

COMPETENCIA DIRECTIVA

EMILIO P. DÍEZ DE CASTRO

Departamento de Administración de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Sevilla

FRANCISCA MARTÍN JIMÉNEZ

Departamento de Administración de Empresas e Marketing
Escola Universitaria de Estudios Empresariais de Sevilla
Universidade de Sevilla

Palabras clave: *Capacidade directiva; Estilos de dirección; Enfoque baseado nos recursos; Competencias distintivas; Idiosincrasia da organización; Contorna; Dinamismo; Hostilidade.*

Key words: *Managing capacity; Styles of direction; Resource-based approach; Distinctive competence; Idiosyncrasy of organisation; Contour; Dynamism; Hostility.*

Resumo

Un novo enfoque estase abrindo paso no ámbito da dirección empresarial baseado no proceso do desenvolvemento de recursos idiosincráticos da empresa (develop idiosyncratic resources process), que busca establecer por qué e cómo se xeran as competencias distintivas (distinctive competence) desenvolvidas por medio de combinacións de recursos e habilidades, tal como explica o enfoque baseado nos recursos (resource-based view). Tanto a vantaxe competitiva (competitive advantage) como as competencias distintivas xorden pola acción directa e continuada duns directivos que "constrúen organización", son o produto dun traballo a longo prazo pouco visible que, cando se chega a percibir, parece orixinado pola brillantez dunha idea ou dunha intuición sobre a estratexia e, sen embargo, é o proceso quen posibilita realmente dispoñer dunha vantaxe sostible.

Abstract

A new viewpoint is making its way in the field of business management based on the pro-

cess of developing the idiosyncratic resources of a firm that tries to establish why and how distinctive competence developed by combining resources and skills are generated, as it is proposed by the resource-based view. Both competitive advantage and distinctive competence arise from the continuous and direct action of some managers who "build organisation"; they are the result of a hardly visible long term work which, when it is perceived it seems as if sprung from the brilliance of an idea or intuition about a strategy and it is, nevertheless, a process which really makes it possible to hold a sustainable advantage.

1. INTRODUCCIÓN

Aínda que un golpe de fortuna pode levar a unha empresa ó éxito nun momento determinado, non se pode confiar en que se poderá mante-lo devandito éxito dun modo permanente. As condicións da contorna son o suficientemente cambiantes como para pensar que se necesitarían a longo prazo moitas situacións sucesivas favorables se se quixeran soste-los bos resultados alcanzados. A vantaxe competitiva erosiónase con bastante ra-

pidez, é máis, moitas veces se chega ó convencemento de que se alcanzou cando xa empezou a perder forza ou a sufrir-los efectos da competencia, furándoa. Coñécese moi pouco no tocante a cómo medi-lo progreso da vantaxe competitiva e o seu efecto; normalmente as vantaxes só son recoñecidas ex post, o que nos leva a buscar un elemento intermedio que permita determinar se unha iniciativa fai progresar-la empresa cara á creación e construción dunha vantaxe competitiva. A necesidade de substituí-las vantaxes que deixaron de ser rendibles convértese nun tema perentorio cando se ten en conta o tempo e os atrasos na detección do progreso da nova vantaxe. Tamén resulta capital percibir inmediatamente as situacións que marcan a entrada nunha fase decadente da vantaxe competitiva sobre a que se estivo apoiando a estratexia empresarial.

A conveniencia de acudir a un momento anterior á definición da vantaxe competitiva para resolver unha boa parte dos problemas apuntados non significa que deixaran de ser válidas as formulacións da teoría da organización industrial no marco establecido por Porter (1980, 1985), senón que os impedimentos estruturais ás forzas competitivas, as barreiras á competencia, non aparecen como consecuencia dun simple acto de vontade, senón de acordo cuns elementos que permiten a súa posta en marcha. O enfoque baseado nos recursos (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990; Amit e Schoemaker, 1993) poñen a énfase en que as firmas poden desenvolver-las vantaxes competitivas por dispoñer de características directivas e organizativas, capacidades e recursos, cunha combinación que é particular, especial de cada empresa, o que xera unhas posibilidades tamén particulares para actuar e xestionar. A combinación única de recursos e habilidades tradúcese nunhas competencias distintivas (Selznick, 1957). Os efectos da particular idiosincrasia da empresa poden ser non só considerables, senón tamén persistentes no tempo (Rumelt, 1991).

