respecto de las posibilidades de adaptación de las organizaciones ha sido cuestionada en la propia disciplina de la teoría organizacional y en estrategia, influidas éstas especialmente por los nuevos enfoques evolutivos en economía (Nelson y Winter 1982, Dosi y Nelson 1994). Esta nueva literatura acerca de la evolución de organizaciones le asigna un papel central al aprendizaje organizacional y, por ende, al cambio en las empresas, enfoque que es el que revisaremos a continuación, para ulteriormente presentar un modelo coevolutivo del aprendizaje organizacional y de la competencia en las industrias.

⁴Hannan y Freeman (1989) y Hannan y Carroll (1995) mencionan como causas de esta fuerte inercia organizacional la política interna de las organizaciones, la existencia de esquemas mentales, las presiones externas respecto de lo que una empresa se supone puede hacer y de las características centrales de la organización (la misión, la forma de autoridad, la tecnología básica y la estrategia general de marketing). factores que limitan la capacidad de adaptación de la organización.

⁵*Carrying capacity*, en inglés.

⁶Nótese aquí la similitud existente con el modelo microeconómico clásico de la competencia perfecta.

NUEVOS ENFOQUES EVOLUTIVOS DE LA FIRMA

Partiendo de la base de que las empresas son más que meras funciones de producción, los economistas Nelson y Winter (1982), inspirados por los escritos de Schumpeter 1934, 1942 y por el interesante libro de Penrose *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), plantearon la necesidad de considerar la dimensión dinámica de la competencia y, por ende, la característica evolutiva de las empresas. En particular, ellos defendieron el importante papel coordinador de recursos que cumplían las rutinas organizacionales (Marengo 1992), así como la importancia del aprendizaje organizacional en la evolución y adaptación de las empresas y en los cambios en el proceso de competencia en el mercado. Otros autores han considerado más recientemente no sólo las rutinas organizacionales sino también las capacidades de la empresa como componentes importantes de ésta, pues de ellas depende la heterogeneidad de organizaciones y de resultados observados en las industrias (Dosi y Marengo 1993), lo que ha producido sinergias con las literaturas de teoría organizacional y estrategia (Ulrich y Lake 1990; Prahalad y Hamel 1990; Nelson 1991, 1994; Kogut y Zander 1992). De acuerdo con la economía evolutiva, el proceso de competencia en el mercado determina que las firmas con mejores rutinas (que fueron introducidas originalmente como innovaciones) sean las que tengan un mejor rendimiento. Este mejor rendimiento de alguna manera es un factor de selección, pues empresas que se mantengan con rutinas menos eficientes por períodos de tiempo prolongados, tenderán a desaparecer, mientras que aquellas formas organizacionales con rutinas más eficientes tenderán a prosperar. En este sentido, el proceso de selección trae como consecuencia la eliminación en el mercado de formas organizacionales que estén menos "ajustadas" a las necesidades de sus mercados, y, por ende, de capacidades y rutinas organizacionales menos eficientes, a la vez que se derivan hacia la mantención y crecimiento de formas organizacionales más ajustadas y, por consiguiente, hacia la preservación y reiteración de rutinas y capacidades organizacionales que conforman dichas organizaciones más exitosas.

A diferencia de la ecología organizacional más ortodoxa, estos enfoques evolutivos consideran la posibilidad de aprendizaje, adaptación e innovación por parte de las empresas (Dosi y Nelson 1994). Estos procesos de adaptación y aprendizaje en el nivel de la firma son inducidos por la competencia y los procesos de selección al nivel del mercado. Por ejemplo, las empresas pueden

imitar o copiar rutinas de otras organizaciones que sean exitosas en la industria o en otras industrias, pueden perfeccionar sus propias rutinas y capacidades, y eventualmente también pueden innovar, generando tanto nuevas rutinas como capacidades organizacionales más eficientes que las antiguamente existentes (Van de Ven y Polley 1992, Nelson 1994). Del mismo modo, debido al aprendizaje, las organizaciones evolucionan en cuanto a su conformación, adaptando y mejorando sus rutinas y transformando sus capacidades en un proceso que depende de alguna manera de las condiciones de recursos iniciales de la empresa, de su propia historia previa y de las evoluciones de las otras empresas dentro de la industria e incluso de otras industrias (Baum y Singh 1994b, Olavarrieta y Friedmann 1995, Nelson 1994, Kogut y Zander 1992).⁷

