

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

UN ESTUDIO APLICADO

M. ÁNGELES LÓPEZ CABARCOS

Departamento de Organización de
Empresas y Comercialización
Universidad de Santiago de Compostela

SÉRGIO GÖTTLING OLIVEIRA MONTEIRO

Instituto Superior de Contabilidad
y Administración
Oporto

Sin dudar de la importancia de la perspectiva desarrollada desde los años 80 por Porter (1976, 1979, 1980 e 1996), otros autores (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Grant, 1991, 1996; Barney, 1991, 2001, 2002; Collis & Montgomery, 1992, 1995, 1998; Amit & Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993) han criticado la excesiva importancia dada a las características y fuerzas

de la industria, al ambiente externo y a la definición de la estrategia en una única vía, desde fuera hacia dentro de la organización. Estos autores empezaron a explorar otro conjunto de conceptos, algunos de los cuales se pueden englobar en la denominada perspectiva con base en los recursos (Resource-Based View, RBV), buscando una respuesta a la pregunta de cómo las empresas consiguen obtener y mantener ventajas sobre sus competidores (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Se entiende que una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando un número considerable de clientes a lo largo de un periodo amplio de tiempo prefiere sus productos o servicios a los de sus competidores (Thompson, 2005). Barney (1991) sostiene que una empresa alcanza una ventaja competitiva si diseña e implanta una estrategia creadora de valor que no esta siendo utilizada simultáneamente por un competidor actual o potencial.

Como quiera que sea, los recursos aisladamente, por buenos y valiosos que sean, no permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Dichas ventajas competitivas se alcanzan cuando existe auténtica complementariedad entre los recursos disponibles y las actividades realizadas por la organización (Barney, 1991, 2001; Collis & Montgomery, 1992, 1998; Peteraf, 1993; Collis, 1994).

Existen diversas definiciones de los recursos organizacionales dentro de la RBV. Desde su consideración como activos conectados permanente o semi-permanente a la organización (Wernerfelt, 1991), hasta la clasificación entre activos tangibles e intangibles (propiedad intelectual, licencias, reputación, cultura, experiencia, habilidades personales, estructura organizativa, políticas de personal, relaciones con clientes o conocimiento y su gestión) que hace Galbreath (2004). La dificultad para adquirir o imitar los últimos, ha llevado a pensar que en ellos reside

en mayor medida la posibilidad de conducir al éxito a las organizaciones.

La RBV señala a los activos intangibles, difíciles de medir y replicar, como potentes activadores de los mayores desempeños de algunas empresas, llevando a la conclusión de que, cuantos más recursos intangibles tenga una empresa mayor será su posibilidad de crear valor y ventajas competitivas sostenibles (Amit & Schoemaker, 1993; Seeley & Dietrich, 2000; Villalonga, 2004; Lev, 2004; Carmeli & Tischler, 2004). En este sentido, el enfoque basado en la gestión del conocimiento considera a las personas como el activo fundamental de las organizaciones y al conocimiento organizacional generado por ellas, como la ventaja competitiva sostenible más importante. Esta perspectiva puede ser entendida como una nueva y verdadera orientación estratégica de las organizaciones, pasando a considerar el conocimiento como el más importante de sus recursos estratégicos y el aprendizaje como la principal de sus capacidades (Hall, 1992; Earl, 2001; Choi & Lee, 2003a, 2003b; Carillo, 2004).

La gestión del conocimiento, según la RBV, es la habilidad de todos los integrantes de una empresa para movilizar recursos del conocimiento y complementarlos con otros recursos y capacidades organizacionales (Earl, 2001; Vidigal & Neves, 2003; Chuang, 2004; Shaw & Edwards, 2005). No debe existir confusión entre lo que se entiende por gestión del conocimiento y las tecnologías o sistemas de información que permiten llevarla a cabo. La tecnología debe ser vista como una herramienta valiosa, como un importante medio para avanzar hacia la consecución del valor empresarial, pero no como un propósito o un fin en sí mismo.

