

**YASMINA ARAUJO CABRERA**

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas.  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

**Extracto:**

EN la denominada «Era de la Información» o «Sociedad del Conocimiento», las reglas de juego están cambiando rápidamente. La innovación, la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la redefinición creativa de los mercados y las oportunidades se han convertido en las nuevas fuentes de ventaja competitiva en una economía global cada vez más interconectada. En este nuevo escenario competitivo, los líderes organizativos deben ser proactivos y facilitar el aprendizaje organizativo y estimular la adaptación positiva a los cambios externos. Con este planteamiento, el presente trabajo realiza una revisión de la literatura actual sobre *management*, para distinguir y desarrollar algunas de las dimensiones emergentes de la nueva actividad directiva: el ejercicio de un liderazgo estratégico, la potenciación de la creatividad y la innovación, el fomento del aprendizaje, la búsqueda de nuevas formas de relacionarse con los empleados, el énfasis en el conocimiento y en la gestión del mismo y el uso de redes y tecnologías de información.

---

## *Sumario:*

---

Introducción.

A) El ejercicio del liderazgo estratégico.

B) La potenciación de la creatividad y la innovación.

C) El fomento del aprendizaje.

D) La búsqueda de nuevas formas de relacionarse con los empleados.

E) El énfasis en el conocimiento y su gestión.

F) El uso de redes y tecnologías de información.

Conclusiones.

Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos más destacados del entorno empresarial actual es el proceso de globalización de los mercados, que junto con otros aspectos como los cambios tecnológicos acelerados, la reducción del ciclo de vida de los productos o la segmentación de los mercados significan para la empresa un aumento del grado de intensidad competitiva al que se enfrentan. Ante estos cambios en el panorama competitivo de este nuevo siglo, parece obvio la necesidad de nuevas formas de pensamiento directivo (HITT, 2000). En efecto, las demandas de este entorno cambiante presentan un conjunto complejo de retos, y requiere un cambio de enfoque y de énfasis para los líderes organizativos. Así, las técnicas y herramientas tradicionales fueron diseñadas, en gran medida, para asegurar la estabilidad organizativa, la eficiencia operativa y una *performance* predecible. Los procesos de planificación formal, la toma de decisiones centralizada, las estructuras organizativas jerárquicas, los procesos estandarizados...son aún la regla en muchas organizaciones, limitando la flexibilidad y creando impedimentos para la innovación, creatividad y el cambio. Por el contrario, los líderes organizativos de este nuevo siglo, deben estimular la innovación y la creatividad, la capacidad de reacción, y aprender a manejar la adaptación continua hacia el cambio (DESS y PICKEN, 2000). Más específicamente, de la revisión de la literatura actual sobre *management* hemos distinguido las siguientes dimensiones emergentes de la actividad directiva: (a) El ejercicio de un liderazgo estratégico; (b) La potenciación de la creatividad y la innovación; (c) El fomento del aprendizaje; (d) La búsqueda de nuevas formas de relacionarse con los empleados; (e) El énfasis en el conocimiento y en la gestión del mismo; (f) El uso de redes y tecnologías de información.

### A) EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Habitualmente se ha considerado que el ejercicio de un liderazgo efectivo es una variable determinante de predicción del éxito de una empresa. Pero para la organización del siglo XXI, que desarrolla su actividad en un entorno cada vez más global, intenso y dinámico, el desarrollo y ejercicio de un excelente liderazgo estratégico puede ser un factor crítico para operar eficaz y