La característica innovadora de las empresas es fundamental, pues le otorga variación e incertidumbre a la industria, puesto que las otras empresas también tienen que estar continuamente innovando y mejorando sus rutinas y capacidades. Esto, a su vez, tiene dos implicancias muy importantes. Primero, que los mercados deben ser considerados como escenarios de aprendizaje y experimentación, en el que los éxitos de otros son copiados o ciertas innovaciones son introducidas a fin de cambiar las relaciones competitivas (Eliasson 1994). De hecho, éste es uno de los principales elementos conceptuales que aporta la economía evolutiva, pues el conjunto de oportunidades abierto a la organización no se supone conocido por los encargados de tomar decisiones, ni menos estático,⁸ lo que entraña necesariamente un comportamiento de búsqueda por medio de la experimentación, que genera aprendizaje (Eliasson 1994), produciéndose un conocimiento más acabado del conjunto de oportunidades o una ampliación por efectos de innovaciones o experimentos exitosos. Por ejemplo, Tushman y Anderson 1986 han distinguido entre los avances tecnológicos que refuerzan las capacidades vigentes y aquéllos que destruyen las capacidades de las empresas existentes. Dichos autores observan que los cambios de este último tipo son más factibles de ser generados por parte de empresas nuevas que por empresas establecidas, las que deben incurrir en procesos de adaptación importantes para

⁷Un ejemplo de la influencia de otras industrias en la evolución de una firma específica dentro de una industria determinada es el caso de la industria de las telecomunicaciones, que ha afectado al accionar de empresas en industrias paralelas, como la de la computación, la de la televisión y la del entretenimiento.

⁸A diferencia del supuesto de la teoría neoclásica de la firma, que considera que las organizaciones son funciones de producción perfectamente conocidas.

aprendizaje y flexibilidad (Suárez 1994). La segunda implicancia teórica de estos enfoques evolutivos es que no existe un comportamiento maximizador óptimo de equilibrio (o permanente) para una empresa. La existencia de aprendizaje y de mercados cambiantes sólo puede generar conductas (estrategias) óptimas temporales que representen la mejor adaptación a las circunstancias ambientales. Sin embargo, el solo hecho de adoptar una conducta o estrategia generará cambios en el mercado a los cuales reaccionará la competencia, lo que tarde o temprano implicará la necesidad de una modificación en la estrategia seguida.

Hacia un modelo de aprendizaje y competencia coevolutivo

Nuestra exposición anterior indica que los nuevos enfoques evolutivos en economía y teoría organizacional son coincidentes en planteamientos, teniendo como uno de sus elementos centrales el concepto de aprendizaje organizacional examinado anteriormente. Por consiguiente, la idea del mercado como un mecanismo de asignación de recursos y de facilitador de procesos de selección (a través de rendimientos económicos heterogéneos) debe ser complementada con las ideas del mercado como escenario de experimentación y comunidad de aprendizaje (Eliasson 1994, Levitt y March 1988). Estas ideas se encuentran resumidas en la figura 2.

