

EL RETO DE LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Alicia María Bolívar Cruz; Tomás Fco. Espino Rodríguez
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

Existe un conjunto de fuerzas, muy relacionadas entre sí, que ha creado un nuevo entorno competitivo. Entre estas fuerzas se encuentran el cambio tecnológico, la globalización de la actividad, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda. En este entorno caracterizado por la fuerte competencia, la productividad se configura como uno de los principales factores que contribuyen a la determinación de la posición competitiva de un país, de un sector o de una empresa. La medición de la productividad no siempre resulta fácil, es por ello que hay autores que piensan que más que dedicar esfuerzos a dicha tarea, lo que hay que hacer es invertir esos esfuerzos en su mejora. Siguiendo este planteamiento vamos a proponer una serie de mecanismos que nos permitan mejorar la productividad, entre los que se encuentran la subcontratación, la inversión en bienes de equipo, la creación de una cultura de gestión del conocimiento y el teletrabajo. Éstas constituyen fórmulas modernas del campo de la gestión utilizadas para incrementar la productividad que ya están siendo aplicadas por algunas organizaciones y que han demostrado ser efectivas.

1. INTRODUCCIÓN

Existe un conjunto de fuerzas, muy relacionadas entre sí, que ha creado un nuevo entorno competitivo. Entre estas fuerzas se encuentran el cambio tecnológico, la globalización de la actividad, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda. En este entorno caracterizado por la fuerte competencia, la productividad se configura como uno de los principales factores que contribuyen a la determinación de la posición competitiva de un país, de un sector o de una empresa. La medición de la productividad no siempre resulta fácil, es por ello que hay autores que piensan que más que dedicar esfuerzos a dicha tarea, lo que hay que hacer es invertir esos esfuerzos en su mejora. Siguiendo este planteamiento vamos a proponer formas de mejorar la productividad. Para ello comenzaremos con la definición de productividad, realizando una revisión de la literatura existente en el campo y explicaremos algunas razones que dificultan su medición, haciendo especial mención al caso de los servicios. A continuación nos introduciremos de lleno en lo que realmente nos interesa que es el estudio de mecanismos que permitan conseguir aumentos en la productividad, entre los cuales haremos referencia a la subcontratación, la inversión en bienes de equipo, la creación de una cultura de gestión del conocimiento y el teletrabajo. Éstas son fórmulas modernas del campo de la gestión utilizadas para incrementar la productividad que ya están siendo aplicadas por algunas organizaciones y que han demostrado ser efectivas, favoreciendo el logro de la ventaja competitiva (ver figura 1). Por último estableceremos una serie de conclusiones finales.

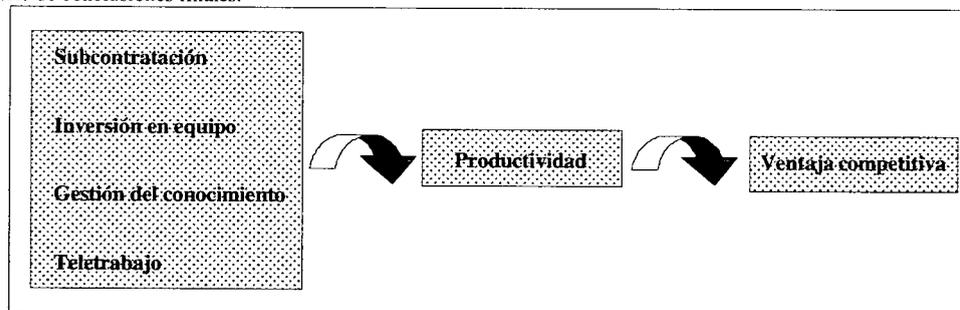


Figura 1. Mecanismos para incrementar la productividad
Fuente: Elaboración propia

2. CONCEPTO Y MEDICIÓN

Se puede decir que a la hora de definir la productividad prácticamente existe consenso entre los autores. De forma general, la productividad se define como la relación entre la producción obtenida y la cantidad de recursos empleados para obtenerla. Si bien esta definición puede referirse a cualquier factor productivo, tradicionalmente la más empleada ha sido la relativa a la mano de obra, medida como cociente entre el volumen de producción obtenido y las horas de mano de obra necesarias para su obtención. Sin embargo, como argumenta Domínguez Machuca et al. (1995) un factor importante a tener en cuenta es que, en un contexto de creciente incremento de la tecnología y de reducción de la mano de obra en muchos sectores, la utilización exclusiva de la productividad de esta última como elemento de comparación puede resultar engañosa e inadecuada.

