

# La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades

---

Eréndira Fierro Moreno<sup>1</sup>  
Patricia Mercado Salgado<sup>2</sup>



## RESUMEN

Este trabajo se enfoca en la innovación organizativa (o administrativa), la interna, la que corresponde a la organización misma, por lo que se toma como perspectiva la *teoría de recursos y capacidades*, con la finalidad de realizar un acercamiento a los predictores de ésta. Para ello, se partió de una revisión conceptual siendo una investigación documental. Los hallazgos de la revisión permiten concluir que la gestión del conocimiento y el capital intelectual, así como la cultura centrada en el conocimiento y la interacción social son constantes predictoras de la innovación organizativa. El estudio de estos predictores con base en este eje teórico para generar innovación organizativa se proponen como investigación empírica futura.

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad Autónoma del Estado de México. [eren\\_fierro@yahoo.com](mailto:eren_fierro@yahoo.com)

<sup>2</sup> Coordinadora del Doctorado en Ciencias Económico-Administrativas (PNPC-Conacyt) de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. [pat\\_mersal@yahoo.com](mailto:pat_mersal@yahoo.com)

## ABSTRACT

This research focuses in the organizational innovation (or administrative), the intern, which corresponds to the organization itself, therefore, it takes as a theoretical perspective the resource based view, for the purpose of realizing an approach to the predictors of this one. To do this, it was assumed a conceptual revision being a documentary research. The finds of the review allow to conclude that the knowledge management and the intellectual capital, as well as the knowledge-centered culture and the social interaction are predictors constants of the organizational innovation. The study of these predictors based on this theoretical axis to generate organizational innovation are proposed as future empirical research.

---

**Palabras clave:** Innovación organizativa, innovación administrativa, teoría de recursos y capacidades.

**Keywords:** organizational innovation, administrative innovation, resource based view.

## Introducción

Existen dos perspectivas que han desarrollado el estudio de la estrategia como causa de crecimiento y competitividad organizacional. Por un lado, la proveniente del entorno competitivo, cuyo análisis ha derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982); por otro, la que corresponde a la organización misma y, por lo tanto, a los recursos y capacidades internos en los que se basa la eficiencia y eficacia organizacionales, conocida como la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959). De aquí que mediante la utilización de esta perspectiva teórica se puedan argumentar predictores de la innovación organizativa, lo que en el marco de la economía del conocimiento se vuelve imperioso y desafiante.

Este tipo de innovación: (a) permite dar respuestas a los cambios tecnológicos, al ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas de productos, servicios y procesos (Lam, 2005); (b) influye considerablemente en la eficiencia y la eficacia organizacionales; (c) favorece el intercambio de información y; (d) dota a las organizaciones de una mayor capacidad de aprendizaje y de formas de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías (OCDE y EUROSTAT, 2005). A pesar de su importancia, el concepto en mención ha quedado relegado teóricamente siendo poco estudiado en la investigación en organizaciones.

En función de lo anterior, y con el objetivo de realizar un acercamiento a los predictores de la innovación organizativa, esta investigación busca dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿cuáles podrían ser algunos predictores de la innovación organizativa? y bajo la perspectiva teórica de recursos y capacidades.

Con la finalidad de responder a la pregunta anterior, esta investigación contribuye al conocimiento actual sobre innovación organizacional argumentando las dinámicas subyacentes de algunos de los predictores de la innovación organizativa. Al tratarse de una investigación documental, se parte de la revisión extensa de literatura para identificar los argumentos teóricos de recursos y capacidades y justificar las razones de los predictores de la innovación organizativa.

El resto de este documento discurre como sigue. Primero se lleva a cabo la revisión de la perspectiva teórica de recursos y capacidades para exponer las razones de su utilización. A continuación, se establecen conceptualmente los recursos y capacidades, la capacidad de innovación, la innovación organizacional y la innovación organizativa o administrativa. Después se argumentan los vínculos de los predictores con la innovación organizativa. Este documento finaliza con una discusión de los argumentos y las implicaciones para futuras investigaciones sobre el tema.

## 1. Teoría de recursos y capacidades

La idea de considerar a los recursos de la organización como fuente de crecimiento interno se remonta y se sustenta en el trabajo *The Theory of the Growth of the Firm*

de Edith Penrose: “demanda no es más importante, y quizás menos importante que los recursos existentes de la empresa” (1959:84).

Esta perspectiva teórica establece que las estrategias de crecimiento de las organizaciones están en función de los recursos, en vez de los productos. La estrategia de crecimiento implica un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos, entendiéndose por recurso algo que podría considerarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada (Wernerfelt, 1984).

En este mismo sentido, la ventaja competitiva y el crecimiento organizacional dependen del control de los recursos y de las capacidades de la organización por ser éstos valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles<sup>3</sup> (Barney, 1991), para lo cual es necesario: identificar, clasificar y evaluar el potencial que generan los recursos y las capacidades de la empresa; seleccionar una estrategia que aproveche mejor los recursos y las capacidades respecto a las oportunidades externas; e identificar las carencias de recursos. “Los recursos y capacidades de una empresa son las consideraciones fundamentales en la formulación de su estrategia: son las principales constantes sobre las que una empresa puede establecer su identidad y encuadrar su estrategia, y son las fuentes primarias de la rentabilidad de la empresa” (Grant, 1991:133).

Las organizaciones pueden crear valor económico con la posesión de recursos y capacidades una vez que éstos han sido gestionados tanto para proporcionar vínculos causales entre los recursos y la generación de oportunidades productivas para el crecimiento y la innovación, como para explicar y direccionar el crecimiento de la organización (Kor y Mahoney, 2004). Así, las organizaciones deberían posicionarse estratégicamente en función de sus recursos y capacidades (Grant, 1991; Barney, 1991; Hall, 1992; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Ventura, 1996; Barney, Wright y Ketchen; 2001).

