

NUEVOS PARADIGMAS EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: UNA PROPUESTA EVOLUTIVA

Antonio Grandío Botella
Universidad Jaume I

RESUMEN

El presente trabajo trata de articular una síntesis teórica coherente desde un punto de vista evolutivo de los actuales paradigmas en management. Se propone un continuo evolutivo de 4 etapas: la *Económica* (propia de la Dirección Estratégica), la *Informativa* (propia de la perspectiva de los Recursos y Capacidades), la *Representativa* (correspondiente a las corrientes Simbólicas) y la *Sistémica* (característica de la Organización Discente o "Learning Company"). Cada etapa queda explicada como la continuación natural de la anterior y como respuesta a un cambio de enfoque o la emergencia de una especie de "insight" o "darse cuenta" respecto a la anterior.

PALABRAS CLAVE: Management, Paradigmas, Learning Company.

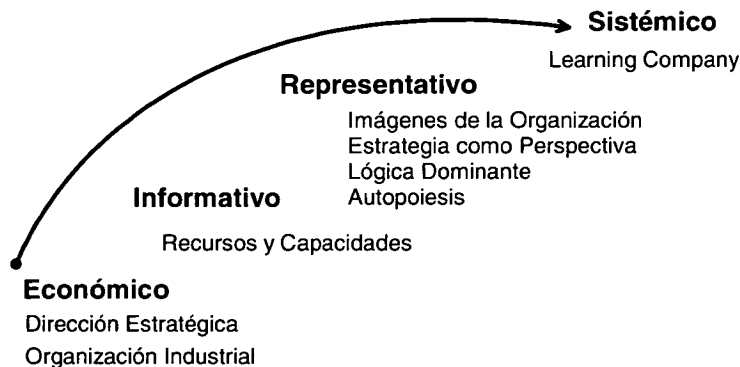
INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente trabajo es establecer una evolución coherente de los principales paradigmas que han dominado en la disciplina de Administración y Dirección de Empresas en los últimos veinte años. Desde el punto de vista propuesto, cada una de las etapas de esta evolución implica un verdadero "giro conceptual", consecuencia de un "darse cuenta" y del arrostrar las insuficiencias paradigmáticas de las etapas anteriores.

Sin perjuicio de un posterior desarrollo, y con la intención de hacer un esfuerzo sintético, la tesis básica aquí propuesta es que la Dirección de Empresas está trascendiendo rápidamente el paradigma *Económico* (inspirado fundamentalmente en la Economía Industrial), predominante en la década de los 80 y cuya traducción "directiva" ha venido a denominarse "Dirección Estratégica", para introducirse en lo que denominamos el paradigma *Informativo*. Este tendría como corriente más conspicua a la perspectiva basada en los Recursos y las Capacidades, la cual desplaza el énfasis puesto en el entorno competitivo hacia el interior de la organización, además de destacar el carácter intangible de la gran mayoría de las fuentes de ventajas competitivas (recursos, rutinas y habilidades). Sin embargo, la radical distinción entre el entorno y la organización no es más que una consecuencia de nuestra "representación" de la realidad. El "darnos cuenta" de este hecho nos llevaría a la siguiente etapa: la *Representativa*. En ella podríamos ubicar las conocidas "imágenes" de Morgan (1986), la Autoipoiesis (Maturana y Varela, 1980; Krogh, Roos y Slocum, 1994; Whitaker, 1995, etc.), la última acepción que sobre la estrategia hace Mintzberg como "perspectiva" (Mintzberg y Quinn, 1991) y la "Lógica Dominante" (Betis y Prahalad, 1995). Pero, ¿cómo nace esta representación o perspectiva?. Probablemente, por un proceso de aprendizaje. Este nuevo "darnos cuenta" nos llevaría a la etapa siguiente: la *Sistémica* o de Aprendizaje, cuyo enfoque más desarrollado podría encontrarse en la Organización Inteligente o Discente (Learning Organization) de Senge (1990).

La Figura 1 muestra la evolución propuesta de los actuales paradigmas en Dirección de Empresas. El salto de una etapa a otra etapa será objeto de análisis en cada uno de los siguientes epígrafes. Debe ser tenido en cuenta que la evolución planteada pretende mostrar un cuadro global de tendencias generales. Nuestro interés es mostrar los cimientos que caracterizan a cada una de las etapas desde un análisis no reduccionista, poniendo el énfasis en el "giro conceptual", consecuencia de un "darse cuenta" o insight" respecto a la etapa anterior. Asimismo queremos resaltar que cada etapa no supone sino la articulación de las anteriores en un nivel superior de integración.