eficientemente, ayudando a las empresas a aumentar su *performance*, y permitiendo la construcción de ventajas competitivas (IRELAND y HITT, 1999). En este contexto, el valor del líder estratégico se basa, esencialmente, en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. Más específicamente, los líderes estratégicos efectivos se caracterizan por: determinar la visión o el propósito de la empresa, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, motivar a los empleados, dar y recibir *feedback*, inspirar respeto, actuar como mentores o *coaches*, reconocer y agradecer el trabajo bien hecho, y, finalmente, explotar y mantener las competencias básicas, es decir, aquellos recursos y capacidades que conceden a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales. El ejercicio de estas tareas requiere por parte del líder de nuevas habilidades, nuevos comportamientos y nuevos roles que apoyen iniciativas e imaginación y que fomenten la confianza y la comunicación (KANTER, 1999). En resumen, el líder estratégico del siglo XXI debe concentrarse en obtener la máxima contribución de su equipo, desarrollando todas sus capacidades de creación de valor para el cliente, el accionista y para su propia empleabilidad. Asimismo, dedicará más tiempo a la cultura para que apoye la innovación, el intercambio de conocimientos y la colaboración.

## B) LA POTENCIACIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las empresas actuales se enfrentan cada vez más al dilema de adaptarse a las nuevas normas competitivas o desaparecer; de ahí la creciente dependencia de la innovación como fuente de ventaja competitiva para hacer frente a un mercado cada vez más exigente, donde la tecnología ha abandonado el carácter neutral de su papel estratégico para convertirse en un elemento fundamental de competitividad. En esta línea, SHEPARD (1980:210) señala que deben considerarse como organizaciones innovadoras a todas aquellas que continuamente aprenden de su experiencia y llegan incluso a ser capaces de prever la evolución del entorno, para así adelantarse a ella y renovarse con éxito. De hecho, todas las empresas con éxito tienen como elementos comunes el compromiso con la innovación en todos los niveles de la empresa, la habilidad para anticiparse a las necesidades futuras del mercado, y un proceso de desarrollo de nuevos productos dirigido, que es constantemente utilizado y mejorado (JENKINS, *et al.*, 1997). Por otro lado, autores como SCHULER, GALANTE y JACKSON (1987), apuntan que puesto que el objetivo de una estrategia innovadora es desarrollar productos únicos, desde las empresas se deberán crear las condiciones apropiadas para incentivar la creatividad y la innovación. Desde esta perspectiva, la formulación de una estrategia basada en la innovación, requiere que la empresa analice si dispone o puede disponer de las condiciones necesarias, en términos de recursos humanos, que permitan su posterior implantación. En este sentido, SCHULER y JACKSON (1987) identificaron el perfil de comportamientos que se requieren para la aplicación de una estrategia innovadora en los siguientes términos: (a) comportamiento creativo e innovador; (b) orientación a largo plazo; (c) comportamiento cooperativo e interdependiente; (d) orientación moderada hacia la calidad; (e) orientación moderada hacia la cantidad; (f) interés similar hacia los procesos y resultados; (g) orientación hacia la adopción de riesgos y (h) alta tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre.

Al mismo tiempo, este tipo de comportamientos puede ser facilitado y reforzado mediante una cultura organizativa apropiada, puesto que, en el ámbito de la innovación, se considera que la cultura organizativa representa el alma social de la misma (COTEC, 1998). En este contexto, O'REILLY (1989) propone los siguientes rasgos culturales como facilitadores de la innovación empresarial. En primer lugar, la facultad de poder experimentar nuevos procedimientos, sin temor a las consecuencias personales que un fallo acarrearía. Esta característica cultural es considerada como una de las claves para alentar la innovación. Se pretende así propiciar una valoración positiva de todo intento de mejorar tanto el proceso como los productos, lo que repercutirá en un alto grado de desempeño innovador. Desde esta perspectiva, PETERS y WATERMAN (1984) consideran como un atributo específico del entorno orientado al éxito y a la innovación, la existencia de una sustancial tolerancia hacia el fracaso. De ahí que resulte casi imposible para la innovación el poder progresar sin la provisión de un ambiente organizativo, donde sus miembros tengan libertad de fallar en sus intentos de innovar. En la misma línea, YOUNGBAE y BYUNGHEON (1995) consideran que para fomentar la innovación, la organización debe ser capaz de perdonar tales errores, estableciendo sistemas de evaluación de la actuación y de recompensas que primen a aquellos profesionales que fallen en sus intentos de innovar en detrimento de aquellos otros que no cometen errores; puestos que estos últimos son individuos que no tratan de llevar a cabo ninguna forma de renovación. En segundo lugar, la existencia de una visión a largo plazo a la hora de tomar decisiones, puesto que tanto el éxito del resultado de la innovación que emprenda la empresa, como la contribución del proceso a sus capacidades tecnológicas, sólo es valorable a largo plazo. En tercer y último lugar, la existencia de una visión compartida, del respeto mutuo y de la honestidad, entre el personal de la empresa. Estos factores contribuirán a configurar un clima donde se tome en consideración y se discuta cualquier idea, incluso por desatinada que ésta pudiera parecer. Asimismo, deben establecerse canales de comunicación que fomenten la crítica constructiva y, a la vez, promueven la información compartida y la consulta.