Esta teoría se fortalece al considerar a los recursos idiosincrásicos –características comunes y compartidas por un número de integrantes de un grupo– y a las capacidades como las principales fuentes generadoras de crecimiento y desarrollo que no pueden ser imitadas por otras organizaciones, así como lo que permite formar estrategias de creación de valor (Griffy-Brown y Chun, 2007; Constantinescu, 2009; Barney, 1991; Conner, 1991; Eisenhardt y Martin, 2000).

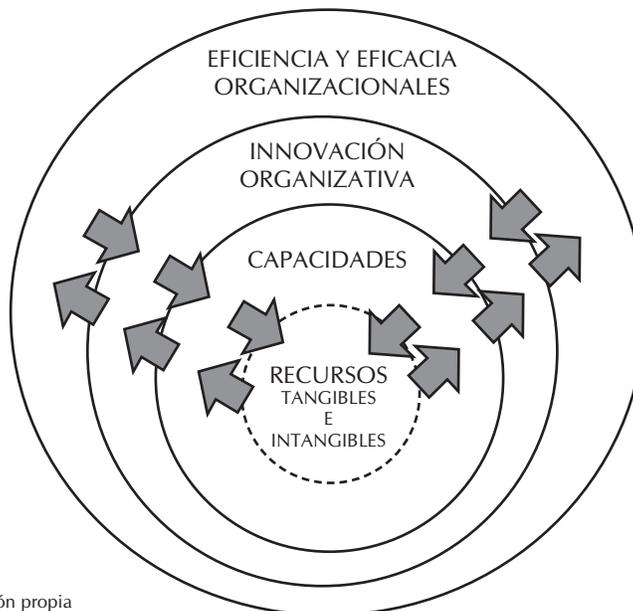
Esta perspectiva teórica integra lo organizacional y lo económico. Para lograr eficiencia y eficacia organizacionales se requiere de los recursos, los cuales incluyen un amplio rango de fenómenos organizacionales, sociales e individuales (Barney, 1991) y de las capacidades como el desarrollo de habilidades de gestión.

---

<sup>3</sup> “...un recurso de la empresa debe tener cuatro atributos: (a) debe ser valioso, en el sentido de que aproveche las oportunidades y/o neutralice las amenazas del entorno de la empresa, (b) debe ser raro entre una competencia actual y potencial de la empresa, (c) debe ser imperfectamente imitable y (d) no pueden existir sustitutos estratégicos equivalentes para este recurso que sean valiosos ni tampoco raros o imperfectamente imitable.” (Barney, 1991:105-106).

De los epígrafes anteriores se desprende en forma esquemática la figura 1, en donde se observan los recursos y las capacidades como predictores de la innovación organizativa desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. Por ello, la interacción social, la cultura centrada en el conocimiento, la gestión del conocimiento y el capital intelectual pudieran ser considerados predictores de la innovación organizativa.

**Figura 1**  
Innovación organizativa desde el enfoque teórico de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

## 2. Los recursos y las capacidades en las organizaciones

Desde esta perspectiva teórica los recursos pueden clasificarse en físicos, humanos y organizacionales. Los físicos son la tecnología, el equipo y las instalaciones; la localización geográfica y el acceso a las materias primas. Los humanos son el entrenamiento, la experiencia, el criterio, la inteligencia y las relaciones; la intuición de los directivos y de los trabajadores. Los principales recursos organizacionales incluyen la estructura formal, la planeación formal e informal, el control y la coordinación de los sistemas; las relaciones entre los grupos dentro de la empresa y entre la empresa y otros agentes de su ambiente (Barney, 1991).

De acuerdo con la clasificación que hizo Grant en 1995 es posible distinguir recursos tangibles, intangibles y humanos en la organización. Posteriormente Barney, Wright y Ketchen (2001) establecen que los recursos pueden ser considerados como una unión entre los activos tangibles e intangibles (2001).

Los recursos intangibles se definen por su naturaleza inmaterial –normalmente sin sustancia o esencia física– y poseen la capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa (Nevado y López, 2002). Es el conjunto de recursos de una organización que, no obstante, al no encontrarse reflejados en los estados financieros tradicionales, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro y son resultado de la incorporación de información y conocimiento a los procesos operativos internos, así como del despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades organizativas y de innovación. Las cualidades relevantes que caracterizan a los recursos intangibles son los que se construyen y acumulan a lo largo del tiempo en la organización (García de León, 2008).

98

El tiempo también determina la creación de capacidades, entendidas como las habilidades que permiten configurar competencias y recursos (Teece, Pisano y Shuen 1997). Una capacidad organizacional se refiere a la habilidad de una organización para desarrollar un conjunto coordinado de tareas mediante la utilización de los recursos organizacionales, con la finalidad de lograr un resultado en particular (Helfat y Peteraf, 2003). Las capacidades son las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de otros recursos en nuevos recursos, es decir, son los procesos de la organización que utilizan los recursos, específicamente los procesos que integran, reconfiguran, adquieren y liberan recursos para generar y crear cambios. Son las rutinas organizacionales estratégicas a través de las cuales las organizaciones consiguen nuevas configuraciones de los recursos (Eisenhardt y Martin, 2000). Son las habilidades de saber hacer y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que poseen las organizaciones y sus integrantes para el despliegue coordinado de recursos que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades que permiten la consecución de ciertos objetivos (Camisón, 2002).