Con el fin de asegurar que la medición de la productividad abarque lo que la organización trata de lograr con respecto a temas tan vagos como la satisfacción de los clientes y la calidad, algunas organizaciones redefinen el concepto de productividad como la relación entre la eficacia y la eficiencia o como el cociente entre el valor para el cliente y el coste para el productor (Chase y Aquilano, 1995).

La medición de la productividad plantea grandes problemas derivados fundamentalmente de tres aspectos que son la determinación de la contribución de cada factor productivo al *output* final, la selección del tipo de unidades que resulte más conveniente y, por último, la formulación de la relación a emplear (Domínguez Machuca et al., 1995). Con respecto a este último aspecto, Fernández Sánchez (1993) señala la existencia de índices de productividad parcial, que relacionan la producción con un único factor y del índice de productividad total, que considera el conjunto de factores empleados. Por su parte, Domínguez Machuca et al. (1995) tiene en cuenta, además de los dos anteriores, la posibilidad de calcular un índice multifactorial, que contemple varios factores.

Los problemas de medición de la productividad se agravan cuando nos referimos al sector servicios. En este caso, la productividad se suele expresar como el número de cliente satisfechos o atendidos en relación con las horas de capacitación a éstos. Las características propias inherentes a los servicios son las responsables de esta mayor complejidad. Así el grado de intangibilidad del servicio dificulta la medición de la productividad, ya que la calidad percibida del servicio dependerá de cada cliente con lo que no se garantiza una correcta medición de la productividad. La personalización hace que dicha medición no sea a veces muy objetiva, si bien existe una tendencia cada vez más creciente a aplicar la tecnología a los servicios por lo que el valor de la productividad puede ser más fácilmente observado.

En la literatura se ha observado que en aquellos sectores donde es más fácil medir la productividad, este parámetro toma un valor mayor. Las empresas intensivas en capital suelen presentar una menor variedad de productos con lo que su productividad es mayor a la vez que su medición es más fácil. Así el sector servicios, típicamente caracterizado por su dificultad de medida, suele presentar bajos índices de productividad si bien el uso de tecnologías ha favorecido un incremento. Hay que tener en cuenta que, en los servicios, la característica de la caducidad es una de las causas que justifica el hecho de que la productividad sea más baja que en las empresas manufactureras.

Las medidas tradicionales de la productividad pasan por alto dos aspectos importantes del proceso de producción que son el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes y el rol de los empleados en la fábrica. Así, por un lado, el tiempo de entrega de los productos puede hacer ineficiente un proceso aunque éste en sí sea bueno y, por otra parte, es difícil conectar las acciones de los empleados a los *outputs*, es decir, determinar la contribución de las operaciones realizadas por cada empleado a la productividad.

La medida de productividad debería enfocarse sobre un conjunto de capacidades y no sólo sobre un conjunto de costes (Chew, 1988). Todas las organizaciones que producen más con un conjunto dado de *inputs* (capital, trabajo y materiales) o usan menos *inputs* para producir la misma cantidad de *outputs* ofrecen una ventaja competitiva sobre las compañías que producen menos. El cambio real con respecto a las medidas debe estar establecido en crear un índice que capte el papel de los factores directos de producción en un sentido que pueda ser comprendido por trabajadores y directivos.

La externalización de determinadas actividades puede conducir a facilitar la medida de la productividad. La mayoría de las prácticas de externalización se realizan en la función de sistemas de información y componentes tecnológicos que quedan rápidamente obsoletos. El uso de nuevas tecnologías adquiridas en el exterior facilita en gran medida la medición de la productividad pues existirá una serie de procesos, antes realizados en el seno de la empresa, que ahora tendrán la consideración de *inputs* adquiridos en el exterior, siendo más fácil la determinación de su valor que vendrá dado por el coste. Por otra parte el directivo, cuando se trata de actividades externalizadas, ejerce un control sobre resultados mientras que, en el caso de que esas actividades se realicen en la empresa, el control se ejerce no sólo sobre resultados sino también sobre procesos. Por tanto, cuando externalizamos, las tareas de supervisión y control se ven simplificadas ya que se elimina la necesidad de medir el proceso, lo que en muchos casos resulta complejo y dificulta la medición de la productividad. Pocos son los directivos que valoran los verdaderos costes de oportunidad de la inversión que realizan cuando optan por no externalizar. Entre estos costes tenemos costes tan invisibles como la atención y dedicación (Venkatesan, 1992), lo que provoca que la medición de la productividad de un determinado proyecto sea aún más difícil al incluir tales costes de oportunidad. En cambio, si se opta por acudir a fuentes externas, esos costes de oportunidad no existirían, generándose en este caso los costes de transacción de acudir al mercado (Williamson, 1975).