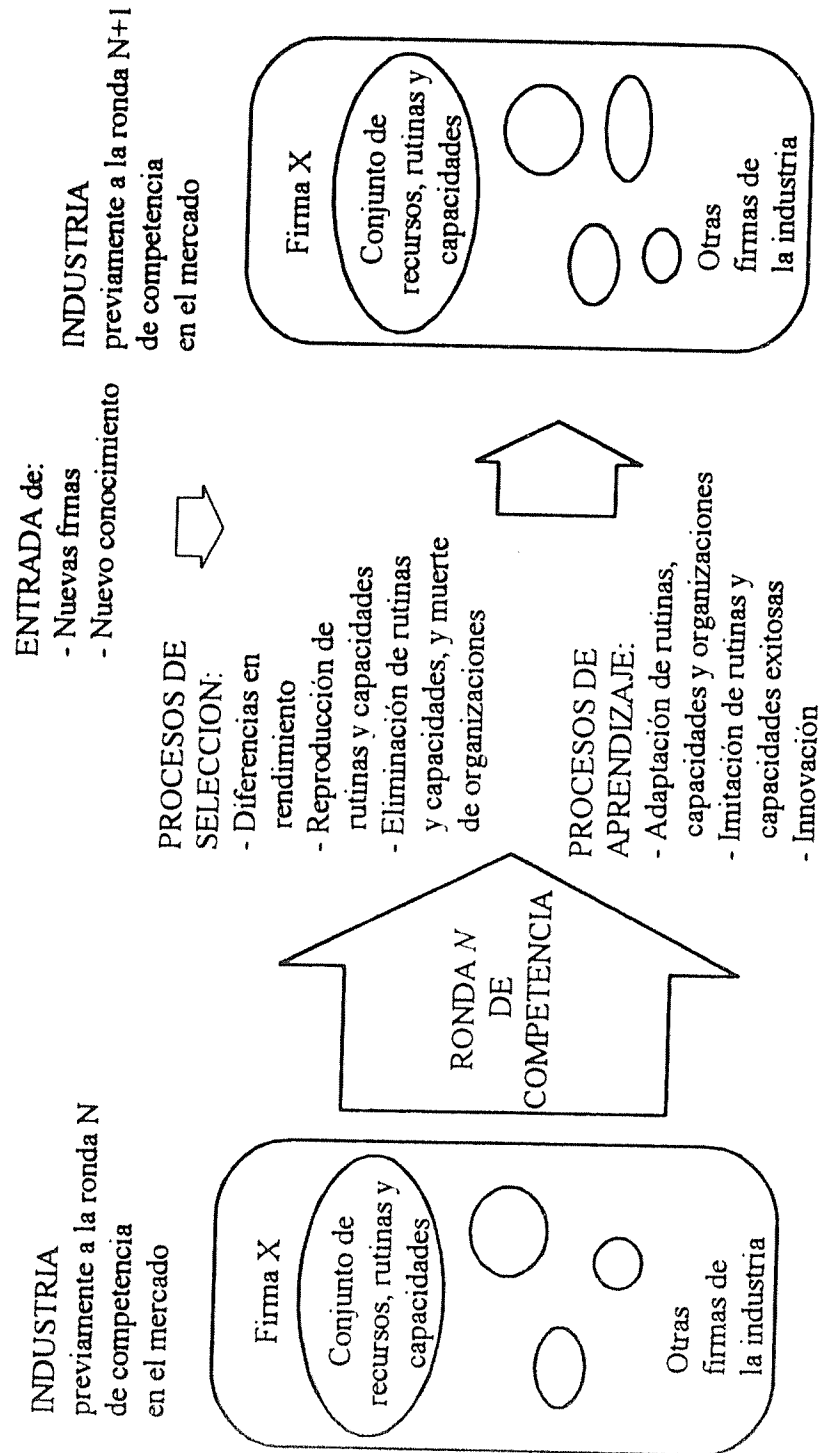
En dicha figura se expone un modelo coevolutivo del aprendizaje organizacional y de la competencia en los mercados, que plantea las proposiciones fundamentales expuestas a continuación.

Proposición 1

El conocimiento de las empresas que participan en una industria se encuentra acumulado fundamentalmente en las rutinas y capacidades organizacionales y en los modelos mentales de los empleados de la organización.

Figura 2

*Modelo coevolutivo de aprendizaje organizacional
y competencia*



Como se expuso anteriormente, las empresas que aprenden almacenan su conocimiento productivo más importante en las rutinas y capacidades de la organización y en los modelos mentales de los empleados. Estos elementos, además de guardar el conocimiento de la organización en un momento dado en el tiempo, son determinantes para el accionar de la empresa en la ronda de competencia que se inicia en un momento dado y en el proceso de aprendizaje que se inicia en cada ronda de competencia. En otras palabras, el *stock* de conocimiento existente actúa como catalizador para la acumulación de futuro conocimiento y, por ende, para la evolución de la firma.

Proposición 2

Cada ronda de competencia en un mercado genera procesos de selección de éste (muerte y replicación) y de aprendizaje en las organizaciones (adaptación e innovación).