### C) EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE

La aplicación en las organizaciones de una estrategia que potencie la creatividad y la innovación requiere de un proceso continuo de aprendizaje (SCHULER, 1986; SMEDS, 1997). En este sentido, a partir de los ochenta ha emergido la perspectiva de la organización como un sistema de aprendizaje (*e.g.*, SENGE, 1990; WATKINS y MARSICK, 1993; NEVIS, DiBELLA y GOULD, 1995; KIM, 1998). En efecto, las aportaciones de la teoría de la empresa basada en los recursos, así como las de la visión de la empresa basada en el conocimiento, sugieren que la ventaja competitiva procede de las habilidades y capacidades de las empresas, por lo que el aprendizaje se ha convertido en un aspecto central en la literatura sobre la organización y la dirección estratégica. En concreto, se plantea que si la excelencia de una determinada actividad es crucial para la ventaja competitiva, y dicha excelencia puede ser mejorada con el tiempo, el aprendizaje debe jugar un papel crucial en la ventaja competitiva de las empresas (FIOL y LYLES, 1985; PISANO, 1994). Partiendo de esta premisa, algunos autores han tratado de identificar las características clave de una organización que continuamente está aprendiendo y, por tanto, tiene una actuación superior (*e.g.*, SENGE, 1990; GARVIN, 1993; WATKINS y MARSICK, 1993). Surge así el término *learning organization*, definido por SENGE (1990) como una

organización que continuamente expande su capacidad para crear los resultados deseados, utiliza el aprendizaje como una herramienta intencionada y estratégica para la mejora organizativa e individual, y facilita el aprendizaje de todos sus miembros mediante la eliminación de cualquier barrera. Más concretamente, SENGE (1990) describe cinco disciplinas que toda organización debe practicar para convertirse en una organización con capacidad de aprendizaje: (a) dominio personal (*i.e.*, la disciplina de clarificar continuamente la visión personal), (b) modelos mentales (*i.e.*, la disciplina de identificar y cuestionarse asunciones profundas), (c) visión compartida (*i.e.*, la disciplina de crear y articular una visión organizativa compartida para el futuro), (d) aprendizaje colectivo (*i.e.*, la disciplina del aprendizaje colectivo mediante el diálogo) y (e) pensamiento en sistema (*i.e.*, la disciplina de ver el todo además de cada una de sus partes, por lo que realmente sirve de integración de las demás disciplinas). WATKINS y MARSICK (1993), por su parte, añaden una sexta disciplina: *empowerment*, la cual hace referencia al intercambio activo e interactivo entre los empleados y los directivos, quienes dialogan sobre sus intereses mutuos.