FIGURA 1: ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS CONTEMPORÁNEOS EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.



(Fuente: Grandío, 1998)

DE LA ETAPA ECONÓMICA HACIA LA ETAPA INFORMATIVA.

En la etapa económica, el tópico central está focalizado en la dicotomía entre medios (instrumentos o recursos) y fines, desde la cual surge la "racionalidad instrumental" económica. Se corresponde con muchas de las escuelas contemporáneas que, globalmente consideradas, varían desde el punto de vista más economicista de la Organización Industrial (Williamson, 1985), hasta la popular "ventaja competitiva" propia del enfoque hegemónico en la década de los 80: la Dirección Estratégica (Porter, 1980, 1985 y 1991).

En esta etapa, y para el propósito de este trabajo, los objetivos son los aspectos claves, por ello deberán "hiperdiferenciarse" de los medios para conseguirlos (Grandío y Chiva, 1997). Si fuésemos más allá en esto, y centrándonos en una perspectiva estrictamente comportamental, nos daría-

mos cuenta de que, mientras los objetivos suelen ser tratados de modo político (los defensores de este paradigma dirían “formulados estratégicamente”), lo que es considerado como recursos (fuesen estos financieros, tecnológicos o humanos) son tratados (y devaluados consiguientemente) de modo impersonal (matemático y mecánico)¹.

Y finalmente: “Como el término *Estrategia* viene del ámbito militar, el término “enemigo” es también una necesidad, ahora eufemísticamente sustituido por el término “rival”. Así, la competición emerge como la atmósfera natural (y esencial) donde las organizaciones están inmersas. Aunque la cooperación existe, es vista de nuevo como un medio o recurso para obtener la meta (objetivo) fundamental: la capacidad de competir” (Grandío y Chiva, 1997: 10).

Sin embargo, el análisis a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991, Peteraff, 1993), trata de explicar el éxito competitivo más allá de las fuerzas del entorno y del estudio de las imperfecciones de la competencia en el mercado de productos, concediendo especial relevancia al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de los factores o recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991). De este modo, si bien la competitividad de una empresa se ve condicionada por factores externos, su probabilidad de éxito o fracaso a largo plazo estará vinculada a las ventajas competitivas que ésta genere internamente (Fernández, 1993; Cuervo, 1993). Además, démonos cuenta que hemos elevado conjuntamente la cooperación y los recursos al mismo rango explicativo que la competición y los objetivos. Todo ello hace emerger la etapa que denominamos *Informativa*, la cual no desarrollaremos más teóricamente por ser crecientemente aceptada en la literatura existente como paradigma de relevo.

DE LA ETAPA INFORMATIVA HACIA LA ETAPA REPRESENTATIVA.

Sin embargo, sería oportuno en este estado de la exposición, reflexionar acerca de qué conceptos o elementos son los objetivos (metas) y, consecuentemente, cuáles se convierten en recursos (instrumentos). En un mundo de complejidad creciente, la pertinencia de estas decisiones implica cuestiones teleológicas relacionadas con la gestión del significado (“sense making”), el cual es un factor endógeno a cómo nos representamos la realidad. Esto provocaría un “darse cuenta”² que explicaría el paso de la etapa *Informativa* a la *Representativa*: tanto lo que denominamos objetivos como sus consecuentes recursos dependen de nuestras representaciones, imágenes o perspectivas de la realidad y el entorno.

Y ello es así porque la distintividad, la heterogeneidad y la difícil imitabilidad enfatizadas por la Teoría de Recursos y Capacidades, pueden ser puestos en cuestión cuando nos damos cuenta de que la información está sujeta a leyes muy distintas a las de la economía³. Esto se vuelve evidente cuando pensamos que la información es, más que un bien, un modo de representarse el mundo. La información se organiza y se “construye”; y al resultado de esto, le llamamos “representación”. Como señala Cooper:

“... pasan por alto un acto fundamental y obligatorio en el procesamiento de la información: la representación ... La representación viene primero; la información es aquello que aumenta o reduce el poder de la representación. Sobre este análisis, las organizaciones no son meramente organizadoras de la información; también construyen las formas en las cuales aparece la información” (Cooper en Reed & Hughes, 1992: 255).