Es necesario crear medidas de productividad que identifiquen la contribución de cada factor de producción y elegir aquellas combinaciones adecuadas. Muchos especialistas optan por medir la productividad bajo funciones matemáticas y logarítmicas. Chew (1988) establece que, cuando el principal objetivo es la influencia en el comportamiento de los recursos, no es necesario mostrar fórmulas complicadas que los miembros de la empresa no comprenden y que es probable que no afecten a sus decisiones y prioridades.

Dados todos los problemas que plantea la medición de la productividad, especialmente en el sector servicios, consideramos que, si bien su valor en un determinado momento puede ser importante cuando se trata de realizar comparaciones entre unidades productivas, empresas o países, lo verdaderamente importante es la búsqueda de fórmulas y mecanismos que permitan un incremento real en este parámetro. Por ello, en el siguiente apartado se ofrecerá una serie de propuestas cuyo objetivo es la mejora de la productividad.

MECANISMOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

3.1. SUBCONTRATACIÓN

Las nuevas tecnologías, el cambio cultural de los clientes y una competencia más intensa, en definitiva, un entorno cada vez más cambiante han ocasionado que las organizaciones hayan optado por reducir el nivel de integración, centrándose cada vez más en sus competencias básicas y subcontratando los componentes y servicios secundarios. Las competencias clave implican actividades como el diseño de un producto o servicio, la creación de tecnología, el servicio al cliente y el mantenimiento de unas relaciones profundas con los suministradores. Muchas actividades clave no pueden ser adquiridas en el exterior pues requieren un buen conocimiento del negocio. La externalización de servicios consiste en confiar una parte de la actividad, que anteriormente se realizaba internamente, a organizaciones externas. Esta práctica puede tener unas consecuencias directas sobre el incremento de la productividad y a la vez facilita relativamente la medición de la misma. Llegados a este punto nos centraremos en analizar cómo las ventajas de la externalización influyen en el incremento de la productividad.

Entre las ventajas de la externalización de actividades hemos de señalar la reducción del coste, el acceso a un conocimiento más especializado, la disminución de las inversiones, la reducción de riesgos, permitiendo todo ello que la organización pueda centrarse en sus competencias básicas. El hecho de que la empresa emplee fuentes externas para la realización de ciertas actividades implica incluir en la medida tradicional de la productividad el concepto de costes de transacción, es decir, es necesario tener en cuenta aquellos costes de información, negociación y garantía que se originan cuando las empresas acuden al mercado (Salas Fumás, 1987).

En muchas ocasiones, las empresas consideran la externalización como un medio para reducir sus costes a corto plazo, sin embargo, a través de la estrategia de subcontratación se pueden obtener ventajas estratégicas. Así pueden reducir sus inversiones a largo plazo en aquellas funciones externalizadas o negocios periféricos y centrarse e invertir en sus competencias básicas.

La mejora de la productividad cuando se acude a la externalización de las actividades se deriva principalmente de las ventajas de acudir a suministradores externos. La reducción de costes se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, a la vez que se experimenta una flexibilización del coste fijo convirtiéndolo en variable (Jennings, 1997). Además se consiguen mejores rendimientos del capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes (Quinn y Hilmer, 1994), si bien las empresas deben evaluar el coste de producir un *input* respecto a lo que costaría si lo suministrase un proveedor externo. En este sentido al optar las empresas por subcontratar actividades se genera un incremento de la productividad, ya que las empresas que optan por la externalización pueden disponer de la última tecnología (Lei y Hiitt, 1995) y ello además sin necesidad de invertir, por lo que se experimenta también una reducción en el nivel de inversión en capital.

Otra ventaja importante de la externalización que tienen las organizaciones que optan por subcontratar actividades es la de centrarse en sus competencias básicas. De esta forma concentran sus recursos en sus actividades clave para así diferenciarse y obtener ventajas competitivas, lo que tendrá incidencia en la productividad al mejorar las actividades internalizadas.