En los últimos años, se está generando una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje en la empresa como uno de los elementos críticos para alcanzar ventajas competitivas (DOGSON, 1993; KIM, 1993). Las organizaciones que institucionalizan el aprendizaje y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. En este contexto, se plantea la necesidad de prácticas novedosas en la dirección de los recursos humanos, que incrementen la capacidad de aprender a través de formación innovadora, recompensas y esfuerzos por incentivar la comunicación que animen a compartir ideas. Y es que, aunque los individuos son los agentes a través de los cuales la organización aprende, el aprendizaje individual debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en rutinas organizativas para ser considerado organizativo. En esta línea, KIM (1993) señala que el aprendizaje organizativo requiere un intercambio de modelos mentales entre sus miembros. Compartir los modelos mentales es el único medio que garantiza a la organización una completa utilización de sus experiencias pasadas, de los conocimientos de sus miembros individuales. Sin ello, resulta difícil que la empresa modifique sus rutinas organizativas y reglas de decisión y actúe de forma más efectiva.

## **D) LA BÚSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE RELACIONARSE CON LOS EMPLEADOS**

A la luz de lo expuesto en el apartado anterior, el activo más valioso de los negocios actuales no es la tecnología ni el capital, sino el personal (LORANGE, 2000; RAICH, 1999). Por ello, la gestión eficaz de los recursos humanos es un reto al que habrán de enfrentarse cada vez más los directivos del siglo XXI. Estos directivos habrán de convertirse en verdaderos líderes para sus organizaciones, que consigan el entusiasmo de los miembros del equipo, que atraigan, mantengan y desarrollen profesionales con talento (MOSS KANTER, 1999; PRAHALAD, 2000). En este contexto, la creación de un entorno de trabajo óptimo, es un elemento determinante del éxito empresarial (EARL y FEENY, 2000). Ese clima laboral que se crea en la empresa, y que resulta tan decisivo para la continuidad del personal de talento puede medirse a través de los siguientes aspectos: (a) claridad organizativa; (b) estándares de desempeño; (c) responsabilidad; (d) flexibilidad; (e) reconocimiento y (f) espíritu de equipo.

Así, en primer lugar, en relación a la claridad organizativa, ésta es necesaria para realizar el trabajo de forma consecuente con los objetivos generales de la empresa, de forma que todas las personas trabajen en la misma dirección y persiguiendo los mismos fines (DESS y PICKEN, 2000). En segundo lugar, la existencia de estándares de desempeño permite que cada persona sepa cómo está contribuyendo al éxito empresarial; ello genera autoconfianza y una mejora de la empleabilidad de los buenos profesionales, ya sea dentro o fuera de la empresa. En tercer lugar, el crecimiento profesional del personal se acelera cuando los directivos son capaces de trasladarles parcelas significativas de responsabilidad, de manera que puedan desempeñar su función sin tener que consultar constantemente a su superior, teniendo la oportunidad de tomar decisiones y de asumir riesgos controlados. Se trata precisamente de la idea del *empowerment*, que implica la voluntad del directivo de hacer crecer a su equipo de colaboradores a través de la delegación de parcelas de autoridad, y de ejercer sobre ellos el soporte necesario y consejo para que puedan asumir la responsabilidad creciente (DESS y PICKEN, 2000). En cuarto lugar, la ausencia de flexibilidad en la organización puede propiciar un clima de trabajo desmotivador al limitar la capacidad del personal para generar nuevas ideas. En este sentido, la flexibilidad del directivo y de la organización debe buscar el equilibrio entre las normas, procedimientos y políticas de empresa que conforman su marco de actuación y la posibilidad de llevar a la práctica enfoques novedosos. En quinto lugar, será necesario que la organización se dote de sistemas de gestión del desempeño que permitan planificar, impulsar y evaluar el rendimiento del personal, proporcionando objetividad a las acciones de reconocimiento y recompensa, así como a la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad. Finalmente, será necesario que el directivo fomente en la organización el «espíritu de equipo» que actúa como elemento de cohesión y permanencia en la empresa. En este sentido, cuando el directivo comparte el éxito, las personas se sienten orgullosas de pertenecer a una organización, y perciben que ellos forman un equipo que trabajan para conseguir un propósito común.