La empresa, al usar sus rutinas, recursos y capacidades guiados por ciertos modelos mentales de los ejecutivos de la firma, entra en un proceso de interacción con las acciones de otras empresas competidoras que también tienen su propio conocimiento guardado en sus capacidades y esquemas mentales. Esta competencia por los recursos del mercado (de los clientes fundamentalmente), origina que aquellas firmas que estén mejor ajustadas a los requerimientos del medio en términos de sus posiciones de recursos sean las que obtengan rendimientos superiores (Barney 1991, Grant 1991). En otras palabras, los mecanismos de selección del mercado actúan premiando a aquellos "organismos" mejor adaptados que otros. Este proceso de selección, que puede verse reflejado a través de rendimientos económicos heterogéneos, también envuelve la eliminación tanto de formas organizacionales como de rutinas y capacidades organizacionales y, en último término, de conocimiento que sea menos "eficiente" o ajustado a las condiciones de la industria. Esto es, los mecanismos de selección pueden llevar a que sistemas de gestión, departamentos o unidades organizacionales, o incluso organizaciones enteras, desaparezcan. Obviamente, los procesos de selección tienen un elemento de *feedback* positivo en el estímulo hacia aquellos procedimientos, capacidades y, en último término, hacia conocimiento que sea "exitoso", promoviendo su adopción no sólo en aquellas firmas más eficientes sino también en el nivel de la industria general, mediante la imitación y la copia (Dosi y Nelson 1994, Bettis y Hitt 1995).

La experiencia ganada en una ronda de competencia, así como la observación de las acciones de la competencia, de las cambiantes necesidades de los clientes y los resultados heterogéneos resultantes, proveen de información que es incorporada dentro de un proceso de aprendizaje en cada una de las empresas que participan en la industria, tal como se mencionó en la primera parte de este artículo y se esquematizó en la figura 1. Este proceso de aprendizaje culmina con la adaptación de las rutinas y capacidades organizacionales, perfeccionándolas o imitando aquellas rutinas y capacidades de otras empresas o de unidades exitosas del interior de la organización. Del mismo modo, los modelos mentales existentes en el personal de la empresa también son modificados en función de la nueva información incorporada e interpretada. Después de esto, el nuevo caudal de conocimiento organizacional debe pasar la prueba de la ronda de competencia siguiente.

Proposición 3

La evolución de una empresa en la industria va aparejada con su propio proceso de aprendizaje, pero coevoluciona con las demás empresas competidoras de la industria y sus respectivos procesos de aprendizaje.

Como se señaló en los párrafos anteriores, la ronda de competencia genera en el nivel de una empresa determinada un proceso de aprendizaje que se manifiesta en una evolución de la propia organización a través de la modificación de sus formas de actuar, de sus creencias, de sus recursos y capacidades. Sin embargo, dado que este proceso involucra la interacción en el mercado con otras firmas, la firma, al aprender y evolucionar, es afectada por la acción de las otras empresas (y por su caudal de conocimiento), y, al mismo tiempo, afecta a la industria y sus empresas por su propio accionar. Del mismo modo, los procesos de aprendizaje y de selección dentro de una industria se ven afectados por la entrada de nuevas firmas y de nuevo conocimiento proveniente de otras industrias o de instituciones dedicadas a la creación de conocimiento, como universidades o institutos de investigación.

En resumen, el aprendizaje organizacional debe ser visto desde una perspectiva coevolutiva entre empresa e industria (Baum y Singh 1994b), en el que es determinante el proceso de competencia y experimentación en el mercado mismo, compatible con ideas planteadas en la economía evolutiva (Eliasson 1995, Nelson y Winter 1982, Marengo 1992).

Implicancias para la práctica administrativa y para investigaciones futuras

El marco teórico del aprendizaje organizacional, como proceso coevolutivo entre firma y empresa, tiene una serie de implicancias para la práctica administrativa y para futuras investigaciones en el área.

IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

El modelo presentado en la figura 2 tiene para la práctica administrativa las implicancias que se exponen en las secciones que siguen.