A análise baseada nos recursos afonda sobre aspectos que explican qué recursos e capacidades son clave, intanxibles ou non, dificilmente imitables ou de imposible adquisición no mercado, etc. (Peteraf, 1993; Itami, 1987).

Esta análise que trata de identifica-los elementos clave, pero deixando a un lado cómo se

xeraron eses elementos, de qué forma xurdiron e se acumularon eses recursos e capacidades, adoptando unha postura que non invita a preguntarse sobre o modo no que se chegou á devandita combinación de recursos únicos, prescinde de cómo foi creada a idiosincrasia da empresa.

A nosa postura vai na liña de McGrath, MacMillan e Venkataraman (1995) quen afirma que é importante investigar sobre o proceso xerador das competencias distintivas e que a avaliación deste proceso permite determina-lo progreso das competencias e, en consecuencia, da creación e asentamento da vantaxe competitiva.

2. COMPETENCIA DA DIRECCIÓN

A competencia (*competence*) é un termo amplo que debemos comentar. Os directivos desenvolven a súa actividade competentemente cando o demostran alcanzando os obxectivos previstos. Existe todo un proceso de converxencia entre os obxectivos previstos ou desexados e os que realmente están sendo alcanzados, os resultados do traballo da organización, que permiten caracteriza-los directivos como competentes diferenciándolos daqueles outros que non o conseguen ou daqueles que, simplemente, por careceren de obxectivos definidos, obterán resultados que non poderán ser cualificados como bos ou malos xa que faltará a referencia da súa comparación con aqueles resultados que se pretendían ou aqueles outros que realmente era posible alcanzar.

A competencia directiva alcánzase gracias ó desenvolvemento dun proceso que permita a utilización e xeración de capacidades directivas. Entendemos como capacidade da dirección a aptitude, habilidade ou talento do persoal directivo para comprender ou dispoñer-la realización das cuestións que se formulan. Tomada neste sentido, a competencia directiva é una cuestión de capacidade (*capability*) (Ansoff, 1984). A capacidade da dirección sería desta maneira unha gama de aptitudes que se poden utilizar para a creación da estratexia (Ansoff, 1985, p. 84). Os traballos iniciais sobre a excelencia empresarial recolleron esta idea dunha forma precisa utilizando o termo aptitudes (*skills*), definíndoas como as distintivas do persoal clave da empresa considerado no seu conxunto (Pascale e Athos, 1983, p. 111), e o de estilo (*style*), considerado como o comportamento

característico dos directivos clave para a consecución dos obxectivos da empresa.

3. CAPACIDADES DIRECTIVAS

Aínda que existe unha forte tendencia a buscar unha soa vía para o desenvolvemento das competencias directivas, a experiencia demostrou que existen varias formas de logra-la competencia, xa que combinacións diferentes e moi dispares conseguiron alcanza-lo éxito na xestión. Ansoff (1985) especifica cinco grandes modos de dirixi-la empresa, uns máis atractivos ca outros, pero en ningún caso superiores ós demais por definición ou proba empírica.

Ó nega-la existencia dunha vía única para alcanza-la competencia directiva, temos que xulgar cada modo en función da súa adaptación externa. O modo de dirixir será máis apropiado para un tipo de contorna que para outra e, polo tanto, o éxito da dirección que desenvolveu unhas determinadas competencias atópase ligado a que o estilo de dirección sexa adecuado ó ámbito no que se desenvolve a empresa.

Na práctica, este enfoque ten implicacións que levan ás empresas a enfrontarse ó fenómeno da dirección na súa faceta de adecuación ó medio

externo. A relación estreita entre a existencia dunha dirección competente (os seus obxectivos propostos converxen cos alcanzados) e a xeración de competencias distintivas na empresa e a destas cos resultados finais logrados (figura 1) tiveron repercusións na elección e cambio dos equipos directivos nas empresas. O proceso inverso na cadea de resultados funcionou xa que, ante uns resultados insatisfactorios, se formula a necesidade de efectuar cambios na estratexia, o que implica apoiarse en vantaxes competitivas, moitas veces diferentes ou explotadas dun modo innovador, as cales para desenvolverse requiren da existencia de competencias distintivas que, nunha gran medida, proceden da acción dunha dirección competente, que parte da posta en marcha de procesos internos para o desenvolvemento das capacidades directivas. O resultado final acostuma ser que, fronte á necesidade de mellora-los resultados dun modo importante, o equipo directivo debe ser cambiado. Sen embargo, os cambios na dirección tiveron moitas veces un éxito limitado. A súa carencia de efectividade xurdiu, ás veces, por erra-la elección dos novos directivos que desenvolven estilos ou modos de dirección inadecuados para o ámbito empresarial.