## E) EL ÉNFASIS EN EL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN

El conocimiento y su gestión siempre han sido importantes en las organizaciones. En efecto, desde que las organizaciones existen, los propietarios de negocios familiares han transferido sus conocimientos empresariales a sus hijos o herederos, los artesanos han enseñado sus técnicas y habilidades a los aprendices, y los empleados han intercambiado ideas y *know-how*. Sin embargo, no ha sido hasta la década de los noventa, cuando los académicos y profesionales de la dirección de empresas han comenzado a hacer referencia a la gestión del conocimiento, reconociéndose explícitamente la importancia del conocimiento como activo organizativo y de la gestión del conocimiento como capacidad organizativa (e.g., HANSEN, NOHRIA y TIERNEY, 1999; DAVENPORT y PRUSAK, 1998). En este sentido, GRANT (1996a) señala que el conocimiento se ha convertido en el recurso económico clave y en la fuente de ventaja competitiva dominante. En la misma línea, HANDY (1994) señala que la nueva fuente de riqueza es la capacidad para adquirir y aplicar conocimiento y saber hacer.

Todo ello, lleva a la empresa a la necesidad de conocer cuál es su conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (GRANT, 1996B; TSOUKAS, 1996; SPENDER, 1996), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (NONAKA, 1991;

1994; NONAKA y TAKEUCHI, 1995; HEDLUND y NONAKA, 1993; HEDLUND, 1994) que sea aplicable a la empresa. En este contexto, los directivos de la organización del siglo XXI deben ser capaces de desarrollar, explotar y proteger el conocimiento contenido en sus empresas. Además tienen el desafío de desarrollar nuevas formas de transferir y difundir dichos conocimientos, y aplicarlos y utilizarlos en las actividades que realiza la organización (DOVE, 1999; BEIJERSE, 1999; ARMISTEAD, 1999; RUGLES, 1998; NONAKA y KONNO, 1998); todo ello en el lugar y momento adecuados, y con la intención de satisfacer las necesidades de conocimiento actuales y futuras, y, en especial, de conseguir los objetivos de la organización, representados en la consecución de una ventaja competitiva sostenible (QUINTAS, LEFRERE y JONES, 1997; BEIJERSE, 1999; RUGGLES, 1998; NONAKA y KONNO, 1998).

## F) EL USO DE REDES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La evolución de las tecnologías y la desregulación mundial de la industria de las telecomunicaciones, han reducido el coste marginal de la informatización y las comunicaciones casi a cero. La ascensión de la informática en la economía mundial y de las infraestructuras de comunicación está permitiendo el paso de una serie de industrias locales encerradas en sus economías nacionales a un sistema de mercados globales integrados dominado por participantes globales. En esta nueva economía, Internet se ha convertido en el gran catalizador de los cambios (MAILBACH, 1999; ANDERSON, 1995). Se trata pues de un escenario competitivo donde el capital está libremente disponible para aquéllos con las ventajas competitivas y las técnicas necesarias, donde la fuente de diferenciación estratégica reside en las ventajas intangibles y no en las físicas, y donde gran cantidad de oportunidades están a disposición de las empresas. Dentro de este escenario global, mantenerse significa quedarse atrás en la carrera para obtener tanto posiciones como oportunidades. Por ello el directivo de esta «era digital» debe agudizar su sentido de la anticipación. Triunfar en los negocios que crecen alrededor de Internet requiere adelantarse a los restantes competidores; ya no basta simplemente con adaptarse a los cambios de forma reactiva, es imprescindible vislumbrar las tendencias y oportunidades del futuro y construir soluciones a problemas que todavía no existen. Esta anticipación precisa de enormes dosis de creatividad y del aprovechamiento de todo el talento existente en la organización, pero también de la capacidad del directivo para tomar decisiones con urgencia.