Siguiendo a Choi & Lee (2002) el proceso de gestión del conocimiento puede ser dividido en cuatro subprocesos –creación, manifestación, uso y transferencia– y distinguen tres perspectivas diferentes sobre las estrategias para gestionar el conocimiento –enfoque, balance y dinámica–, que, a su vez, pueden ser consideradas desde dos dimensiones diferentes –sistémica, relativa a la capacidad de crear y acumular conocimiento a través de la utilización de las tecnologías de la información; y humana, relativa a la capacidad de crear y acumular conocimiento a través del diálogo y el contacto directo entre las personas (Jordan & Jones, 1997; Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Swan, Newell & Robertson, 2000)–.

Los estudios basados en la perspectiva de enfoque sugieren que las empresas deben seguir una estrategia y concluyen que la basada en la dimensión humana genera resultados organizativos superiores. (Hansen, Nohria & Tierney 1999; Swan, Newell & Robertson, 2000). El segundo grupo de estudios buscan alcanzar un equilibrio entre los dos dimensiones cen-

trales –humana y sistémica– como forma de mejorar los desempeños organizativos (Bierly & Chakrabarti, 1996; Jordan & Jones, 1997). Por último, los estudios basados en la perspectiva dinámica sugieren que las empresas deben alinear sus estrategias con las características del conocimiento (Bohn, 1994; Singh & Zollo, 1998; Bloodgood & Salisbury, 2001).

Teniendo en cuenta que el conocimiento puede ser tácito –difícilmente formalizable, transferible a través de la interacción personal o de modelos mentales y derivado de las habilidades técnicas y de la experiencia– y explícito –de fácil transferencia, formalización y difusión a través de las tecnologías de la información y la comunicación, Choi & Lee (2003b) categorizan diferentes estilos de gestión del conocimiento. Una empresa con un estilo «pasivo» muestra poco interés en la gestión del conocimiento, no habiendo una gestión sistemática y continua del mismo. Una empresa con un estilo orientado hacia «sistemas» pone el énfasis en la codificación y reutilización del conocimiento, utilizando para ello sistemas tecnológicos avanzados de información y comunicación. Una empresa con un estilo orientado hacia las «personas», que se enfoca en la adquisición y difusión del conocimiento tácito y en compartir experiencias entre ellas, se muestra fundamental para alcanzar una gestión eficaz del conocimiento, poniendo el énfasis, precisamente, en que son las personas en donde reside la mayor potencialidad para su creación, gestión y difusión (Lang, 2001). Por último, una empresa que adopta un estilo «dinámico» utiliza el conocimiento tácito y explícito, utiliza también el conocimiento derivado de la cultura organizacional y utiliza las tecnologías de la información y la comunicación para dar soporte al trabajo desempeñado entre grupos de personas que trabajan separadas en el tiempo y/o el espacio.

Se han llevado a cabo diversos trabajos empíricos que tratan de analizar la influencia de los recursos de naturaleza intangible sobre diversas magnitudes que miden el desempeño organizacional (Choi & Lee, 2002, 2003a, 2003b; Leite, 2003; Carmeli & Tischler, 2004; Galbreath, 2004; Hatch & Dyer, 2004; Herremans, 2004; Voola *et al.*, 2004; Chuang, 2004). Sin embargo, son escasos los estudios que traten específicamente la relación entre el conocimiento y su estilo de gestión, con la sensibilidad, impacto o influencia que provoca sobre el desempeño organizativo.

Resultan, en todo caso, destacables los comentarios a continuación. Nevis, Anthony & Gould (1995), a través del estudio de diferentes sectores y describiendo dos tipos de direcciones para incrementar la capacidad de aprendizaje de una unidad organizacional, concluyen siete orientaciones del aprendizaje organizacional y diez facilitadores del conocimiento. Bierly & Chakrabarti (1996) investigan y clasifican un conjunto de empre-