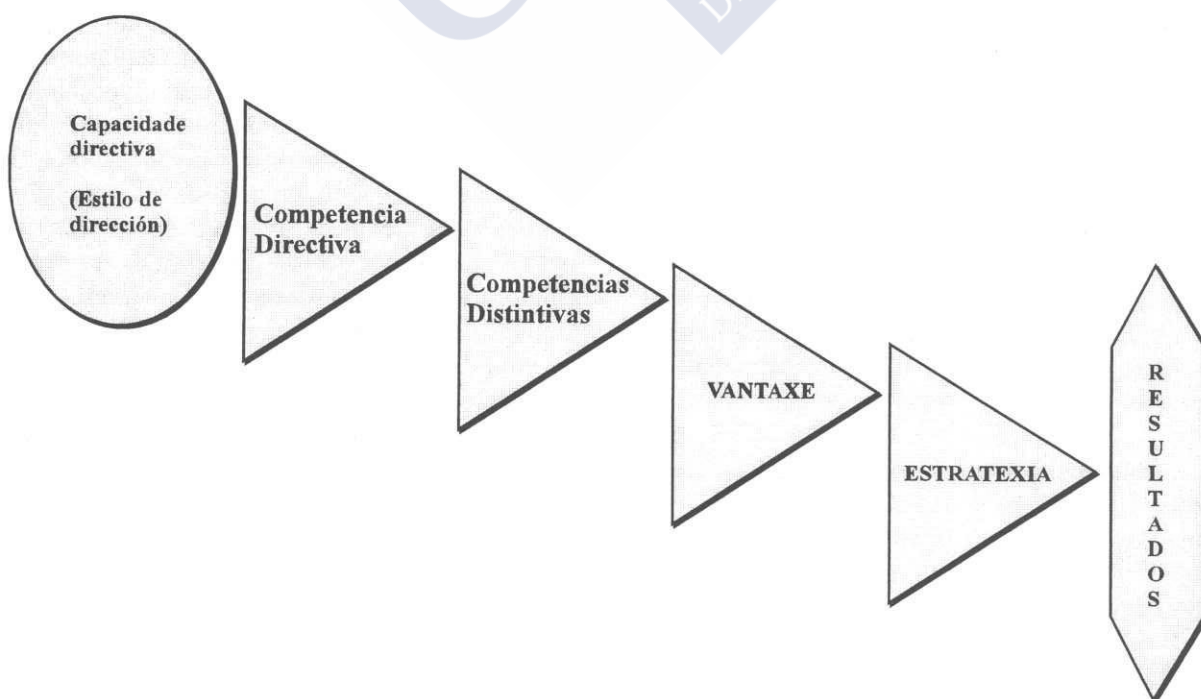


Figura 1.- Da capacidade directiva ós resultados

4. DESCRIPCIÓN DOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Utilizando as categorizacións de Ansoff, coincidentes en moitos aspectos coas de Ackoff, a forma de enfrontarse ás novas ideas, a súa posta en marcha e a asimilación do risco dan contido ás distintas formas nas que se configura a capacidade da dirección que, de menor a maior intensidade nos aspectos sinalados, sería: conservadora, reactiva, anticipadora, proactiva e interactiva. O modo de definir e avaliar estas formas nas que se exerce a capacidade ou estilos de dirixir recóllese en Díez, Galán e Martín (1995); as características máis notables destes estilos son reproducidas de seguido, segundo se describen no libro anterior.

4.1. CONSERVADOR

Unha dirección conservadora é aquela que aprecia o pasado, síntese cómoda nel e desexaría que nada cambiara. As súas metas, os seus obxectivos, o horizonte futuro, non é algo que lles preocupe, determinar ónde se pensa chegar é un traballo inútil e innecesario. As accións que se emprenden son correctivas, buscan volver-las augas ó rego, é dicir, ó de sempre. En certo modo, ata o malo anterior é preferible á aventura. Se puideramos pensar nun obxectivo, ese sería seguir no mesmo lugar. Góbernase mediante a intuición e o sentido común, de acordo con valores incuestionables, xuízos apriorísticos moi firmes, o que da vigor e seguridade ás súas decisións.