El otro rasgo característico de este nuevo escenario competitivo está referido a la necesidad de desarrollar negocios a través de redes con otras organizaciones (IVES, 1994). En efecto, en un entorno tan complejo y cambiante no existe empresa, por grande que sea, que pueda aprovechar todas sus oportunidades y liderar el mercado, en el menor tiempo posible, sólo a través de sus propias capacidades y recursos. Los nuevos negocios surgen de la confluencia de tecnologías, logística, contenidos, conocimientos técnicos y de mercado que están en diferentes manos y que deben ser organizados bajo una cultura de asociación o *network*. Es por ello que algunos autores (*e.g.*, HITT, 2000; KANTER, 1999) han considerado que las redes dentro y fuera de la organización pueden ser críticas para operar eficaz y eficientemente, y para construir ventajas competitivas.



## CONCLUSIONES

La velocidad cada vez mayor del procesamiento de la información y las comunicaciones, y la llegada de la economía global, han dejado fuera de juego a los factores tradicionales de éxito y a las empresas que se aferraban a ellos. En este nuevo escenario competitivo, el rol del líder es fundamental y los retos considerables. Así, para permitir que sus organizaciones compitan y ganen en el escenario competitivo del siglo XXI, el presente trabajo muestra que los líderes organizativos deben dedicar menos énfasis a las estructuras y sistemas tradicionales y orientarse hacia seis áreas clave:

1. El ejercicio de un liderazgo estratégico que desarrolle una visión a largo plazo y consiga el compromiso de todos los miembros de la organización con el logro de la misma.
2. La potenciación de la creatividad y la innovación, mediante la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la redefinición creativa de los mercados y las oportunidades que nos brindan.
3. El fomento del aprendizaje, puesto que una organización con capacidad de aprendizaje que difunde el conocimiento creado por todas sus unidades, es muy probable que desarrolle una cultura innovadora.
4. La búsqueda de nuevas formas de motivar y de retener talento, incluyendo una dirección y un trato al personal más familiar y amigable.
5. La capacidad de desarrollar, explotar y proteger el conocimiento contenido en las empresas, unido al desafío de desarrollar nuevas formas de transferir conocimiento a aquellas unidades que puedan usarlo de manera más efectiva y pueda ser desarrollado para así lograr competitividad estratégica.
6. El uso de redes y tecnologías de información que permitan una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, M. (1995). *Why the Internet Chews up Business Models*. Upside.

ARMISTEAD, C. (1999). «Knowledge Management and Process Performance». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3(2):143-154.

BEIJERSE, R.P.U. (1999). «Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3(2):94-109.

- COTEC (1998). *El Sistema Español de Innovación*. Diagnóstico y Recomendaciones. (Libro Blanco COTEC). Madrid.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSACK, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DESS, G.G. y PICKEN, J.C. (2000). «Changing Roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> Century». *Organizational Dynamics*. Winter 2000: 18-34.
- DOGSON, M. (1993). «Organizational Learning: A Review of Some Literature». *Organization Studies*. 14, N13:375-394.
- DOVE, R. (1999). «Knowledge Management, Response Ability and the Agile Enterprise». *Journal of Knowledge Management*. Vol.3(1):18-35.
- EARL, M. y FEENY, D. (2000). «How to Be a Ceo for the Information Age». *Sloan Management Review*. Winter 2000:11-23.
- FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985). «Organizational Learning». *Academy of Management Review*. Vol.10:803-813.
- GARVIN, D.A. (1993). «Building a Learning Organization». *Harvard Business Review*. Julio-agosto:78-91.
- GRANT, R.M. (1996b). «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». *Strategic Management Journal*. Vol.17, Special Issue, Winter:109-122.
- GRANT, R.M. (1996). «Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration». *Organization Science*. Vol. 7(4): 375-387.
- HANDY, C. (1994). *The Empty Raincoat*. (20ed.). Arrow Books.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N. y TIERNEY, T. (1999). «What's your strategy for managing Knowledge?». *Harvard Business Review*. Marzo-Abril:106-116.
- HEDLUND, G. (1994). «A model of Knowledge Management and N-Form Corporation». *Strategic Management Journal*. Vol.15: 73-90.
- HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993). «Model of Knowledge Management in the West and Japan». En Lorange, P. et al. (eds): *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*. Blackwell, Oxford:117-144.
- IRELAND, D.R. y HITT, A.M. (1999). «Achieving and maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership». *Academy of Management Executive*. Vol.13, N11: 43-57.
- IVES, B. (1994). «The Global Network Organization of the Future». *Journal of Management Information Systems*.
- JENKINS, S., FORBES, S., DURRANI, T.S., y BANERJEE, S.K. (1997). «Managing the product development process» (part I: an assesment). *International Journal Technology Management*. Vol.13, N14: 359-378.
- KIM, I. (1998). «Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor». *Organization Science*. Vol.9(4): 506-521.