sas farmacéuticas entre los años 1977 y 1991, concluyendo que aquellas consideradas como innovadoras muestran mejores niveles de desempeño. Hansen, Nohria & Tierney (1999) investigan un conjunto de empresas de consultoría que clasifican en dos categorías –de codificación y de personalización– en función del modo en el que gestionan su conocimiento. Zack (1999) analiza el vacío entre lo que las empresas deben saber y lo que realmente saben sobre como gestionar su conocimiento y los impactos sobre los resultados organizativos, distinguiendo entre empresas agresivas y empresas conservadoras. Swan, Newell, & Robertson (2000) utilizan el método del caso para poner en evidencia la visión limitadora de la gestión del conocimiento desde una perspectiva puramente tecnológica, proponiendo, a su vez, dos nuevas perspectivas, la cognitiva y la comunitaria. Por último, Leite (2004) estudia un amplio conjunto de empresas para evidenciar que la gestión del conocimiento se influye de un amplio conjunto de variables o factores relacionados con la estrategia, las competencias y los resultados deseados.

Algunos de estos estudios, centrados en una sola industria o sector, no consiguen concluir la relación existente entre la gestión del conocimiento y algunas medidas relacionadas con el desempeño organizativo. En este trabajo se pretenden salvar ambas limitaciones, efectuando un análisis que abarca varios sectores de actividad e intentando concluir la relación existente entre las dimensiones mencionadas.

El objetivo es explorar y evaluar la forma en que las empresas elegidas para el estudio tratan el conocimiento y la forma en que lo gestionan y lo potencian, analizando las repercusiones de ello sobre determinadas medidas de su desempeño. Se han agrupado a las empresas en función del estilo utilizado para gestionar su conocimiento para, a continuación, intentar verificar si existe o no una relación entre los diferentes grupos y determinadas medidas de desempeño no financieras. En otras palabras, se trata de evidenciar si determinados estilos de gestión del conocimiento conducen a niveles de desempeño superiores.

MÉTODO

El universo de estudio está constituido por las medianas y grandes empresas del sector servicios ubicadas en los principales municipios del norte de Portugal y más específicamente en el Área Metropolitana de Oporto (AMP).

Se ha escogido esta zona geográfica por el interés creciente que hay en el estudio de la capacidad económica de esta importante zona de Portugal, con

el objetivo de que recupere el protagonismo perdido en los últimos años en términos de peso e influencia en el tejido económico y empresarial del país.

El análisis de la sensibilidad en el diseño e implantación de las estrategias de gestión relacionadas con la identificación y explotación de los recursos intangibles –especialmente el conocimiento–, para las medianas y grandes empresas del AMP, se muestra como un objetivo prioritario para potenciar la economía de dicha zona y de todo el país. La dimensión de las empresas elegidas –sólo medianas y grandes– se justifica por la necesidad de contar para el estudio con estructuras empresariales complejas que cuenten con profesionales en el área de recursos humanos, en el área estratégica y en el área de tecnologías de la información y la comunicación.

Los datos han sido extraídos de las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) portugués (www.ine.pt), a quién se ha solicitado un listado de empresas específico (por tanto, no disponible directamente en internet) del sector terciario, ubicadas en el AMP y con más de 250 trabajadores.

Instrumentos

Se ha utilizado como herramienta de análisis un cuestionario que ha sido construido, utilizado y, por tanto, testado por Choi & Lee (2003) en un estudio llevado a cabo entre las mayores empresas de Corea para medir, precisamente, la relación entre los estilos de gestión del conocimiento adoptados –utilizando niveles de orientación tácita y explícita– y determinadas medidas de desempeño.

La forma de respuesta está pensada para utilizar una escala ordinal Likert de cinco puntos. Además, se han añadido al cuestionario original tres preguntas adicionales, una relacionada con el volumen de negocio, otra relacionada con el número de efectivos y una tercera referente a la distribución geográfica de la actuación de la empresa. Con el objetivo de facilitar la cumplimentación del cuestionario y de no perder ni errar ninguna información válida, se ha utilizado un formato de una única hoja de papel.

Elegida la herramienta de análisis, se ha hecho un pre-test de la misma con empresas de fuera del ámbito de este estudio, con el objetivo de verificar su correcta comprensión, así como la facilidad o dificultad de respuesta planteada por cada una de las preguntas. El pre-test ha servido para reformular y simplificar algunas cuestiones puntuales, siempre con el ánimo de hacer su cumplimentación más simple, rápida, ágil y efectiva.