As mellores cualidades dun directivo atópanse ligadas á súa experiencia. O papel da experiencia é clave, xa que, como as situacións se repiten ó longo do tempo e só hai un modo bo de resolverlas, unicamente aqueles que viviron o suficiente e viron cómo os seus antecesores atinaban ou erraban están capacitados para enfrontarse a elas.

Baremos decisivos son a antigüidade e a categoría, ámbolos dous, ademais, se atopan moi ligados, xa que se ascende a unha categoría superior sobre todo por antigüidade. O estilo directivo que nós denominamos conservador é un concepto que se aproxima ó que Ackoff (1983) denomina postura reactiva e ó comportamento estable da dirección definido por Ansoff (1985).

4.2. REACTIVO

Os directivos cualificados como de tipo reactivo son aqueles que perciben que a contorna non se detén, evoluciona dun modo continuo e eles atópanse satisfeitos desa evolución. Gústalles ir coa corrente, deixarse levar por ela sen a tentación de avanzaren un pouco máis ou resistirse dalgunha forma. Rachar, adiantarse ós acontecementos é un risco que non están dispostos a correr. A dirección reactiva non ten fins que perseguir, é máis, foxe da súa definición, non porque non o considere de interese, senón porque pensa que lle ocasionará problemas innecesarios. Calquera acción emprendida está terriblemente condicionada polos recursos dispoñibles, os medios utilizables. Buscar medios máis alá co obxecto de emprender accións de maior alcance está fóra do comportamento desexado. Nunca pensan que a contorna sofre cambios profundos, estruturais; a alteración do ambiente é sempre parcial, evolutiva, polo que as decisións sempre son sobre cuestións superficiais, aspectos secundarios, sobre cambios parciais en lugar de sobre cuestións estratéxicas. Con pequenos cambios acumulativos pódense solucionar tódolos problemas. Este tipo de capacidade leva a que as accións emprendidas sempre se inician pensando na posibilidade de rectificar. Temen dar un paso do que non sexa fácil volver atrás. Evitan cometer erros, pero o seu seguro fronte á equivocación é a capacidade de rectificación. Son uns extraordinarios amantes de informes e memorandos. O directivo é, sobre todo, un político e é a decisión política a que prevalece sobre a decisión técnica. Iso non quita para que lle interesen os informes técnicos: sempre que atopa un elemento técnico obxectivo, indiscutible, emprégao como mostra de equilibrio e obxectividade, se coincide cos seus intereses. As accións que emprende nunca son buscadas ou desexadas, realízaas forzado polas circunstancias, xeralmente para evitar males maiores ou conflitos. As decisións demóranse todo o posible esgotando o tempo ata que os asuntos están próximos a ocasionar unha crise. En moitos casos, este modo de operar ten vantaxes, pois hai asuntos que deixan de ter interese e son retirados da presión para decidir sobre eles e poderíase dicir que o tempo resólveos só. Para este modo de actuar, con demoras e dilacións, a

burocratización ou, máis ben, os seus excesos, é un instrumento útil. Este tipo de capacidade directiva é similar á calificada por Ansoff (1985) como reactiva e á postura inactiva de Áckoff (1983).

4.3. ANTICIPADOR

Os directivos anticipadores saben que a contorna cambia e, en lugar de resistirse ó cambio, tratan de poñerse ó seu compás. O futuro pode traer ameazas, pero tamén oportunidades. O importante é coñecer como se conformará o ambiente nos próximos anos para poder anticiparse a el. Pensan que no pasado se atopan os xermes do futuro, os cambios non xorden da nada, son parte dun proceso de evolución do que o que se debe coñecer é a forma na que este se vai producir. Por iso, a previsión é un instrumento adecuado para poder tomar boas decisións, é indispensable posto que sen ela falta a información que permite actuar. As oportunidades hai que aproveitalas pero, para iso, hai que examinala contorna e indaga-lo mellor momento no que se debe intervenir. Deixar de facer, como propoñían os conservadores e reactivos, é unha postura inaceptable. Unha cuestión que tódolos directivos anticipadores teñen sempre presente é que a efectividade das accións pode mellorarse en tódolos casos. A Ciencia da Administración coa súa bagaxe de instrumentos de resolución de problemas, coas súas técnicas maximizadoras, pode colaborar eficazmente co directivo. As técnicas, en moitos casos, non poderían aplicarse se fallaran as fontes de información. É necesario dispoñer de auténticas series históricas sobre aspectos moi diversos da actividade empresarial. Un directivo anticipador necesita desenvolverse en empresas nas que os sistemas de información e recompilación de datos levan tempo funcionando e isto, no fondo, significa que unicamente en empresas grandes e cunha tradición de estabilidade e éxito é posible que un directivo atope os requirimentos anteriores. Os obxectivos destes directivos atópanse sempre ligados ó crecemento e á rendibilidade. Ser máis grandes, medrar máis e obter maiores beneficios é o que distingue ós triunfadores daqueles que non o son. Os seus obxectivos exprésanos de forma clara, cuantificable e sempre que sexa posible intentan a súa maximización. Para