Para enfrentar los retos de estos tiempos y desde el argumento teórico de recursos y capacidades, los recursos son los generadores de capacidades que determinan la creación de otras capacidades organizativas. Las capacidades tanto técnicas como de gestión se encuentran basadas en recursos –información y conocimiento– vinculadas con la capacidad de innovación.

### 3. La capacidad de innovación

Las organizaciones buscan el desarrollo de capacidades distintivas (Nootboom, 1999) como estrategias de competitividad, de crecimiento y de creación de valor (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Teece, 2007). Una de estas capacidades es la de innovación.

La capacidad de innovación, sustentada en los recursos y capacidades internos de la organización, permite la eficiencia y eficacia organizacionales (Bharathi, 2007; Utterback, 1994; Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann, 2006; Pasquini

y Mendes, 2009; Griffy-Brown y Chun, 2007) con la finalidad de desarrollar a las organizaciones.

El desarrollo de las organizaciones parte de la capacidad de aprender y de acumular nuevos conocimientos a lo largo del tiempo y constituye la esencia del proceso de innovación (Nieto, 2001); esto es, las organizaciones innovan mediante un proceso de aprendizaje estable en el tiempo, a través del cual generan nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995) y, por lo tanto, una capacidad de innovación.

La capacidad de innovación puede concebirse como un proceso de aprendizaje, en el que se introducen nuevos conocimientos o se combinan los ya existentes para generar otros más. Colina, Petit y Gutiérrez, (2006) señalan que el concepto de capacidad de innovación alude a la potencialidad de los agentes involucrados en el proceso productivo para transformar conocimientos incluyendo aprendizaje; entonces, el éxito de una organización depende de los recursos para lograr su innovación (Constantinescu, 2009). Por ello las personas que estén implicadas en el crecimiento, la competitividad y la supervivencia de una organización dependen de su capacidad innovadora (García, 2009).

Cabe puntualizar que la capacidad de innovación implica, por lo tanto, el desarrollo de actividades innovadoras, que son las operaciones científicas, tecnológicas, financieras, comerciales y organizativas que tienen por objeto conducir a la introducción de innovaciones (OCDE y EUROSTAT, 2005).

#### **4. La innovación organizacional y la innovación organizativa (administrativa)**

Desde que Schumpeter en 1934 estableció que la innovación juega un papel determinante en el desarrollo económico, ésta ha recibido gran atención y ha sido estudiada ampliamente por su impacto en las organizaciones (Liao, Fei y Liu, 2008) y como centro principal de la economía. No obstante, su análisis requiere de nuevos aspectos conceptuales, no sólo estáticos sino también dinámicos aplicables internamente a las organizaciones, de aquí la pertinencia de utilizar la teoría de recursos y capacidades en su análisis.

En la literatura sobre organizaciones, la innovación organizacional hace referencia a tres grandes áreas de estudio (Lam, 2005): la innovación en sí, los cambios en las organizaciones y los diferentes tipos de innovación en las organizaciones.

Es importante enfatizar que la innovación aquí referida es hacia lo interno de las organizaciones, no desde lo proveniente del entorno competitivo, sino la que corresponde a la organización misma. La innovación que se da internamente en las organizaciones puede estudiarse desde el punto de vista tecnológico (o técnico) y no tecnológico (organizativa o administrativa).

Los científicos y profesionales de la gestión han comenzado a definir la innovación en un sentido más amplio. Sugieren que las actividades de innovación

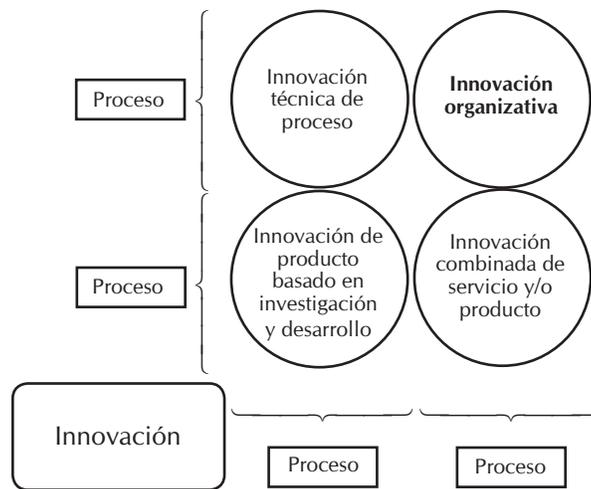
tienen lugar en cuatro áreas diferentes y pueden ser técnicas y no técnicas como se observa en la figura 2.

Las innovaciones de productos y procesos representan las innovaciones técnicas o tecnológicas cuya finalidad es la implementación dirigida a la creación o mejora sustancial de productos, servicios o procesos (Afuah, 1999; Mavondo, Chimhanzi y Stewart, 2005; OCDE y EUROSTAT, 2005; Hernández, Domínguez y Caballero, 2007; Herting, 2002; Liao, Fei y Liu, 2008).

Las innovaciones de servicio y/o producto y las innovaciones organizativas están dentro de las innovaciones no técnicas (ISI, 2006) y su objetivo es la aplicación de nuevos métodos y medidas de mejora a los procesos y actividades organizacionales y administrativos.

100

**Figura 2**  
Innovación técnica y no técnica



Fuente: Kinkel, Lay y Wengel, 2004:11.

La mayor parte de la literatura hace referencia a la innovación técnica o tecnológica, por lo tanto, las definiciones de innovación organizativa están en fase de elaboración y no están consolidadas como las definiciones de innovación de producto y de proceso (OCDE y EUROSTAT, 2005). El concepto de innovación organizativa es indefinido, y no hay una aceptación general de éste; sin embargo, su agrupación se puede explicar desde su nivel de organización, su área funcional y su complejidad organizacional (Schienstock, Rantanen y Tyni, 2009).