Resumiendo, se observa un incremento en la productividad desde una doble perspectiva. Por un lado, las actividades externalizadas mejoran en la empresa al obtenerlas de una empresa especializada, lo que permite obtener el bien/servicio a un coste más bajo y con una mayor calidad. Por otra parte, las actividades no internalizadas se gestionan mejor por parte del director al disponer éste de más tiempo y recursos libres. Dichos procesos de subcontratación deberán estar protegidos mediante la realización de contratos basados en la confianza, reduciendo así los costes de transacción originados en todo proceso de externalización (Dyer, 1997).

Existen numerosos ejemplos de empresas que han conseguido un aumento de la productividad derivado de la aplicación de estrategias de externalización. Así Opel España ha aplicado desde 1992, un proceso de externalización de una serie de actividades para así centrarse en lo que es más competitiva. La fabricación de asientos y cables y el almacenamiento de piezas de repuesto han sido delegados a terceros, ocasionando un incremento notable en los ratios de productividad al aumentar el número de unidades obtenidas en sus instalaciones, manteniendo incluso el número de trabajadores constantes. Otro ejemplo es el de Motorola que tiene externalizada la comercialización de su producto a compañías independientes. Esto

ha permitido un crecimiento en el número de unidades vendidas veinte veces superior, empleando el mismo número de profesionales y con la misma estructura que en 1982.

3.2. INVERSIÓN EN BIENES DE EQUIPO

Es necesario comprar y poner en marcha equipos y sistemas que aumenten la eficiencia de cada trabajador para lograr de este modo que se produzca más con las mismas horas de trabajo, o bien que se produzca lo mismo con menos horas, o bien que se mejore el ratio con las dos opciones. Sin inversión en equipo es difícil conseguir que los empleados puedan trabajar mejor de lo que ya lo hacen. Se trata de invertir en tecnología que permita simplificar las tareas o realizarlas en menos tiempo. Además es necesario que esta inversión se materialice en las actividades que forman parte de las competencias básicas de la organización, lo que conducirá a un incremento en la productividad. Así, a lo largo del siglo XX, los mayores incrementos de productividad han venido dados por la utilización de nuevas y mejores tecnologías. No obstante, hay que ser conscientes de que las limitaciones del uso de la tecnología en determinados sectores, como es el caso de los servicios, dificultará el incremento de la productividad.

3.3. CREACIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los últimos tiempos, la literatura estratégica ha enfatizado la importancia de los recursos intangibles como factores clave en la competitividad empresarial. Para que un recurso genere ventaja competitiva sostenible ha de reunir una serie de características: ser heterogéneo, ser escaso (no debe estar en posesión de un gran número de competidores), presentar movilidad imperfecta (dificultades en su comercialización y transferencia), ser difícil de imitar (no se puede copiar por otros competidores) y ser valioso (debe explotar las oportunidades del entorno y/o neutralizar las amenazas del mismo). La teoría de la empresa basada en el conocimiento entiende que el conocimiento, especialmente el tácito, cumple todas estas características y es por ello que lo considera el activo estratégico más importante para la empresa. Así autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996) y von Krogh y Roos (1996) han enfatizado que la ventaja competitiva de una organización se deriva de su conocimiento único y de cómo se gestiona este conocimiento. En un entorno globalizado, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos e incluso hay organizaciones que prefieren dejar sus propios productos obsoletos antes de que lo haga la competencia. Por tanto, la ventaja competitiva suministrada por un nuevo producto es cada vez más difícil de sostener, lo cual no ocurre con la proporcionada por el conocimiento. La habilidad de una organización para crear, compartir y usar su conocimiento tiene cada vez más un mayor impacto en su grado de competitividad; así hay teóricos que mantienen que la única ventaja competitiva en el futuro será la creación y gestión del conocimiento organizativo. Puesto que la productividad representa uno de los principales factores que contribuyen a la posición competitiva de un país, un sector o una empresa, parece obvio centrarnos en la gestión del conocimiento como forma de conseguir mejoras en el campo de la productividad.