El tratamiento de los datos ha sido efectuado con el *software* estadístico SPSS 14.0.

Dada la reducida dimensión del universo de estudio escogido, se ha optado por trabajar con todas las empresas que lo conforman, esto es, se ha enviado el cuestionario por vía postal a las 65 empresas identificadas en el listado elaborado por el INE portugués.

Definición de las variables

En estudios anteriores, como ya se ha comentado, se ha demostrado que el desempeño organizacional se influye o es sensible a como la empresa gestiona el conocimiento, esto es, al estilo de gestión adoptado. En este estudio se pretende, precisamente, verificar de forma estadística la existencia de tales diferencias.

Para ello, se han utilizado dos conjuntos de variables independientes. El primer conjunto está formado por las variables EST04, EST05, EST06 y EST07, que expresan la orientación explícita del conocimiento, esto es, hacen referencia al conocimiento que puede ser capturado, compartido y transmitido a través de las tecnologías de la información y la comunicación. El segundo conjunto está constituido por las variables EST08, EST09, EST10 y EST11, que expresan la orientación tácita del conocimiento y hacen referencia al conocimiento que reside en la mente, el comportamiento o las actitudes de las personas, por lo que difícilmente se puede compartir y formalizar.

Como variables independientes se han utilizado seis medidas de desempeño (PER33, PER34, PER35, PER36, PER37 y PER38), ya utilizadas por Choi & Lee (2003) con la intención clara de evitar los indicadores económico-financiero tradicionales: (1) Éxito (como medida global) (PER33); (2) Cuota de mercado (PER34); (3) Crecimiento año a año (PER35); (4) Rentabilidad (PER36); (5) Innovación y creatividad (PER37); (6) Volumen de negocios (PER38). En cada caso se ha pedido una evaluación del desempeño de cada organización en términos comparativos con los competidores y, adicionalmente, se ha incluido una séptima variable (PERM) resultante de la media de las variables anteriores, suponiendo una peso igual de todas ellas.

Hipótesis planteadas:

H1, *El estilo de gestión del conocimiento adoptado por las empresas está relacionado con su desempeño, medido por la variable PERi.*

H2, *Las empresas que adoptan un estilo Dinámico y Humano obtienen mejores desempeños, medidos por la variable PERi.*

Procedimiento

Se enviaron cuestionarios a las 65 empresas incluidas en el listado elaborado por el INE. Con cada cuestionario se incluyó un breve documento con las instrucciones para cumplimentarlo adecuadamente, una carta de presentación del estudio explicando sus objetivos, motivaciones y expectativas, y una declaración formal sobre la confidencialidad en el tratamiento y la difusión de los datos y de los resultados. Asimismo, se adjuntó un sobre de respuesta fácil para enviar de vuelta el cuestionario una vez cumplimentado con el objetivo de animar al máximo la participación de las empresas.

Transcurridos dos meses del primer envío, se procedió a repetir la petición de información entre las empresas que todavía no habían atendido el requerimiento, obteniéndose en este caso una tasa de respuesta inferior. Con el propósito de obtener toda la información posible, se realizaron 22 contactos telefónicos a empresas escogidas aleatoriamente del listado, animando en todo momento su participación y facilitando en algunos casos la cumplimentación del cuestionario.

Comprobando finalmente una clara imposibilidad de obtener respuesta de todas las empresas por limitaciones de tiempo, recursos o disponibilidad de sus gerentes y responsables, se optó por orientar los contactos hacia aquellas empresas cuya respuesta permitiese obtener una mayor garantía de representatividad y, por tanto, de significatividad de los resultados de utilizar desde el inicio el cálculo de una muestra estratificada. Asumiendo que las líneas estratégicas de las empresas varían claramente en función de su estructura, complejidad y dimensión (Hill & Hill, 2000), se establecieron tres estratos en función del número de empleados y del volumen de negocio entre las 27 respuestas obtenidas finalmente. (1: 250-499; 2: 500-999; 3: >1000); (1: 0- 7 M€; 2: 8-65 M€; 3: >65 M€).