## 5. Antecedentes y definición de la innovación organizativa o administrativa

Marshall se encuentra entre los primeros economistas que han incluido a la innovación organizativa en su análisis; esto hace más de 100 años en su cuarto libro de "Principios de Economía", en donde considera que a veces es mejor reconocer la organización como un agente distinto de la producción. Marshall establece que es posible dividir las economías de escala de producción de cualquier tipo de bienes en dos clases: en primer lugar, aquella que depende del desarrollo general de la industria y, en segundo lugar, la que depende de los recursos propios de cada empresa, de su organización y de la eficiencia de su gestión. Se puede llamar a la primera economía externa y a la segunda economía interna. De esta manera, Marshall introdujo la actividad organizacional como el cuarto factor de la producción (Marshall, 1890:221, citado en Sanidas, 2005).

La innovación organizativa o administrativa se define como aquella que involucra los procesos administrativos y afectan el sistema social de la organización (Daft, 1978; Damanpour, 1991; Afuah, 1999). Es un cambio en la manera en que se toman las decisiones, en el poder, en la distribución de competencias y el tipo de información y comunicación; es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de la empresa, en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. Comprende el desarrollo e implementación de nuevas estructuras organizativas y procesos para ofrecer a los clientes mayor flexibilidad y eficiencia (OCDE y EUROSTAT, 2005; Hernández *et al*, 2007; Herting, 2002; Liao, Fei y Liu, 2008; Mavondo, Chimhanzi y Stewart, 2005).

Al considerar que la innovación organizativa es un medio de la organización para hacer frente a la estructura, a los procesos o a las fronteras de ésta, que difieren significativamente de las prácticas ya existentes de organización y que tienen un impacto económico (Schienstock, Rantanen y Tyni, 2009), también puede definirse como la implementación de cambios en las prácticas de negocio que mejoran la capacidad de innovación tecnológica y el rendimiento de una organización (ISI, 2006).

Así, las innovaciones organizativas incluyen, por ejemplo, la aplicación de trabajo en equipo en la fabricación, la descentralización de las unidades en función de divisiones o simplemente en los conceptos de tiempo y se puede clasificar en (ISI, 2006): innovación de mercadotecnia, innovación de organización, innovación staff, innovación de clima y estructura organizacionales e innovación de recursos humanos.

El Manual de Bogotá<sup>4</sup>, establece que la innovación organizativa incluye tres aspectos en la organización: los cambios significativos en las rutinas y procedimien-

---

<sup>4</sup> Manual de Bogotá es el documento que delinea y propone los aspectos conceptuales de los procesos de desarrollo tecnológico y de innovación en América Latina y el Caribe. En su elaboración participaron expertos de diferentes países como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá y España; este trabajo fue coordinado por la Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2004).

tos de gestión de la empresa; los cambios significativos en la estructura organizacional y; los cambios en la orientación estratégica de la empresa.

De manera general, la innovación organizativa tiene como objetivos mejorar los resultados de una organización, tales como la optimización de costos administrativos y la mejora en la satisfacción en el trabajo, incluso, las innovaciones organizativas están vinculados al proceso de modernización, reconocidas como estrategias que implican cambios en los procesos de producción, en la estructura orgánica y en las competencias técnicas y de gestión (OCDE, 2009). Las personas involucradas en las innovaciones organizativas al asumirlas como un hecho cultural, incrementan la productividad en las organizaciones (OCDE y EUROSTAT, 2005) y, por lo tanto, su competitividad.

102 La innovación organizativa puede lograrse a través de prácticas administrativas, de procesos basados en competencias profesionales, en habilidades gerenciales (Nogueira y Marques, 2008); o bien, mediante la adopción de prácticas que tiendan a lograr la participación de los trabajadores en equipos de mejora, en el desarrollo del trabajo en equipo, en la mayor descentralización, etc. (Bayo, Billón y Lera, 2005); es la introducción de cambios en: las formas de organización y gestión de la organización, en la administración del proceso productivo, en la incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas (RYCYT/OEA, 2001).

Así, la innovación organizativa implica principalmente a las personas y a la forma de organizar el trabajo dentro de una organización (OCDE y EUROSTAT, 2005); por ello, la importancia de este tipo de innovación reside en los recursos internos de la organización, así como en su respectiva gestión.

La innovación organizativa o administrativa puede afectar a la innovación tecnológica (Afuah, 1999, 2003). No obstante, los economistas asumen que el cambio organizativo es una respuesta al cambio tecnológico, cuando de hecho la innovación organizativa podría ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas (Lam, 2005). No constituye solamente un factor de apoyo para la innovación de producto y del servicio, sino que influye considerablemente en los resultados de la organización: puede mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo, favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas de una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías (OCDE y EUROSTAT, 2005). He aquí la importancia para identificar algunos predictores que la favorezcan.

## 6. Predictores de la innovación organizativa

Una revisión extensa de literatura sugiere que los predictores sociales son la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento. Los predictores como estrategia, o bien, como conjunto de habilidades que permiten transformar el co-

nocimiento –recurso– en otras capacidades, son la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

### **6.1 Predictores sociales: la cultura centrada en el conocimiento y la interacción social**

El conocimiento y, por lo tanto la innovación, existen a nivel individual, grupal y organizacional; residen en lo personal, lo social y lo estructural; por ello, es necesaria su gestión eficaz vinculada a la realidad de las organizaciones y entendida e integrada desde los aspectos humanos.

La cultura centrada en el conocimiento influye en el comportamiento del conocimiento de los individuos, de los equipos de trabajo y de las unidades organizacionales y sobre toda la organización (King, 2007). Se considera como la mayor catalizadora, la que incide y fomenta el crear, transferir, socializar, compartir y usar el conocimiento (Janz y Prasarnphanich, 2003).