De este modo, podríamos afirmar que nos encontramos en una era de transición donde el “paneconomicismo” viene a ser sustituido por un énfasis en los sistemas de comunicación y de procesamiento de la información, el estudio de los cuales quedaría asignado a nuevas ciencias interdisciplinarias cuya denominación podríamos concretarla en algo parecido a la “Dirección, Gestión y Administración de la Información y su Significado”.

Llegados a este punto, quisiéramos resaltar las bases teóricas de los principales enfoques que incluimos dentro del paradigma *Representativo*.

En primer lugar, cabría resaltar las ya populares “Imágenes de la Organización” (Morgan, 1986). En cierta medida, Morgan recapitula cuanto estamos planteando en este trabajo: concebir la evolución de los distintos paradigmas como un “insight”, un cambio de la metáfora, representación o “imagen” que ha subyacido a los investigadores de Organización. Esta interesante síntesis de imágenes o modelos que han subyacido a los distintos enfoques de la empresa quedan sintetizadas en la siguiente tabla:

TABLA 1: EL NUEVO PARADIGMA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

ORGANIZACIÓN COMO	IDEAS CLAVES	AUTORES CLAVES
MECANISMO	BUROCRACIA	TAYLOR, FAYOL
ORGANISMO	NECESIDADES HUMANAS SISTÉMICA	MAYO, MASLOW VON BERTALANFFY
CEREBRO	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	SIMON, ASHBY, WIENER
	HOLOGRAFÍA: A APRENDER A APRENDER	KARL PRIBRAM
CULTURA Y LIDERAZGO	CREACIÓN DE LA REALIDAD SOCIAL: ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	PETERS Y WATERMAN, DEAL Y KENNEDY
	ORGANIZACIÓN: REPRESENTACIÓN DE UNA REALIDAD (SÍMBOLO) COMPARTIDA	SCHEIN
SISTEMA DE PODER	INTERESES, CONFLICTOS Y PODER: COALICIÓN MÍNIMA DOMINANTE	CYERT Y MARCH
CÁRCEL PSÍQUICA	CAVERNA DE PLATÓN	KETS DE VRIES, MILLER, WEICK
AUTOPOIESIS: GESTALT FIGURA/FONDO	FREUD: TAYLOR Y PERSONALIDAD ANAL COMPULSIVA. WHITE: HOMBRE ORGANIZACIÓN ORGANIZACIÓN NARCISISTA: PROYECCIÓN DE SÍ MISMA ENFOCÁNDOSE Y DESENFOCANDO EL ENTORNO --> SE INTERPRETA COMO TURBULENTO E INCIERTO	MATURANA Y VARELA WERTHEIMER, KÖHLER
CAUSALIDAD RECÍPROCA HOLOMOVIMIENTO	DIALÉCTICA: EL CAMBIO COMO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE OPUESTOS	TAO, PLATÓN, HEGEL, MARX Y ENGELS, BOHM
INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN	MULTINACIONALES COMO POTENCIAS MUNDIALES Y RÉCORD DE EXPLOTACIÓN	

(Fuente: elaboración propia desde Morgan, 1986)

También puede ser incluida dentro de esta etapa la aportación de Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1991) sobre el propio concepto de estrategia empresarial (recordemos las 5 P's: Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición y Perspectiva). Como bien sabemos, para este autor, el nivel superior es

¹ En su jerga específica: “estratégicamente implementados según criterios de optimización”.

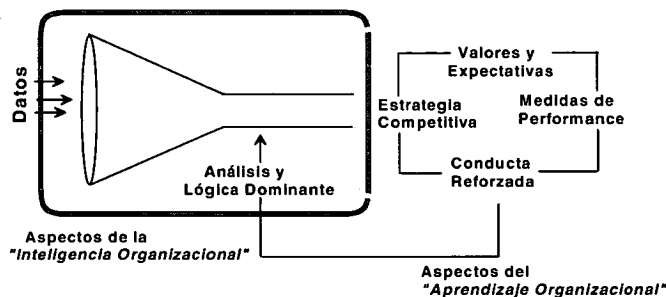
² Términos sinónimos serían “aware” o “insight”.