La utilización de una muestra estratificada en base a estas dos dimensiones ha permitido, finalmente, mejorar y facilitar la obtención de información, el tratamiento de los datos, la obtención de resultados, y la elaboración de conclusiones en relación a cada estrato y para todo el estudio en conjunto (Barañano, 2004; Hill & Hill, 2000).

RESULTADOS

En base al primer grupo de variables se han creado dos clusters y con base en el segundo grupo de variables se han creado otros dos. Esto se ha hecho en base a la técnica jerárquica de Ward's y ha sido uti-

**CUADRO 1
RESULTADOS DE LOS CLUSTERS**

Variables del conocimiento	Grupos				Media	Reliability Cronbach's Alpha
	1	2	3	4		
Orientación explícita	3.55 Alta	4.5 Alta	2.33 Baja	2.25 Baja	3.34	0.898
Orientación tácita	2.9 Baja	4.43 Alta	2.44 Baja	5 Alta	3.22	0.836
Nº de vasos	10	7	9	1		

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 2
ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO**

Grupo	Estilo	Ocurrencias	Desempeño						Media
			Éxito PER33	QM PER34	Crecimiento PER35	Rent PER36	Innovación PER37	V. Neg. PER38	
3	Pasivo	9	3.2	3.2	2.9	2.8	2.7	2.9	2.95
4	Humana	1	4	4	4	4	4	4	4
1	Sistémico	10	3.3	3.4	3.6	3.7	3.4	3.6	3.5
2	Dinámico	7	4.4	4.3	4.6	4.1	4.4	4.6	4.4

FUENTE: Elaboración propia.

lizado el cuadrado de la distancia euclideana y el cuadro de aglomeración. De ese modo, a través del cruce de los clusters membership generados, se ha conseguido distribuir todos los casos de estudio en los cuatro grupos correspondientes a los estilos de gestión del conocimiento que resultan de la utilización de sus dos dimensiones –explícita y tácita–.

Las cuadros 1 y 2 resumen la distribución de todos los casos entre los cuatro estilos de gestión de conocimiento posibles. Posteriormente, se han asociado las seis medidas de evaluación del desempeño ya comentadas con los cuatro grupos creados. La distribución de las empresas entre los cuatro grupos de estilos de gestión creados parece confirmar la idea de que las empresas del AMP demuestran todavía escasa sensibilidad a gestionar el conocimiento y que la mayoría de las que demuestran alguna sensibilidad se enfocan en su orientación explícita (el 37% de las empresas se han incluido en el estilo Sistémico y el 33,3% en el Pasivo).

A partir del cuadro 2, que compara las seis variables de desempeño en base a la variable de desempeño media (PERM), se han calculado los respectivos test de independencia de chi cuadrado y likelihood ratio, y se han construido los seis cuadros Oneway Anova, cuyos resultados resumidos se presentan en el cuadro 3.

**CUADRO 3
ONEWAY ANOVA - RESUMEN**

Variable de Desempeño	Between Groups	
	F	Sig.
Éxito de una forma general (PER33)	4.099	.018
Cuota de mercado (PER34)	2.031	.138
Crecimiento año tras año (PER35)	3.463	.033
Nivel de lucro (PER36)	2.212	.114
Innovación y creatividad (PER37)	4.784	.010
Recepta (PER38)	4.556	.012
PERM (Media)	4.731	.010

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIAS POR
LOS ESTILOS DE GESTIÓN**

Grupos	Estilo	Media
1	Sistemas	3,50
2	Dinámico	4,40
3	Pasivo	3,95
4	Personas	4,00

FUENTE: Elaboración propia.

El cuadro 4 permite verificar que existe evidencia de variaciones significativas en las medidas de desempeño en función del estilo de gestión del conocimiento de que se trate:

Éxito (como una medida global) (PER33 con Sig= .018); Crecimiento año a año (PER35 con Sig= .033); Innovación y creatividad (PER37 con Sig=.01); Volumen de negocios (PER38 con Sig=.012); y Desempeño medio (PERM con Sig=.01).