eles, os obxectivos deben se-lo suficientemente concretos como para poder establecer plans que non deixen lugar a dúbidas en canto ás metas por alcanzar e o modo de facelo, plans que coordinen os obxectivos pola cúspide e deixen pouco campo á liberalidade ou á interpretación da dirección intermedia. En boa medida, os plans xorden, daquela, da previsión. A previsión sérvelles para anticiparse ó futuro e evita-los seus efectos negativos, ademais de identificar oportunidades. Coñecendo o horizonte de planificación e como se conformará a realidade, o que queda é establecer paso a paso o modo racional de chegar a elas melloras condicións. A planificación a longo prazo convértese así no instrumento que canaliza a acción. O anticipador é denominado previsor por Ansoff (1985) e preactivo por Ackoff (1983).

4.4. PROACTIVO

Estes directivos non se conforman simplemente con conseguir adaptarse continuamente ó ambiente. Pensan que o futuro pode, en certo modo, ser creado xa que as accións actuais inflúen sobre o futuro. As empresas non son elementos perdidos nunha contorna que as arrastra de acá para alá. É posible forza-las situacións para que a empresa poida ir na dirección desexada. A contorna non é un tubo a través do que hai que desprazarse forzosamente, ten demasiadas facetas, demasiados camiños que permiten moverse case en tódalas direccións. O que sucede é que algunhas das vías é necesario que as abra ou as limpe de obstáculos a propia empresa ó ir avanzando. A previsión non pode ser, polo tanto, un elemento decisorio. A acción non se debe ligar a un instrumento que, como moito, pode considerarse de utilidade orientativa, pero sempre a un nivel secundario, como a previsión que consegue mellorar só nalgúns aspectos o noso coñecemento. A innovación tecnolóxica hai que utilizala. O futuro está ligado á capacidade de innovar, por iso o gastar e investir en investigación e desenvolvemento é apostar polo futuro. O directivo proactivo non se adentra ás cegas na contorna considera o risco e o valora, comparándoo coas vantaxes que pode obter del. Acepta o risco, xa que é o único modo de encara-lo futuro con ambición. A través do control das causas pretende determinar e controla-los efectos desexados,

aínda que coñece que isto só pode facelo se acepta unha ancha marxe de desviación.

4.5. INTERACTIVO

Estes directivos van un pouco máis alá cós proactivos descritos anteriormente. Os proactivos pensan que, dun modo parcial, é posible conformar coas propias accións o futuro da empresa. Os interactivos están convencidos de que o futuro hai que crealo de forma completa. O que se senta a esperar que pase unha oportunidade pola porta da súa empresa para aproveitala, nunha chegará a ningures. As oportunidades non xorden nin se albiscan mediante a análise do ambiente, simplemente se crean. Estes directivos deseñan o futuro que desexan e búscano intentando alcanzalo con grandes saltos, inventando formas e fórmulas para chegar onde el, actuacións que sempre representan unha forte dose de risco. Xogan a emprender accións sen a penas cálculo. A intuición, o olfacto para os negocios, a percepción non racionalizada acerca de onde hai un bo negocio, substitúe calquera estudio ou análise. A sagacidade é a súa cualidade máis significativa. O interactivo é rápido; unha vez adoptada a decisión, ponse en marcha e non hai un tipo de capacidade que poida competir en rapidez, agás a conservadora. Esta rapidez conséguea o interactivo porque sempre sabe con seguridade o que debe facer, por moi estraña que sexa a situación á que se enfrente. O conservador tamén sabe sempre o que debe facer pero, por motivos diferentes, as súas accións son a repetición doutras pasadas e ante o descoñecido non actúa. Son moi persoais, creativos e non teñen gran confianza na utilidade das técnicas optimizadoras de xestión. Moitas veces actúan cun rexeitamento case instintivo da análise formal. Séntense tremendamente atraídos pola innovación e sempre dispostos a aplicala nas súas actividades. Máis que intentar cambia-la súa contorna, tratan de creala.