Como forma de incrementar la productividad se propone la creación de espacios de conocimiento compartido. Un espacio de conocimiento compartido se define como el conjunto de procesos (cognitivos y conductuales) que tienen lugar cuando un grupo de personas crean y dan forma a un nuevo conocimiento (El Sawy et al., 1997). Lo que se pretende con estos espacios de conocimiento compartido es crear una cultura que facilite la comunicación, con el fin de que cada persona pueda tener acceso a todo aquello que le sea necesario. Es decir, se trata de generar un clima de confianza que fomente el conocimiento compartido, en vez de su apropiación como suele ocurrir en muchas organizaciones. Nonaka y Konno (1998) se refieren al concepto de "ba" en respuesta a la pregunta sobre cómo las personas pueden estar motivadas para crear y compartir conocimiento. La palabra "ba" hace referencia a un lugar físico, virtual y/o mental, que engloba a los individuos, y donde las barreras se eliminan y la socialización fomenta el compartir y explorar ideas para generar otras nuevas. Nonaka y Konno (1998) explican la existencia de cuatro tipos de "ba" y señalan que el conocer las características de cada uno de ellos puede fomentar la creación del conocimiento dentro de la empresa. La alta dirección será, en última instancia, la responsable de proporcionar el "ba" para la creación del conocimiento; los líderes deben apoyar los procesos emergentes con propuestas visionarias y con su compromiso personal. El éxito de la creación del conocimiento dependerá de la asunción de responsabilidades, del apoyo financiero y de la atención por parte de la alta dirección.

Existen tres modos de crear esos espacios de conocimiento compartido dentro de la organización que son la información (transmitir datos a otra persona), la coordinación (sincronizar actividades y *outputs* interdependientes) y la colaboración (ayudar a otra persona a resolver un problema) (El Sawy et al., 1997). Por otra parte, pueden existir elementos externos a la organización que faciliten la creación de espacios de conocimiento compartido. Son los llamados catalizadores del conocimiento que comprenden centros de investigación, universidades, asociaciones de industria, consultores e, incluso, clientes o proveedores. Cada organización debe poner los medios necesarios, en función de sus propias características, para fomentar la creación de espacios de conocimiento compartido lo cual repercutirá en la mejora de la comunicación intraorganizativa y, a su vez, en una mejora de la productividad. Se trata de conseguir que, cuando un individuo de la organización necesite un determinado tipo de conocimiento, se ponga en contacto directo con la persona que lo posea, eliminando así los intermediarios y reduciendo posibles distorsiones.

3.4. TELETRABAJO

El teletrabajo consiste en realizar el trabajo sin la presencia física del trabajador en la empresa, realizando la tarea desde su hogar o en cualquier otra localización, estableciéndose la comunicación con la empresa de forma electrónica.

Los avances en las telecomunicaciones han reducido la necesidad de la proximidad geográfica entre el empleado y la empresa. El teletrabajo implica que los empleados dedican menos tiempo y energía en la oficina y más con el cliente. Un 87% de los trabajadores de una muestra de una iniciativa de teletrabajo de IBM creen que su productividad ha incrementado significativamente. La razón es que las normas y las distracciones de una oficina pueden contribuir a que los trabajadores pierdan mucho tiempo, logrando el teletrabajo niveles de concentración más altos (Apgar, 1998). Además el teletrabajo permite una disminución de los activos que se necesitan y, por tanto, de los costes fijos. La reducción de costes fijos y de tiempos inactivos y la flexibilidad contractual contribuyen al incremento de la productividad.

No todos los trabajadores cumplen las características necesarias para el teletrabajo. La capacidad de una persona para realizar una determinada tarea en un puesto de teletrabajo depende de sus habilidades de comunicación, navegación y liderazgo lo cual requiere un período de aprendizaje y el apoyo activo de la dirección. Además el empleado de teletrabajo ha de presentar unos hábitos de trabajo coherentes. La aplicación del teletrabajo implica requisitos no sólo para el trabajador, sino también para la organización. Ésta tendrá que cambiar su estilo de dirección, fomentar una cultura proactiva, reducir el número de niveles jerárquicos, invertir en técnicas, herramientas y formación y superar determinadas barreras externas. Aparte de lo anterior, se ha de tener en cuenta que el tipo de organización puede limitar el uso del teletrabajo; así por ejemplo, las organizaciones industriales ven más limitado su uso que las organizaciones más informatizadas, las cuales operan principalmente a través de las comunicaciones de datos y voz.

CONCLUSIONES

En el marco de este entorno competitivo, la productividad surge como un arma para obtener ventaja competitiva. Entendemos que, dadas las múltiples dificultades que plantea la medición de este parámetro, especialmente en el sector servicios, es conveniente concentrar los esfuerzos en su mejora. Es por ello que proponemos una serie de medidas destinadas a conseguir dicho objetivo. Dichas medidas han sido objeto de estudio a lo largo del presente trabajo, si bien es conveniente realizar algunas matizaciones.