De los resultados se deduce que existe evidencia estadística para afirmar que las empresas que adoptan un estilo de gestión del conocimiento dinámico y humano obtienen mejores niveles de desempeño que aquellas que adoptan un estilo pasivo y sistémico. Las hipótesis de partida parecen verificarse, ya que el estilo de gestión del conocimiento adoptado por la empresa está relacionado con su desempeño, siendo este mayor si el estilo de gestión adoptado es el dinámico y humano.

DISCUSIÓN

En este trabajo se ha reflexionado sobre los recursos organizacionales desde la perspectiva que los identifica como elementos básicos en las decisiones estratégicas (RBV). El entorno actual, agresivo, trepidante y muy volátil, provoca que las decisiones estratégicas de cada organización sean cada vez más decisivas, acarreando su elección un mayor grado de riesgo. Si los factores externos cambian con mucha rapidez –gustos de los consumidores, actuaciones de los competidores, nuevos regulamientos, etc.–, los recursos organizacionales y las líneas estratégicas son pilares básicos en los que sustentar todas las decisiones empresariales.

No todos los recursos son en sí mismos importantes y distintivos. Sin entrar ahora en el acalorado debate sobre las diferencias entre recursos tangibles e intangibles, la literatura y, sobre todo, la experiencia demuestran que estos últimos se muestran cruciales para garantizar la competitividad y la supervivencia de la empresa. El conocimiento y su gestión es uno de estos recursos intangibles y se incluye dentro del capital humano, origen y motor de la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En otras palabras, de la correcta conjugación de activos tangibles e intangibles y de la creación de capacidades únicas, se derivan ventajas competitivas claras y sostenibles para las empresas.

Esta contundencia teórica contrasta con los resultados obtenidos en el estudio empírico efectuado, toda vez que se ha demostrado una escasa sensibilidad e interés de las empresas de mediano y gran tamaño del AMP por la generación de conocimiento y su gestión. Ahora bien, se puede concluir que las empresas que demuestran estilos de gestión basados en el conocimiento tácito, (estilo dinámico y humano) consiguen desempeños superiores para la mayor parte de las medidas utilizadas.

El interés del estudio efectuado y de los resultados obtenidos nos anima a seguir adelante con esta línea de investigación, intentando, en futuros estudios, minimizar algunas de las limitaciones que presenta el actual y ampliando el alcance del mismo. Así, se puede escoger un universo de estudio mayor, englobando toda la región norte de Portugal – y no sólo el AMP- e incluyendo también empresas de pequeña dimensión y no sólo del sector servicios.. También resultaría muy interesante utilizar información relativa a períodos de tiempo diferentes para intentar percibir la evolución temporal demostrada por las empresas objeto de estudio.

REFERENCIAS

- AMIT, R & SHOEMAKER, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- BARAÑANO, A.M. (2004):. Método e Técnicas de Investigação em Gestão. *Edições Sílabo*. Lisboa.
- BARNEY, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 18:2, 346.
- BARNEY, J.B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. 2.ed., Upper Saddle River, *Prentice Hall*.
- BARNEY, J.B. (2001): The resource based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27:6, 625
- BIERLY, P. & CHAKRABARTI, A. (1996): Generic Knowledge Strategies in the Us pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- BLOODGOOD, J.M. & SALISBURY, W.D. (2001): Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decisions Support Systems*, 31, 55-69.
- BOHN, R. (1994): Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, Fall, 61-73.
- CARMELI, A. & TISCHLER, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- CARRILLO, P. & AL. (2004): Knowledge in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers. *Project Management Journal*. 46-56.
- CHOI, B. & LEE, H. (2003b): An Empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40, 403-417.
- CHOI, B. & LEE, H. (2003a): Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-228.
- CHOI, B. & LEE, H. (2002): Knowledge Management Strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with applications*, 23, 173-187.
- CHUANG, S. H. (2004): A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with applications*, 27, 459-465.
- COLLIS, D. (1994): How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. Special Issue. 143-52

- COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. (1992): Resources: The essence of Corporate Advantage. *Harvard Business School Note n. 792-064*.
- COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*. July-August, 118-128.
- COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. (1998): Corporate Strategy: Resources and the scope of the firm. *McGraw Hill*.
- DESS, G.G., LUMPKIN, G.T. & MARYLIM, R.M. (2005): Strategic Management, *McGraw-Hill* 2Ed. NY.
- EARL, M. (2001): Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- EARL, M. & NAHAPIET, J.E. (1999): Scandia: case study. London. *London Business School*.
- GALBREATH, J. (2004): Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*. 25:9, 979-987
- GRANT, R. M. (1991): The Resource Based Theory of competitive advantages: implications of strategy formulation. *California Management Review*, 33:3, 114
- GRANT, R. M. (1996): Towards a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, p.109-122.
- HALL, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- HANSEN, M. & NOHRIA, N., TIERNEY, T. (1999): What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March/April, 106-116.
- HATCH, W. NILE & DYER H. J. (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, J.25: 1155-1178.
- HERREMANS, I.M. (2004): The Intellectual Capital Realization Process (ICRP): An application of the Resource-based View of the firm. *Journal of Managerial Issues*, XVI, 2.
- HILL, M.M. & HILL A. (2000): Investigação por questionário. *Edições Sílabo*. Lisboa.
- HIIT, M.A. (2000): The new frontier: transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3): 7-16.
- JORDAN, J. & JONES, P. (1997): Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*, 30(3), 392-398.
- LANG, J.C. (2001): Managerial Concerns in knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-57.
- LEITE, E. (2003): Compétences Humaines et Organisationnelles: impératifs pour l'adoption de la perspective de la Gestion de la Connaissance comme source d'innovation et avantage compétitif. In: *XIV Congresso Anual da AGRH e da ANDCP Grenoble*, França, 22-22 de Nov. - GRH : Innovons! www.rhgrenoble2003.org.
- LEITE, E. (2004): Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. DM. Departamento de Administração PUC/RJ. *Campus*.
- LEV, B. (2004): Sharpening the Intangible Edge. *Harvard Business Review*, Jun., 109-116.
- LEV, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Washington D.C.: *The Booking Institution*.
- NEVIS, E., ANTHONY, D. & GOULD, J. (1995), Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- PENROSE, E.T. (1959/1995): The Theory of Growth of the Firm. *Oxford: Blackwell*. 3ª Edição.
- PETERAF M.A. (1993): Cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- PORTER, E.M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press*, NY.
- PORTER, E.M. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March-April, 137-145.
- PORTER, E.M. (1976): Please Note Location of Nearest Exit. *California Management Review*. Winter, 21.
- PORTER, E.M. (1996): What is a Strategy? *Harvard Business Review*. 74, Nº 6, 65-67.
- PORTER, E.M. (2002): Estratégia e Internet. In *Planeamento Estratégico. Harvard Business Review on Advances in Strategy*, Rio de Janeiro: Campus, 9-54.
- RUMELT, R. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- SEELEY, C. & DIETRICH, B. (2000), Crafting a Knowledge Management Strategy. *Knowledge Management Review*, v. 3, 18-21.
- SHAW, D. & EDWARDS, J.S. (2005) Building user commitment to implementing a knowledge management strategy. *Information Management*, 42, 977-988
- SINGH, H. & ZOLLO, M. (1998): The impact of knowledge codification, experience trajectories and integrations strategies on the performance of corporate acquisitions. *The Wharton School working papers*. Nº 98-24.
- SWAN, J., NEWELL, S. & ROBERTSON, M. (2000): Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: towards a community-based approach, in: *Proceedings of the 33rd Conference of HICSS*.
- TEECE, D.J., PISANO G. & SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.
- THOMPSON, A. Jr. & AL. (2005): Crafting and Executing Strategy. The quest for competitive Advantage. *Concept and Cases McGraw-Hill International Edition* NY.
- VIDIGAL, R. & NEVES, A. (2003): Gestão de Empresas na era do conhecimento. *Sílabo* Lisboa.
- VILLALONGA, B. (2004): Intangible Resources, Tobin's q and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 54, 205-230.
- VOOLA, R. (2004): Emotional intelligence and competitive advantage: Examining the relationship from a Resource-based view. *Strategic change*, 3, 83-93.
- WERNERFELT, B.A. (1984), Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Apr-June.
- ZACK, M.H. (1999): Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41, 3, 125-134.