5. HIPÓTESE

Dúas son as hipóteses de partida do estudio, sobre as cales orientámo-la nosa investigación:

— *Hipótese 1:* Para alcanza-la competencia directiva conseguindo facer converxe-los obxec-

tivos eficazmente, é preciso desenvolver un estilo de dirección coherente coa contorna empresarial.

— *Hipótese 2:* A coherencia entre o estilo de dirección e a contorna pódese considerar lograda cando a empresa alcanza os seus obxectivos nun nivel satisfactorio.

6. METODOLOXÍA

O estudio empírico realizouse utilizando un cuestionario que servía de guía ás entrevistas persoais realizadas ós máximos responsables das empresas. O cuestionario constaba de 42 preguntas. En total realizáronse 32 entrevistas a empresas elixidas especificamente co obxecto de abarcar sectores diferentes, nivel tecnolóxico dispar e dimensións distintas, xa que pretendiamos demostrar a universalidade da análise, o que, dada a composición do sector empresarial, non estaría garantido mediante a elección dunha mostra aleatoria.

De forma complementaria, utilizouse un cuestionario con 23 preguntas, empregando unha escala de Likert de 1 a 7. O devandito cuestionario, destinado a defini-lo tipo de ambiente empresarial, tomouse do traballo de Díez e Valle (1985), na liña dos estudos de Khandwalla (1977) e Miller e Friesen (1978).

Á hora de determinar se se trataba de empresas cuns equipos directivos que alcanzaran a cualificación de competentes, vímonos na obriga de toma-los resultados globais da empresa como referencia. Deste modo, consideramos que aquelas empresas con bos resultados estaban rexidas por directivos competentes. Esta é, sen embargo, unha forma útil pero pouco afinada para determina-la competencia da dirección, polo que pode dar lugar á aparición de anomalías nos resultados do estudio, o que de feito sucedeu nalgúns casos que tiveron que ser desprezados.

7. RESULTADOS PRELIMINARES

O principio do que partimos no noso estudio é o de que non hai unha soa forma de dirixir unha empresa que poida considerarse brillante e logre alcanza-los obxectivos propostos. De feito, aínda que a busca da excelencia se converteu nun dos enfoques actuais mellor aceptados, a excelencia

non ten unha soa cara e pódese alcanzar de formas diferentes. A pesar de que a teoría da continxencia deixou claro este tema hai varias décadas, os especialistas en empresa seguen buscando a alquimia de transformar calquera obxecto en ouro, intento van que, sen embargo, suscita esforzos e adhesións periódicas entre os prácticos e especialistas.

A competencia directiva conséguese mediante unha dirección capaz que, á súa vez, pode manifestarse de cinco formas distintas, tal e como foron descritas por Ansoff e algúns outros autores. Cada modo de expresión do facer directivo pode conducir ó éxito se se adapta mellor ca outro á contorna da empresa. Daquela non hai un mellor modo universal de dirixir, senón que o existente é unha adaptación máis apropiada de cada modo de dirixir á contorna empresarial. Os nosos primeiros esforzos orientáronse a probar esta cuestión e, de paso, establecer cáles eran os elementos fundamentais do ambiente que xeraban a adaptación correcta da capacidade directiva.

Os resultados quedan expostos moi claramente nas figuras 2 e 3. En xeral, non obtivemos unha información diferente da inicialmente esperada, pero conseguimos reafirmar conviccións que precisan probarse para poder continuar con seguridade no avance da investigación dentro do campo dos negocios. Os directivos conservadores teñen éxito cando se desenvolven nun ambiente estable e homoxéneo e, á vez, son capaces de abordar a hostilidade (a competencia e a escaseza de recursos) do seu marco competitivo, sempre que esta non sexa moi forte. Os directivos reactivos competentes foron atopados en dous niveis diferentes: o nivel A, cun ambiente plácido en tódalas súas dimensións e o nivel B, cun ambiente lixeiramente turbulento tamén en tódalas dimensións. Estes directivos, especialistas na utilización do incrementalismo lóxico (Lindblom, 1965; Quinn, 1985) son o único caso atopado de éxito do seu enfoque ante dous ambientes con características diferentes. Os directivos anticipadores desenvólvense ben en ambientes situados á metade, moi próximos á liña central que separa o alto e o baixo, o forte e o débil, nas tres magnitudes que utilizamos para analizar e describi-la contorna. Os directivos proactivos enfrontábanse ben a un ambiente no que o dinamismo e a heteroxeneidade teñen unha certa importancia pero nos que,