El rol central del aprendizaje organizacional

Las empresas, desde la perspectiva de la firma basada en los recursos, son conjuntos de recursos en los que las competencias y capacidades de la firma tienen un papel central en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Dichas capacidades de la organización son depósitos de gran parte del conocimiento de la empresa, especialmente del tipo de conocimiento que es socialmente complejo, tácito y, por lo tanto, difícil de observar, transar o imitar. Dado lo anterior, el cometido del aprendizaje organizacional, no sólo en cuanto a perfeccionar las rutinas y capacidades existentes en la organización, sino también respecto a crear capacidades nuevas e innovar, resulta central para la supervivencia y éxito (rentabilidad) de la organización. Lo anterior es especialmente importante cuando los demás competidores son también entes que aprenden y que participan en un proceso de competencia, que selecciona "sin piedad" aquellas organizaciones que mejor satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.

Factores que afectan al aprendizaje organizacional

El modelo de competencia presentado aquí es, al mismo tiempo, un modelo de aprendizaje organizacional. El conocimiento de la organización en un momento dado se encuentra guardado en la memoria de la organización, que está

conformada por las rutinas y capacidades de la organización, en los modelos mentales de los empleados, en normas y procedimientos, en la cultura de la organización, además de otros archivos y dispositivos físicos. El proceso de aprendizaje o de incorporación de nuevo conocimiento, conforme a este modelo, se ve afectado internamente por las capacidades organizacionales y modelos mentales (especialmente de los ejecutivos altos), que actúan como "directores de atención" y "filtros" de interpretación para la nueva información. Este proceso evolutivo del conocimiento organizacional es afectado también por el proceso de competencia en el mercado, donde la empresa puede observar las acciones de sus rivales y aprender de ellas, imitando o duplicando acciones o rutinas exitosas y desechando aquellas que sean menos eficientes. Del mismo modo, las mismas exigencias del proceso de competencia en los mercados y la motivación de obtención de resultados económicos superiores a los de la competencia sirven de "gatillo" para la innovación por parte de la empresa.

Enfoque dinámico de la competencia en los mercados

Muchos autores, especialmente del área de la estrategia, han planteado la necesidad de considerar enfoques dinámicos para el análisis, formulación, e implementación estratégicos (Porter 1991, Jacobson 1991, Nelson 1991, Rumelt 1987). El marco teórico que se provee en este artículo de alguna manera representa un avance y un aporte a dicho pensamiento estratégico dinámico. No basta entonces con desarrollar y mejorar las actuales capacidades de la organización, pues, debido a las acciones de los otros participantes en el medio, lo que fue exitoso en un momento dado puede cambiar para la ronda de competencia futura (Olavarrieta 1995a).

Colaboración estratégica, aprendizaje y desarrollo económico

Un tercer elemento importante, consecuente con el modelo propuesto, es la importancia no sólo de los procesos competitivos en las industrias sino también de los procesos coadyuvantes (alianzas estratégicas, *joint ventures*, convenios, etc.). En un esquema estático de competencia la colaboración entre empresas

es poco explicable desde un punto de vista económico, no así cuando el enfoque es evolutivo y las "reglas del juego" no son fijas, sino que se van creando a medida que el juego se va jugando, donde se experimenta y apuesta, perdiendo y ganando, pero desarrollando el conocimiento y eventualmente la productividad y competitividad de la empresa. Según este concepto de competencia, la colaboración entre empresas (incluso competidoras) puede ser crucial para un desarrollo más rápido del conocimiento industrial, y generar el efecto sinérgico de mejorar la competitividad de todo el sector industrial en el que se compete, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país. Esto es crucial, especialmente para países como Chile, que desean y deben avanzar en sus fases exportadoras. Cuando la competencia es cada vez más global, no basta con sólo "ganarle" a los demás dentro del mercado, es necesario tratar de ganarle a todos los demás potenciales competidores de la industria mundial.⁹ Para lograr esto es necesario e importante que los demás competidores internos también sean eficientes. Obviamente que en estos procesos de traspaso de aprendizaje entre competidores va a haber algunas empresas que saldrán favorecidas, principalmente por disponer de una mejor capacidad de aprendizaje, lo que les significará un cambio en su posición competitiva (Teece 1986). Sin embargo, en nivel de la industria ésta será más competitiva externamente.

IMPLICANCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Dentro de las implicancias que se pueden extraer de este artículo para futuras investigaciones se pueden destacar las expuestas a continuación.