La cultura centrada en el conocimiento es un factor vital para crear valor mediante el aprovechamiento de los activos del conocimiento como lo es la priorización del conocimiento, la actitud crítica hacia el conocimiento existente, la confianza, la atención, la apertura, la proactividad, el espíritu empresarial, la calidez, el apoyo, el riesgo y las recompensas y, por lo tanto, conlleva a la innovación (Zheng, 2009).

La cultura centrada en el conocimiento conforma supuestos sobre los cuales el conocimiento es importante, interviene en las relaciones entre el conocimiento organizacional e individual y conforma la creación y adopción de nuevo conocimiento (King, 2007). La autonomía y el clima organizacional son vistos como conceptos relacionados, y ambos ayudan a describir la cultura centrada en el conocimiento (Janz y Prasarnphanich, 2003).

El clima organizacional representa la calidez (cordialidad y afabilidad de la atmósfera de una organización), la recompensa (reconocimiento del desempeño del empleado) y el apoyo (interés de la organización en el bienestar del empleado). La autonomía es en relación a la planeación (responsabilidad de aspectos como la gestión de los métodos de trabajo, la programación de tareas, el monitoreo de procesos, la asignación de los integrantes de la organización en ciertas tareas, así como estímulo para el aprendizaje y la libertad para experimentar y tomar riesgos razonables) y al personal, en el entendido que los individuos tienen la libertad, la independencia y la dirección de determinar qué acciones organizacionales son necesarias y la mejor manera de ejecutarlas (Janz y Prasarnphanich, 2003).

El clima organizacional y la autonomía son considerados como importantes facilitadores del flujo de conocimiento entre los individuos y las unidades en las organizaciones ya que mejoran los resultados del trabajo en términos de satisfacción laboral y de rendimiento y permiten la socialización de conocimientos y experiencia dentro de las organizaciones.

En cuanto a la interacción social, son los trabajos de Lave y Wenger (1991) y de Brown y Duguid (1991) los que postulan que el aprender en las organizaciones surge de las interacciones sociales, normalmente en el lugar de trabajo. Los individuos son seres sociales que construyen juntos la comprensión de lo que les rodea, y aprenden de la interacción social dentro de los sistemas sociales como organizaciones (Gherardi, Nicolini y Odella, 1998).

Los autores de la perspectiva social enfatizan la importancia del diálogo y de la comunicación, así como del desarrollo de una comprensión común, desde una base social a partir de las relaciones entre las personas (Brown y Duguid, 1991).

La interacción social se refiere a la manera en que los integrantes de una organización interactúan con los demás en términos de confianza, comunicación y coordinación (Chen y Huang, 2007). Las interacciones sociales sugieren que el conocimiento evoluciona constantemente, por ello, los individuos interactúan con la finalidad de mejorar y desarrollar el conocimiento (Oswick, Anthony, Keenoy y Mangham, 2000).

El conocimiento y, por lo tanto, su gestión y la innovación organizativa se relacionan y son específicos al contexto, es decir, dependen de la situación, y se crean dinámicamente en la interacción social entre las personas (Ordoñez de Pablos, 2001), que está en función del recurso denominado capital social.

## **6.2. Predictores estratégicos: el capital intelectual y la gestión del conocimiento**

### **El capital intelectual: recurso de las organizaciones**

La tendencia de las organizaciones es incrementar sus recursos y capacidades basados en el conocimiento, con la finalidad de posicionarse estratégicamente en función de ellos (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Hall, 1992; Peteraf, 1993; Ventura, 1996). Una estrategia para lograrlo es el capital intelectual, que crea valor o riqueza cognitiva para la organización, compuesto por un conjunto de recursos y capacidades –activos de naturaleza intangible– basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir competencias esenciales para la eficiencia y eficacia organizacionales (Bueno, Salmador y Merino, 2008) al incidir en el desarrollo de la tecnología de la información y en el incremento del conocimiento; es el patrón cambiante de las actividades interpersonales y la sociedad en red y, por lo tanto, es generador de innovación (Petty y Guthrie, 2000).

La gestión del capital intelectual es un proceso sistémico de creación y perfeccionamiento constante del potencial intelectual creativo de la organización a través de una participación estratégico de su capital humano, estructural y relacional (Rastogi, 2000). Se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intangibles necesarios para la consecución de los objetivos de la organización y llevar a término con éxito sus estrategias (Viedma, 2001).

El ejercicio de identificación y medición del capital intelectual no resulta un fin en sí mismo, sino más bien es un requisito imprescindible para actuar coherentemente desde la gestión de los activos que aportan valor a las organizaciones, entre otras cosas comenzando con la gestión sistémica del conocimiento, ya que permite la creación de prácticas y dinámicas organizacionales cuyo objetivo es administrar los recursos tangibles e intangibles para generar innovación, y por lo tanto, innovación organizativa.

## La gestión del conocimiento

Cabe resaltar la importancia del conocimiento enfatizada por Friederich List (1909) quien consideró que el estado actual de las naciones es el resultado de la acumulación de todos los descubrimientos, inventos, mejoras, perfecciones y los esfuerzos de todas las generaciones que forman el capital mental de la raza humana, y cada país por separado es productivo sólo en la proporción en que ha sabido apropiarse de estos logros generacionales para aumentar sus adquisiciones propias.

De lo anterior, surgió una extensión de la teoría de recursos y capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización (Zack, 1999), denominada *la empresa basada en el conocimiento*. Su fundamento es que la organización es un depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996). Para lograrlo, se requiere de la gestión del conocimiento que es un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para crear, añadir y generar valor, para lo cual debe abarcar la recolección de ideas, la extracción del poder de entendimiento de los empleados y la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito (Díaz, Contreras y Rivero, 2009; Ordoñez de Pablos, 2001).