³ Nos viene a la mente el cómo el triunfo del estándar VHS (siendo inferior tecnológicamente) se debió a la licencia de su tecnología a terceros, en contra de toda lógica económica. Un intento de explicación académica relativamente reciente acerca de un caso similar la tenemos en Garud y Kumaraswamy (1993) al explicar la “estrategia de sistemas abiertos de Sun Microsystems”: “Una parte integral de la competición es denegar el acceso a los rivales a el conocimiento técnico propietario. Sin embargo, Sun Microsystems provee a los rivales de fácil acceso a su conocimiento técnico y les anima a entrar en su mercado de estaciones de trabajo [workstations].” (Garud y Kumaraswamy, 1993: 351).

entender que la estrategia no es sino una perspectiva, una representación de la realidad ligada a condicionamientos pasados, los cuales fueron "aprendidos" inconscientemente.

Otro de los enfoques que incluimos en el nivel *Representativo* es la *Lógica Dominante* (Bettis y Prahalad, 1995), que como muestra la Figura 2, puede interpretarse como una especie de filtro de información, mostrado como un embudo (a diferencia del modelo original, hoy se refieren a menudo a estructuras de creencias y marcos de referencia). La atención organizativa es focalizada sólo en los datos juzgados como relevantes por la lógica dominante⁴, mientras que el resto de los datos son ignorados.

FIGURA 2: LA LÓGICA DOMINANTE (LD).



(Fuente: Bettis y Prahalad, 1995: 7)

Esta LD puede ser vista como un aspecto fundamental de la Inteligencia Organizativa, mientras que el Aprendizaje Organizativo podría interpretarse como aconteciendo al nivel de la Estrategia, Sistemas, Valores, Expectativas y Conductas Reforzadas, los cuales, a su vez, modelan la LD por medio de la retroinformación (feedback). Vemos pues que existe un "lazo" de interacción entre las variables tradicionales, en vez de una causalidad unívoca.

Como señalan Bettis y Prahalad, aunque tanto el Conocimiento como el Aprendizaje Organizativo han sido objeto de atención creciente en años recientes, el concepto de *Inteligencia Organizativa* permanece elusivo. Sin embargo, no cabe duda de que esta ejerce constricciones sobre la habilidad de la organización para aprender. Este fenómeno podría explicarse del siguiente modo: "El problema que enfrentan a menudo las organizaciones puede ser conceptualizado como incrementando el ancho de banda o sintonizando (moviendo) el filtro a una banda diferente (localización)" (Bettis y Prahalad, 1995: 8).

También dentro de esta etapa, y basada en los biólogos Maturana y Varela (1980), la Autopoiesis fue aplicada a nuestras disciplinas por Krogh, Roos y Slocum (1994) y Whitaker (1995). Los primeros, y buscando un nuevo paradigma para la Dirección Estratégica, destacan que este debería descansar en una *Teoría del Conocimiento Organizativo*, que ellos denominarían "Epistemología Corporativa", cuyo objetivo esencial sería el estudio de cómo y por qué la organización "conoce" (Krogh, Roos y Slocum, 1994: 53). Desde esta perspectiva, la organización puede ser vista como una "corriente de conocimiento", de modo que el concepto tradicional de organización debería ser descartado en lo que estos autores llaman una "era de conocimiento intensivo" (Krogh, Roos y Slocum, 1994: 54). Las características básicas de la perspectiva autopoietica son:

1.- El mundo no está dado previamente para ser representado. Más bien, la cognición es un acto creativo de producción de un mundo. El conocimiento es un componente del proceso autopoietico (auto-protector), es dependiente de la historia, sensitivo al contexto y, más que estar orientado a la solución de problemas, lo está hacia la definición de estos problemas. Es más, este conocimiento, más que abstracto, está "embebido" o incorporado en el individuo, de modo que es completamente dependiente de este.

2.- El conocimiento está conectado con la observación. Esta observación está también predeterminada por el "punto de observación" del individuo: este definirá lo que es relevante y lo que no. Dos conceptos centrales son el de *distinción* y *normas*. Estas últimas son la base del conocimiento y determinan la distinción a hacer en las observaciones y, por tanto, lo que es visto. Con este conocimiento adquirido y por el proceso de "autorreferencia" citado más arriba, se incorpora al conocimiento propio en modo de estructura arborescente cada vez más detallada.