Integración teórica

Este artículo representa y demuestra de alguna manera el potencial existente en la integración de conocimiento desde diferentes disciplinas (en este caso teoría organizacional y economía), con el fin de lograr un mejor entendimiento de la firma y de los mercados. Esta iniciativa puede ser extendida -teniendo como

⁹Ejemplos de que la competencia está siendo cada vez más global son la incursión de empresas extranjeras en el mercado de telecomunicaciones chilenas; las incursiones de empresas alimentarias argentinas en Chile, como respuesta a las estrategias exportadoras de Lucchetti y otros productores nacionales, la apertura de supermercados chilenos en el Perú, etc.

ideas centrales la de la diversidad de las firmas y la del dinamismo en los mercados- a otras disciplinas en las que se han visto procesos similares, paralelos y complementarios, como el marketing y la estrategia (Olavarrieta 1995b), y otras literaturas, como la de innovación tecnológica.

*La relación entre evolución industrial,
tecnología y estrategia*

Tal como se señalaba en el apartado anterior, los temas de la evolución industrial y el rol de la evolución de tecnologías en los procesos competitivos son aspectos cada vez más determinantes (después de años de restarles importancia) para la acción estratégica de una empresa (Wade 1995; Dosi, Malerba y Orsenigo 1994). El cometido de la tecnología en las rondas de competencia y la evolución de aquella, como resultado de rondas de competencia repetidas y de los procesos de aprendizaje y selección, configuran un elemento que se puede perfectamente integrar dentro del modelo que aquí se ha presentado. En forma adicional, la incidencia de la tecnología en los resultados competitivos indica que la estrategia tecnológica debe ser un elemento central y ligado a la estrategia de marketing dentro de la estrategia de la empresa (Bettis y Hitt 1995).

Implicancias metodológicas

En general, los enfoques evolutivos, tanto en economía como en teoría organizacional, han basado sus metodologías más bien en los métodos de simulación y en el modelaje mediante datos secundarios de industrias (Dosi y Nelson 1994).¹⁰ Estas metodologías se usan escasamente en otras disciplinas de empresas, tales como estrategia o marketing, aunque recientemente han comenzado a aparecer en artículos publicados en revistas del área (Mezias y Glynn 1993; Barnett, Greve y Park 1994). Este tipo de métodos puede significar una buena solución a los problemas que implica el realizar

¹⁰Libros y artículos que tratan o introducen estas metodologías son los de Tuma y Hannan 1984 y Allison 1984, para el análisis de historias de eventos, y Silverberg 1988 y Marengo 1992, para simulaciones.

investigaciones longitudinales, que son requeridas en el caso de modelos teóricos dinámicos.

Conclusión

El presente artículo ha buscado presentar la literatura de aprendizaje organizacional en un contexto más amplio que la organización individual, pues ésta se encuentra integrada a una industria (o más) en la que participan otros actores que además de competir también aprenden, generándose un proceso coevolutivo entre empresa e industria, en el que el aprendizaje de las organizaciones cumple un papel central. Además de presentar un modelo teórico que describe dicho proceso coevolutivo, se han expuesto las implicancias de él para la práctica administrativa y para futuras investigaciones.

Referencias

- ABERNATHY, W. J. y J. M. UTTERBACK (1982). "Patterns of Industrial Innovation", en M.L. TUSHMAN y W. MOORE, eds., *Readings in the Management of Innovation*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- ALLISON, P. (1984). *Event History Analysis*. Beverly Hills Cal.: Sage.
- AMIT, R. y P. J. SCHOEMAKER (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, enero, pp. 33-46.
- ARGYRIS, C. y D. A. SCHÖN (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- ASTLEY, G.W. y A. VAN DE VEN (1983). "Central Perspectives in Organizational Theory", *Administrative Science Quarterly* 28, pp. 245-273.
- BARNETT, W. P., H. R. GREVE y D. Y. PARK (1994). "An Evolutionary Model of Organizational Performance", *Strategic Management Journal* 15, pp. 11-28.

BARNEY, J. B. (1986a). "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy", *Management Science* 32, pp. 1.231-1.241.

——— (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1):99-120.

——— (1992). "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: a Resource-Based Analysis", en P. SHRIVASTAVA, A. HUFF y J. DUTTON, eds., *Advances in Strategic Management* 8. Greenwich, Conn.: JAI Press.