ademais, a hostilidade adquire niveis de gran fortaleza. Son directivos que se enfrontan a situacións difíciles pero non desesperadas. A característica clave do ambiente dos directivos interactivos é o alto nivel de dinamismo da contorna, que obriga a xerar rapidamente novas ideas e estratexias.

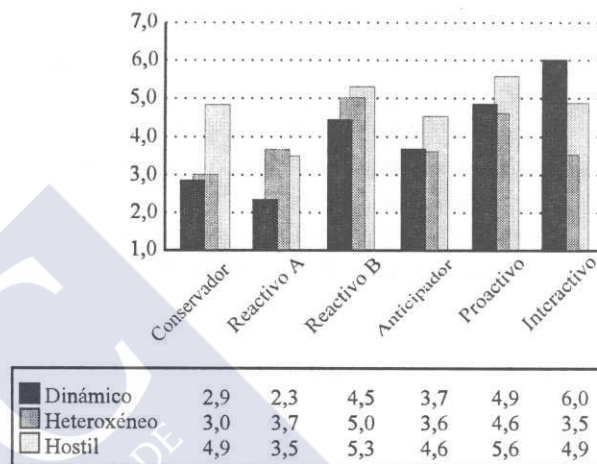


Figura 2.- Contorna e competencia directiva

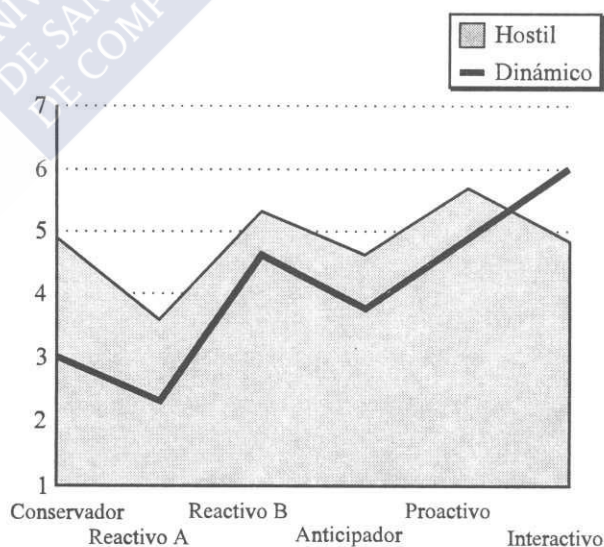


Figura 3.- Expresión de competencia directiva e contorna

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R.L. (1983): *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Asset-sand Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1).
- ANSOFF, H.I. (1984): *Implanting Strategic Management*. London: Prentice-Hall International.
- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- BOLTON, R.; GROVER, D. (1984): *Social Style / Management Style*. New York: AMACOM.
- DÍEZ, E.; GALÁN, J.L.; MARTÍN, E. (1995): *Economía de la empresa. II*. Madrid: Pirámide.
- DÍEZ, E.; VALLE, R. (1985): "La empresa ceutí: Un análisis ambiental, estratégico y estructural", *Gestión Científica*, Vol. 1 (3).
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KHANDWALLA, P.N. (1977): *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- LINDBLOM, C.E. (1959): "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, Vol. 19 (2).
- MASON, R.W.; MITROFF, I.I. (1973): "A Program for Research on Management Information Systems", *Management Science*, Vol. 19 (5).
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1978): "Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, Vol. 24 (9).
- MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; VENKATARAMAN, S. (1995): "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (3).
- PASCALE, R.T.; ATHOS, A.G. (1983): *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona: Grijalbo.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Bases View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3).
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3).
- QUINN, J.B. (1978): "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 3.
- RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (3).
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership and Administration*. New York: Harper and Row.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Bases View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2).