La gestión del conocimiento es un proceso de retroalimentación cuya finalidad es generar espacios competitivos, iniciativas de crecimiento, reconfiguración de problemas, opciones estratégicas, nuevos y mejores niveles de habilidades y competencias, capacidades para superar retos y desafíos, creación de valor y, por supuesto, un marco de innovación y, por lo tanto, innovación organizativa (Rastogi, 2000; Benavides y Quintana, 2003).

La gestión del conocimiento como se entiende en la actualidad, llegó a ser explícita y reconocida a principios de los años 90, siendo una disciplina emergente<sup>5</sup>, que tiene la finalidad de proporcionar metodologías y guías de actuación en la práctica de administración eficaz del conocimiento (Benavides y Quintana, 2003),

---

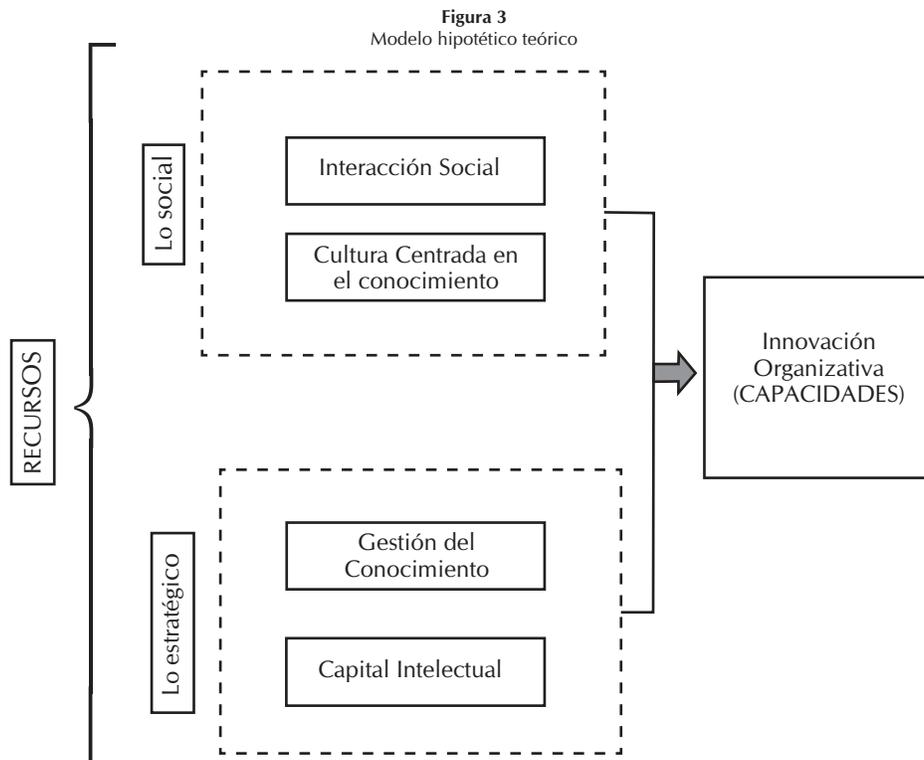
<sup>5</sup> La gestión del conocimiento se encuentra en una fase embrionaria de desarrollo, pero crece a un ritmo acelerado (Booker, Bontis y Serenko, 2004); ha surgido como la estrategia, que las entidades necesitan adoptar para gestionar y utilizar el conocimiento organizacional. De acuerdo con Peluffo y Catalán (2002), la "Gestión del Conocimiento" es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales.

mediante un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave y de diferenciación. Esa administración eficaz de conocimiento conlleva a la innovación organizativa ya que ésta requiere de nuevos conocimientos para implementar cambios en la forma de organizar el trabajo dentro de una organización.

### Discusión y conclusión

Académicos e investigadores han dedicado esfuerzos serios para estudiar los beneficios y las mejoras sustantivas que conlleva la innovación tecnológica en el escenario de la economía del conocimiento, dejando de lado la generosidad de la innovación organizativa u organizativa.

106 Por ello, el objetivo de esta investigación ha sido argumentar la identificación de predictores de la innovación organizativa a partir de la teoría de recursos y capacidades, es decir, de la capacidad que cada organización tiene para convertir en únicos sus recursos, tanto desde lo social como de lo estratégico. En este caso, se trata de innovar organizativamente a partir de recursos tales como la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento por el lado de lo social y la gestión del conocimiento y del capital intelectual desde lo estratégico, de donde se desprende este modelo hipotético teórico (figura 3).



La interacción social –relaciones y actividades sociales– tiene un rol protagónico, ya que permite el desarrollo, la creación y el intercambio de capacidades esenciales, como la gestión del conocimiento y la de innovación organizativa, toda vez que esa interacción social permite compartir el conocimiento y socializar las experiencias, así como lo aprendido en las organizaciones.

La cultura centrada en el conocimiento es un insumo importante y esencial para la gestión eficaz de los conocimientos y, determina y permite compartir los valores, las creencias y los sistemas de trabajo (Janz y Prasarnphanich, 2003) que tienden a la efectividad organizacional (Madhoushi y Sadati, 2010), y al definir un clima de cordialidad y afabilidad, de reconocimiento de desempeño, y de interés en el bienestar de los empleados, así como de autonomía en las responsabilidades en la gestión de los métodos de trabajo, en la programación de tareas, en el monitoreo de procesos, en la asignación de los integrantes de la organización en ciertas tareas, así como en el estímulo para el aprendizaje y en la libertad de tomar riesgos razonables conlleva a la innovación organizativa.