BAUM, J.A. y J. SINGH (1994a). "Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes: Some Reflections of a Theory of Organizational Evolution", en BAUM y SINGH, eds., *Evolutionary Dynamics in Organizations*. N. York: Oxford University Press.

——— (1994b). "Organization-Environment Coevolution", en BAUM y SINGH, eds., *Evolutionary Dynamics in Organizations*. N. York: Oxford University Press.

BETTIS, R.A. y M.A. HITT (1995). "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal* 16, pp. 7-19.

CHANDLER, A. D., Jr. (1966). *Strategy and Structure*. N. York: Doubleday.

CHILD, J. (1972). "Organizational Structure, Environment, and Performance: the Role of Strategic Choice", *Sociology* 6, pp. 1-22.

COLLIS, D. J. (1994). "How Valuable are Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal* 15 (número especial), pp. 143-152.

COLLIS, D. J. y C. MONTGOMERY (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990's", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 118-128.

CONNER, K.R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?", *Journal of Management* 17(1):121-154.

- DAFT, R. L. y K. E. WEICK (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review* 9(2):284-295.
- DAFT, R. L. y G. P. HUBER (1987). "How Organizations Learn", en *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5, pp. 1-36, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- DAY, G. S. (1991). *Learning about Markets* (Marketing Science Institute Working Paper, Report No. 91-117), junio.
- (1992). "Marketing Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4):323-329.
- (1994a). "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58, pp. 37-52.
- (1994b). "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, verano, pp. 9-31.
- DIERICKX, I. y K. COOL (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* 35, pp. 1.504-1.511.
- DODGSON, M. (1993). "Organizational Learning: a Review of Some Literatures", *Organization Studies* 14(3):375-394.
- DOSI, G. y L. MARENGO (1993). "Toward an Evolutionary Theory of Organizational Competencies", en R.W.ENGLAND, ed., *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.
- DOSI, G. y R.R.NELSON (1994). "An Introduction to Evolutionary Theories in Economics", *Journal of Evolutionary Economics* 4(3):153-172.
- DOSI, G., D. J. TEECE y S. WINTER (1992). "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", en G. DOSI, R. GIANNETTI y P. TONINELLI, eds., *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Clarendon Press.

- DOSI, G., F. MALERBA y L. ORSENIGO (1994). "Evolutionary Regimes and Industrial Dynamics", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- ELIASSON, G. (1994). "The Theory of the Firm and The Theory of Economic Growth", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- FIOL, C. M. (1991). "Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1):191-211.
- FIOL, C.M. y M.A. LYLES (1985). "Organizational Learning", *Academy of Management Review* 10(4):803-813.
- GLAZER, R. (1991). "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *Journal of Marketing* 55, octubre, pp. 1-19.
- GRANT, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* 33(3):114-135.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal* 12, pp. 83-103.
- (1994). "The Concept of Core Competence", en G. HAMEL y A. HEENE, eds., *Competence-Based Competition*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- HAMEL, G. y C.K. PRAHALAD (1994). "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 122-128.
- HANNAN, M. T. y J. FREEMAN (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- HANNAN, M. T. y G. R. CARROLL (1995). "An Introduction to Organizational Ecology", en G. R. CARROLL y M. T. HANNAN, eds., *Organizations in Industry: Strategy, Structure, and Selection*, N. York: Oxford University Press.
- HANSEN, G. S. y B. WERNERFELT (1989). "Determinants of Firm Performance: the Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal* 10, pp. 399-411.
- HELLELOID, D. y B. SIMONIN (1994). "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", en G. HAMEL y A. HEENE, eds., *Competence-Based Competition* Chichester, West Sussex: Wiley.
- HREBINIAK, L. G. y W. F. JOYCE (1985). "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly* 30, pp. 336-349.
- HUBER, G. P. (1991). "Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures", *Organization Science* 2, febrero, pp. 88-115.
- JACOBSON, R. (1992). "The Austrian School of Strategy", *Academy of Management Review* 17(4):782-807.
- JELINEK, M. y J. A. LITTERER (1994). "Toward a Cognitive Theory of Organizations", en *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, vol. 5, pp. 3-41.
- KIM, D. H. (1993). "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 37-50.
- KOHLI, A. K. y B. J. JAWORSKY (1989). "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54, abril, pp. 1-18.
- KOGUT, B. y U. ZANDER (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science* 3, agosto, pp. 383-397.