3.- La noción de información es redefinida. Debemos distinguir entre datos, información y conocimiento. Lejos de concebir la información como una "substancia" o un "bien", esta supone el poner los datos "en forma" (del latín "informare": in = en; form = forma y are = hacer). Los datos, pues, son simples elementos que pueden ser vehículos de información potencial. Y la información es dependiente del individuo que hace uso de ella para construir el conocimiento. Así, el individuo, está cerrado respecto al conocimiento (también respecto al conocimiento acerca del entorno) pero abierto respecto a los datos del exterior.

Una vez analizados los principales enfoques que componen la etapa que hemos denominado como "*Representativa*", y a diferencia de la etapa cuantitativa anterior, podemos observar que lo que importa ahora (en cuanto a énfasis) es el aspecto cualitativo: el "*cómo es*" más que el "*cuánto es*". A nuestro juicio, este paradigma (Grandío y Chiva, 1997), es ilustrador de lo que Brosse (1982) llama "El Absoluto Noético"⁵ de nuestra civilización y cultura occidentales, puesto que los próximos paradigmas tienen un "sabor" oriental inconfundible y requiere un gigantesco "*salto cuántico*", un giro copernicano acerca de las presunciones más básicas que tenemos de nuestro mundo.

En cuanto a la Dirección y Administración de Empresas, creemos firmemente que este estadio implica una síntesis real entre las corrientes racionales/económicas y las psicociológicas/comportamentales, entendiendo esta síntesis como opuesta al eclecticismo, puesto que abriría caminos para inaugurar una nueva Epistemología hacia una nueva Ciencia: la Organización de Empresas, necesaria para entender la emergente *sociedad de organizaciones* (Drucker, 1993) e, incluso, lo que hemos denominado la inminente *organización de sociedades* (Grandío, 1996a; Grandío y Chiva, 1997).

⁴ Recordamos aquí el conocido fenómeno de la "Percepción Selectiva" de la Psicología Cognitiva y de la Comunicación.

⁵ Considerado ampliamente, esta autora se refiere con este término al total y más profundo mundo de representaciones y significados que una persona o grupo es capaz de manejar.

DE LA ETAPA REPRESENTATIVA HACIA LA ETAPA SISTÉMICA.

Abordemos ahora el paradigma *Sistémico* o de *Aprendizaje*. Abordar esta etapa implicaría descubrir que nuestra representación depende de cómo “aprendemos”, es decir, de cómo construimos estas representaciones desde la experiencia inmediata. Tal y como expresa Khrisnamurti (1969): “*Las imágenes crean el espacio entre uno y lo que observa, y en ese espacio existe conflicto, así que vamos a averiguar juntos si es posible liberarse de ese espacio que nosotros creamos, no sólo fuera de nosotros mismos sino dentro, el espacio que divide las personas en todas sus relaciones*”. Este nivel va más allá del representacional (imagen) dado que el énfasis se centra en analizar continuamente los cimientos que albergan nuestras representaciones sobre el mundo. De este modo, el estadio sistémico, de aprendizaje o de percepción implica mayor flexibilidad (correspondiente a una también mayor complejidad) que la correspondiente a la etapa informativa o representativa porque, contempla la totalidad de lo existente como indisolublemente unido.

Desde nuestro punto de vista, el enfoque que representa claramente el núcleo de esta etapa es la conocida Organización Inteligente (Learning Organization⁶) de Senge (1990), la cual se desarrolla mediante cinco disciplinas básicas:

1.- El *Pensamiento Sistémico*: fruto de la adecuada aplicación empresarial de la Teoría de Sistemas. Para Senge esta disciplina se materializa en modelos no lineales ajenos a la tónica predictiva: “*En vez de tratar de deducir todas las cadenas de causalidad, el experto busca nódulos donde se unen los rizos de realimentación y procura capturar la mayor parte posible de rizos importantes en la «imagen» del sistema. En vez de diseñar el modelo para que haga un pronóstico de acontecimientos futuros o para que ejerza un control central, el experto no lineal se contenta con perturbar el modelo, verificando diversas variables para aprender acerca de los puntos críticos del sistema y su homeostasis (resistencia al cambio). El experto no procura controlar el sistema complejo mediante la cuantificación y el dominio de la causalidad; quiere agudizar sus «intuiciones» acerca del funcionamiento del sistema para interactuar con él más armoniosamente.*” (Senge, en Briggs, y Peat, 1990: 175).

2.- *Dominio Personal*: cimiento espiritual de la Organización Inteligente, cuyas raíces se nutren de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente (Senge, 1990: 16).

3.- *Modelos Mentales*: supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone “*volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio*” (Senge, 1990: 18).