- KIM, D.H. (1993). *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development*. Tesis Doctoral de la MIT Sloan School of Management. UMI Dissertation Services.
- LORANGE, P. (2000). «Los Procesos Ultrarrápidos de Dirección de Empresas». En Chowdhury, S.: *Management Siglo XXI*. Prentice-Hall:163-172.
- MAILBACH, M. (1999). *The Internet: The Great Equalizer*. CIPE.
- MICHAEL A. HITT (2000). «The New Frontier: Transformation of Management for the New Millenium». *Organizational Dynamics*. Winter 2000: 7-16.
- MOSS KANTER, R. (1999). «Change is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World». *Organizational Dynamics*. Vol.28. N11: 7-23.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995). «Understanding Organizations as Learning Systems». *Sloan Management Review*. Invierno: 73-85.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998). «The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation». *California Management Review*. Vol. 40(3): 40-54.
- NONAKA, I. (1994). «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organizational Science*, Vol.5(1):14-37.
- NONAKA, I. (1991). «The Knowledge Creating Company». *Harvard Business Review*. Vol.32, N13: 27-38.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- O'REILLY, C. (1989). «Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations». *California Management Review*, Summer: 9-25.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1984). *En Busca de la Excelencia*. Folio, Barcelona.
- PISANO, G.P. (1994). «Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development». *Strategic Management Journal*. Vol.15: 85-100.
- PRAHALAD, C.K. (2000). «La Labor Emergente de los Directivos». En Chowdhury, S.: *Management Siglo XXI*. Prentice-Hall: 152-162.
- QUINTAS, P.; LEFRERE, P. y JONES, G. (1997). «Knowledge Management: A Strategic Agenda». *Long Range Planning*. Vol.30(3): 385-391.
- RAICH, M. (1999). «Prepararse para la economía basada en el conocimiento». *Harvard Deusto Business Review*. N194, Ene/Feb.: 28-34.
- RUGLES, R. (1998). «The State of the Notion: Knowledge Management in Practice». *California Management Review*. Vol.40(3): 80-89.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987). «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *Academy of Management Executive*. Vol.1(3): 207-219.

- SCHULER, R.S.; GALANTE, S.P. y JACKSON, S.E. (1987). «Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy». *Personnel*. Vol.64(9): 18-27.
- SCHULER, R.S. (1986). «Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices». *Human Resource Management*. Vol. 25(4): 607-629.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. Nueva York: Doubleday Currency.
- SHEPARD, H.A. (1980). «Organizaciones que se resisten a la innovación y las organizaciones que la producen», en J.S. Jun y Storm, W.B. (Eds): *Las organizaciones del mañana: Desafíos y experiencias*. Trillas, México.
- SMEDS, R. (1997) «Radical change thought incremental innovations? Generic principles and cultural differences in evolution management». *International Journal of Technology Management*. N114.
- SPENDER, J.C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgment*. Oxford: Blackwell.
- TSOUKAS, H. (1996). «The firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach». *Strategic Management Journal*. Vol 17, Special Issue, Winter: 11-25.
- WATKINS, K. y MARSICK, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- YOUNGBAE, K. y BYUNGHEON, L. (1995). «R&D Project Team Climate and Team Performance in Korea: A Multidimensional Approach». *R&D Management*. Vol. 25, N12: 179-196.