La gestión del conocimiento para que sea efectiva y exitosa requiere además de nuevas tecnologías, del entendimiento y de la integración de los aspectos humanos (Davenport y Prusak, 1998; Fong y Kwok, 2009) con la finalidad de incrementar su valor, ya que impacta en la manera en cómo los integrantes de la organización aprenden, adquieren y comparten el conocimiento al ser un factor clave del conocimiento, de esta manera se convierte en un factor determinante de la innovación organizativa.

El capital intelectual no sólo se centra en el entendimiento del valor oculto de las organizaciones, sino que su objetivo va más allá: generar y propiciar una gestión holística con la finalidad esencial de fomentar, crear o bien extraer el valor en las organizaciones (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 1997; Sullivan, 1998), todo ello con la finalidad de generar capacidades entre ellas la de innovar (Aportela y Ponjuán, 2008) y, por lo tanto, la de innovación organizativa.

En conclusión, los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, de aquí que las capacidades internas sean las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellas es posible implementar estrategias de creación de valor en las organizaciones mediante el desarrollo de un conjunto coordinado de tareas con la finalidad de integrar, construir y reconfigurar retos y estrategias para enfrentar los entornos cambiantes, así como para generar crecimiento de las organizaciones.

La innovación organizativa tiene entre otros cometidos el de mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y la optimización de los recursos administrativos, por ello, las organizaciones que cuenten con este tipo de innovación podrán generar eficiencia y eficacia organizacionales.

El reto es confrontar estos predictores estratégicos y sociales de la innovación organizativa mediante evidencia empírica en organizaciones de naturaleza diversa, lo que da cabida a investigaciones cuantitativas y cualitativas.

## Fuentes bibliográficas

- Afuah, A., 1999. *La dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press.
- Afuah, A., 2003. *Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford.
- Benavides, C. y Quintana, C., 2003. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Camisón, C., 2002. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: P. Morcillo y J. Fernández, eds. 2002. *Dirección Estratégica*. Barcelona: Editorial Ariel, pp.117-151.
- Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2da Edición. New York: Academic Press.
- Davenport, T. H. y Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- García, S., 2009. *La innovación como reto directivo*. En: Menguzzato, M., ed. 2009. *Homenaje al Profesor Juan José Renau Piqueras. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de Valencia.
- Guerras, L. A. y Navas J. E., 2007. *Dirección estratégica de la empresa*. 4ta Edición. Madrid: Thomson-Civitas.
- Lam, A., 2005. Organizational Innovation. En: J. Fagerberg, D. Mowery y R. R. Nelson, eds. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Capítulo 5.
- Lave, J. y Wenger, E., 1991. Organizational learning: affirming an oxymoron. En: Clegg, S.R. Hardy, C. y Nord, E.R., eds., *Handbook of organizational studies*. London: Sage.
- List, F., 1909. *The National System of Political Economy*. En: Shield, J. Sampson, T. y S. Lloyd, eds. London: Longmans, Green, and Co. Disponible en: <<http://www.econlib.org/library/YPDBooks/List/1stNPE12.html>> [Acceso el 12 de noviembre de 2010].

- Nevado, D. y López V., 2002. *El Capital Intelectual: Valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Takeuchi H., 1995. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OCDE y EUROSTAT., 2005. *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ª Edición. España: Grupo Tragsa.
- OCDE (2009). *Innovation in firms. A microeconomic perspective*. OECD publishing.
- Penrose, E. T., 1959. *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M.E., 1982. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cía. Editorial Continental.
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. y Edvinsson, L., 1997. *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Sanidas, E., 2005. *Organizational Innovations and economic growth*. U.K.: Editorial Edward Elgar Cheltenham.
- Sullivan, P., 1998. *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Buenos Aires: Paidós.
- Utterback, J. M., 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ventura, V., 1996. *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinario*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

## Publicaciones periódicas

- Alavi, M. y Leidner D., 2001. Knowledge management and knowledge systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Amit, R. y Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.

- Aportela, I. y Ponjuán, G., 2008. La segunda generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39(1), pp.19-30.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D., 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, pp.625-641.
- Bharathi, G., 2007. Intellectual capital statements: What do they measure and report. *The ICFAI Journal of Accounting Research*, VI(4), pp.52-64.
- Booker, L., Bontis, N. y Serenko, A., 2008. The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge and Process Management*, 15(4), pp.235-46.
- Brown, J.S. y Duguid, P., 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C., 2008. Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), pp.43-64.
- Chen, C. y Huang, J. (2007). How organizational and structure affect knowledge management –The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, pp.104-118.
- Colina, B., Petit, E. y Gutiérrez, L., 2006. Gestión de conocimiento para liberar el poder de la innovación como fuente de ventajas competitivas en las organizaciones. *Espacios*, 27(3), pp.26-38.
- Conner, K., 1991. Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp.121-154.
- Conner, K.; Prahalad, C.K., 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7, pp.477-501.

- Constantinescu, M., 2009. Knowledge Management: Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp.7-33.
- Daft, R., 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), pp.193-210.
- Damanpour, F., 1991. Organizational Innovation: A Meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.555-590.
- DeLong, D. y Fahey L., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp.1113-127.
- Díaz, M., Contreras, Y. y Rivero, S., 2009. El factor humano como elemento dinamizador del proceso en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20(5), pp.42-55.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Fong, P. y Kwok, C., 2009. Organizational culture and knowledge management success at project and organizational level in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), pp.1348-1356.
- Gherardi, S., Nicolini, D. y Odella, F., 1998. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, 29(3), pp.273-297.
- Grant, R.M., 1991. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.
- Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firms. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17, pp.109-122.
- Griffy-Brown, C. y Chun M., 2007. Aligning business strategies and IS Resources in Japanese SMEs: A Resource-Based View. *Journal of Global Information Technology Management*, 10(3), pp.18-51.
- Hall, R., 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp.135-144.