En primer lugar, el mecanismo de la subcontratación puede parecer, a simple vista, contradictorio con el de la inversión en bienes de equipo, lo cual no es cierto pues se trata de medidas complementarias. Nosotros proponemos externalizar las actividades que no sean básicas para la organización y concentrar la inversión en aquellas que sí lo sean. En definitiva, se trata de aplicar el principio de especialización, de forma que la organización debe centrarse en aquello que hace realmente bien.

En segundo lugar, hay que señalar que el incremento de productividad no implica necesariamente una reducción de la mano de obra o de otros recursos empleados. Recordemos que la productividad es el cociente entre producción obtenida y recursos necesarios para su obtención. Es posible conseguir un aumento de productividad gracias a un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, al empleo de una tecnología más avanzada o a la aplicación de un adecuado programa de gestión de la calidad.

Por último, conviene resaltar la importancia de la creación de una cultura de gestión del conocimiento. El conocimiento se ha convertido en un activo estratégico, básico para el logro de la ventaja competitiva. La creación de espacios de conocimiento compartido y de la atmósfera necesaria para que ese conocimiento fluya en el seno de la organización es un elemento clave en la mejora de la comunicación, que repercutirá, a su vez, en la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- APGAR, M. (1998): "THE ALTERNATIVE WORKPLACE: CHANGING WHERE AND HOW PEOPLE WORK". HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 76, Nº3.
- BUCKMAN, R.H. (1999): "CONOCIMIENTO COMPARTIDO EN LABORATORIOS BUCKMAN". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº88
- BUGGIE, F.D. (1998): "QUEREMOS SABER DE PRODUCTIVIDAD". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº82
- CHASE, B. Y AQUILANO, N. (1994): "DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES". IRWIN.
- CHEW, B. W. (1988): "NO-NONSENSE GUIDE TO MEASURING PRODUCTIVITY". HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 66, Nº1.
- DYER, J.H. (1997): "EFFECTIVE INTERFIRM COLLABORATION: HOW FIRMS MINIMIZE TRANSACTION COSTS AND MAXIMIZE TRANSACTION VALUE". STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 18, Nº7.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A., ÁLVAREZ GIL, M.J., DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A., GARCÍA GONZÁLEZ, S. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (1995): "DIRECCIÓN DE OPERACIONES. ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS". MCGRAW-HILL.
- EL SAWY, O.A., ERIKSSON, I., CARLSSON, S.A. Y RAVEN, A. (1997): "SHARED KNOWLEDGE CREATION SPACES AROUND THE NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS". CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL CORPORATIONS (ROME).
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): "DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS". EDITORIAL CIVITAS.
- JENNINGS, D. (1997): "STRATEGIC GUIDELINES FOR OUTSOURCING DECISIONS". STRATEGIC CHANGE, VOL. 6.
- LEI, D. Y HITT, M. (1995): "STRATEGIC RESTRUCTURING AND OUTSOURCING: THE EFFECTS OF MERGERS AND ADQUISITIONS AND LBOs ON BUILDING FIRM SKILL AND CAPABILITIES". JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 21, Nº5.
- NONAKA, I. Y KONNO, N. (1998): "THE CONCEPT OF "BA". BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION". CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 40, Nº3.
- MATA, S. (1997): "OUTSOURCING. EL FUTURO DE LA EMPRESA". ECOPRESS EDICIONES.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995): "THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY". OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD.
- QUINN, B. J. Y HILMER, F.G. (1994): "STRATEGIC OUTSOURCING". SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL. 35, Nº4.
- SALAS FUMÁS, V. (1987): "ECONOMÍA DE LA EMPRESA". EDITORIAL ARIEL, S.A.
- VENKATESAN, R. (1992): "TO MAKE OR NOT TO MAKE". HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 70, Nº6.
- VON KROG, G. Y ROSS, J. (1996): "MANAGING KNOWLEDGE". SAGE, LONDON.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): "MARKETS AND HIERARCHIES: AN ANALYSIS AND ANTITRUST IMPLICATIONS. A STUDY IN THE ECONOMICS OF INTERNAL ORGANIZATION". FREE PRESS, NEW YORK.