- LANGLOIS, R. y M. EVERETT (1994). "What is Evolutionary Economics", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- LEVITT, B. y J. G. MARCH (1988). "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 14.
- LUNDBERG, C. C. (1995). "Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues", *International Journal of Organizational Analysis* 3, enero, pp. 10-23.
- MAGNUSSON, L. (1994). "The Neo-Schumpeterian and Evolutionary Approach to Economics, an Introduction", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- MAHONEY, J.T. (1995). "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research* 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, J. T. y R. J. PANDIAN (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal* 135, pp. 363-380.
- MENON, A. y P. R. VARADARAJAN (1992). "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms", *Journal of Marketing* 56, octubre, pp. 53-71.
- NARVER, J. C. y S. SLATER (1990). "The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54, octubre, pp. 20-35.
- (1994). *Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization* (Marketing Science Institute Working Paper, Report No. 94-103), marzo.
- NELSON, R. R. (1991). "Why do firms differ and how does it matter?", *Strategic Management Journal* 14(3):179-192.
- (1994). "The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

- NELSON, R. R. y S. WINTER (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- NEWIS, E. C., A. J. DI BELLA y J. M. GOULD (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 73-85.
- NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science* 5, febrero, pp. 14-37.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Guilford: Billing.
- PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. N. York: The Free Press.
- (1985). *Competitive Advantage*. N. York: The Free Press.
- (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C. K. y G. HAMEL (1990). "The Core Competence of the Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.
- REGER, R. K. y A. S. HUFF (1993). "Strategic Groups: a Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal* 14, pp. 103-124.
- ROULEAU, L. y F. SEGUIN (1995). "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse", *Journal of Management Studies* 32, enero, pp. 101-117.
- RUMELT, R. P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm", en R. B. LAMB, ed., *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall.
- (1987). "Theory, Strategy, and Entrepreneurship", en D. TEECE, ed., *The Competitive Challenge*. N. York: Harper.

- (1991). "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* 12(3):167-185.
- SCHUMPETER, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. N. York: University Press.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*. N. York: Harper.
- SENGE, P. M. (1990a). *The Fifth Discipline*. N. York: The Free Press.
- (1990b). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 7-23.
- SIMON, H.A. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science* 2, febrero, pp. 125-134.
- SINKULA, J. R. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing* 58, enero, pp. 35-45.
- SLATER, S. y J.C. NARVER (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* 59, julio, pp. 63-74.
- SNOW, CH.C. y L.G. HREBINIAK (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 25, junio, pp. 317-336.
- SUÁREZ, F. (1994). "La competitividad de las empresas: evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy", *Estudios Públicos* 54, otoño, pp. 151-174.
- TEECE, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation", *Research Policy* 15(6).
- TUMA, N. B. y M. T. HANNAN (1984). *Social Dynamics: Models and Methods*. N. York: Academic Press.

- TUSHMAN, M.T. y P. ANDERSON (1986). "Technological Discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*...
- TUSHMAN, M. T., W.H. NEWMAN y E. ROMANELLI (1986). "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29, pp. 29-44.
- ULRICH, D. y D. LAKE (1990). *Organizational Capability*, N. York: Wiley.
- VAN DE VEN, A. H. y D. POLLEY (1992). "Learning while Innovating", *Organizational Science* 3, febrero, pp. 92-116.
- WALSH, J. P. y G. RIVERA (1991). "Organizational Memory", *Academy of Management Journal* 16(1):57-91.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5, marzo, pp. 171-180.
- (1995). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later", *Strategic Management Journal* 16, pp. 171-174.
- WILLIAMS, J. R. (1994). "Strategy and the Search for Rents: the Evolution and Diversity among Firms", en R. RUMELT, D. TEECE y D. SCHENDEL, eds., *Fundamental Issues in Strategy*.
- WILLIAMSON, O. (1985). *The Economics Institution of Capitalism*. N. York: The Free Press.
- (1991). "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal* 12 (número especial), pp. 171-181.