- Helfat, C. y Peteraf, M., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010.
- Helfat, C.E., 2000. Guest editor 's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp.955-960.
- Hernández, J; Domínguez, M. y Caballero, M., 2007. Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, XVI(2), pp.353-379.
- Hooijberg, R. y Petrock F., 1993. On cultural change: Using the competing values free work to help leaders execute a transformation strategy. *Human Resources Management*, 32(1), 29-50.
- Janz, B. y Prasarnphanich, P., 2003. Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), pp.351-384.
- King, W., 2007. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14(3), pp.226-236.
- Kinkel, S., Lay, G. y Wengel, J., 2004. Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. *ISI (Institut Systemtechnik und Innovationsforschung*, 33, pp.1-12.
- Kor, Y. y Mahoney, J., 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), pp.183-191.
- Liao S. Fei, W. y Liu, C., 2008. Relations between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), pp.183-194.
- Lockett, A., Thompson, S. y Morgenstern, U., 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.9-28.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., y Stewart, J., 2005. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11), pp. 1235-1263.
- Nogueira, F. y Marques C., 2008. Organizational innovation: Research into the information/training paths of decision-makers within Hospitals. *Portuguese Journal of Management Studies*, XIII(2),pp.237-254.

- Nooteboom, B., 1999. Innovation, learning and industrial organization. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), pp.127-150.
- Ordoñez de Pablos, P., 2001. La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), pp.91-108.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T. y Mangham, I.L., 2000. A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), pp.887-901.
- Pasquini, M. y Mendes M., 2009. Organizational Values and Innovative Organizational. Knowledge Creation. *RAC, Curitiba*, 13(1), pp.36-56.
- Peluffo, M. y Catalán, E., 2002. Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. *Serie Manuales CEPAL/ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), Naciones Unidas*, 22, pp.1-92.
- Peteraf, M., 1993. The cornerstone of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-191.
- Petty, R. y Guthrie, J., 2000. Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), pp.155-176.
- Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L. y Kauffmann, G., 2006. Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del "Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del país vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22(101), pp.37-59.
- Rastogi, P., 2000. Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), pp.39-48.
- Teece, D., Rumelt R., Dosi, G. y Winter, S., 1994. Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of economic behavior and organization*, 23, pp.1-30.
- Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, pp.1319-1350.

- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Zack, M., 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), pp.125-145.
- Zheng, W., 2009. The knowledge inducing culture: An integrative framework of cultural enablers of knowledge management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), pp.213-227.

114

## Otras fuentes

- Bayo, A., Billón, M. y Lera, F. (2005). TIC, Innovación organizativa y competitividad en la empresa navarra. Sexto congreso de Economía Navarra. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109Ea67/79758/07albertobayo.pdf> [Acceso el 26 de noviembre de 2009].
- García de León, S. (2008). El informe de capital intelectual como complemento del informe financiero. HOSPITALIDAD-ESDAI, enero-junio(13). Disponible en: [http://glifos.esdai.edu.mx/asp/getFicha.asp?glx=19143.glx&skin=ISBD&reclnum=10&maxreclnum=20&searchString=\(@buscable%20S\)%20and%20\(@encabezamiento%20ESCUELA%20and%20DE%20and%20ADMINISTRACION%20and%20DE%20and%20INSTITUCIONES%20and%20PUBLICACIONES%20and%20PERIODICAS.\)&orderBy=&pg=1&biblioteca=](http://glifos.esdai.edu.mx/asp/getFicha.asp?glx=19143.glx&skin=ISBD&reclnum=10&maxreclnum=20&searchString=(@buscable%20S)%20and%20(@encabezamiento%20ESCUELA%20and%20DE%20and%20ADMINISTRACION%20and%20DE%20and%20INSTITUCIONES%20and%20PUBLICACIONES%20and%20PERIODICAS.)&orderBy=&pg=1&biblioteca=) [Acceso el 17 de mayo de 2010].
- Herting, S. (2002). Trust Correlated with Innovation Adoption in Hospital Organizations. 63rd National Conference in American Society of Public Administration: Phoenix, Arizona.
- ISI (Institute Systems and Innovation Research). (2006). Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy: Karlsruhe. Disponible en: <http://isi.fraunhofer.de/isi-en/i/projekte/porch.php> [Acceso el 10 de febrero de 2010].
- Madhoushi, M. y Sadati A. (2010). Knowledge Management, Antecedent of Organizational Innovation and Competitiveness. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 391-398.

- Nieto A. M. (2001). *Proposiciones Básicas para el Estudio de la Innovación Tecnológica en la Empresa*. Ponencia presentada en la *II Jornada sobre Gestión de la Innovación Tecnológica en la Empresa*, Universidad Complutense de Madrid.

- RICYT (2004). *Manual de Bogotá (2004). Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe (Revisión)*. Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED.

- RICYT/OEA (2001). *Normalización de indicadores de innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. "Manual de Bogotá"*.

- Schienstock, G., Rantanen, E. y Tyni, P. (2009). *Organizational innovations and new management practices: Their diffusion and influence on firms' performance. Results from a Finnish firm survey*. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI). University of Tampere, Intangible Assets and Regional Economic Growth (IAREG) Working Paper 1.2.d

- Viedma, J. (2001). *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en: <<http://www.telefonica.net/web2/gestiondelcapitalintelectual/.../gci-Dintel.pdf>> [Acceso el 20 de noviembre 2010].