Construcción de una Visión Compartida: “*cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar «formulación de la visión»), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea*”. Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea (Senge, 1990: 18-19).

Aprendizaje en Equipo: el cual comienza con el “... «diálogo», la capacidad de los miembros del equipo para «suspender los supuestos» e ingresar en un auténtico «pensamiento conjunto»”. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (Senge, 1990: 19).

Resumiendo, la Organización Inteligente de Senge es la *organización que aprende*. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje *generativo*, el cual, basándose en la creatividad, permite lo que él llama “*metanoia*”: “... *desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra*”. Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término “aprendizaje” (Senge, 1990: 23).

El concepto de *metanoia* de Senge, originó el nombre que, en otros trabajos, hemos dado al aprendizaje correspondiente de esta etapa (Grandío y Chiva, 1997): *Percepción* o “*Aware*”. Este implica un “darse cuenta” holístico de “*lo que es*”, permaneciendo en el presente sin dicotomías ni contradicciones (por ejemplo entre la organización y el entorno).

CONCLUSIONES.

Desde nuestra pretensión epistemológica y a modo de resumen de lo expuesto, el término Dirección Estratégica carece de la visión holista y sistémica. Ella implica dicotomías demasiado reduccionistas: la victoria (éxito empresarial) o la derrota (fracaso empresarial), en un mundo de redes interconectadas donde las fronteras entre empresas se diluyen en una complejidad de interdependencias creciente. Los nuevos paradigmas científicos parecen empujarnos muy lejos: “Aprender en la Relación” puede ser un concepto que sepulte al de “Competir en el Mercado”. Para nosotros, la síntesis entre *competir* y *cooperar* no es más que la *relación*. Relacionarse implica ambas cosas simultáneamente, tanto en la vida de relaciones inter e intra organizativas como en nuestras vidas personales.

Nuestro eventual modelo futuro plantearía una interacción dialéctica entre la competición y la cooperación, donde la una hunde sus raíces en la otra y considerando, por tanto, poco acertados y reduccionistas los modelos que pretendieran explicar el comportamiento (estratégico o de otro tipo) de la empresa desde uno sólo de estos términos. De este modo, hablar de “ventaja competitiva” sería, en el modelo por nosotros propuesto, otro modo de contemplar la “ventaja cooperativa”.

Permítasenos una personal aportación a favor de esta complementariedad que sigue el hilo de toda la argumentación de esta comunicación. ¿Por qué no concebir un “metamodelo” dialéctico en el que ambos enfoques puedan verse como los polos de una misma realidad? Estos, como hemos sugerido, podrían ser el *modelo Cultural* y el *Económico* y estarían basados en distintos mecanismos de asignación de recursos pero, y esto es lo importante, dentro de un continuo. Básicamente podríamos interpretar el lado Cultural-Comportamental como centrado en los contenidos (en este caso: en el qué motiva las decisiones estratégicas), mientras que el enfoque Económico-Racional estaría más centrado en los procesos (en el cómo se articulan las decisiones estratégicas).

Darnos cuenta permanentemente (insight y realize) de nuestra compleja interdependencia y de cómo la representación sesga y erige una barrera artificial entre lo externo (entorno) y lo interno es aprendizaje. Estos “modelos mentales” (Senge, 1990) deben ser “exhumados” y re-examinados a la luz de la consciencia para proveernos de un nivel superior de aprendizaje. El Nuevo Paradigma, probablemente requiere el relevo a medio plazo del término mismo “estrategia”. Un mundo en red, “enredado”, sin rivales ni aliados claros, sin oportunidades ni amenazas relevantes, sin “buenos” ni “malos”, requiere inteligencias más maduras y holistas, menos condicionadas por la suspicacia inconsciente.

BIBLIOGRAFÍA.

- BETTIS, R.A. Y PRAHALAD, C.K. (1995): “THE DOMINANT LOGIC: RETROSPECTIVE AND EXTENSION”, *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 16, PP. 5-14.
- BROSSE, T. (1982): *CONCIENCIA Y ENERGÍA*, KAIRÓS, BARCELONA.
- CONNER, K.R. (1991): “AN HISTORICAL COMPARARISON OF RESOURCE BASED THEORY AND FIVE SCHOOL OF THOUGHT WITHIN INDUSTRIAL ORGANIZATION ECONOMICS: DO WE HAVE A NEW THEORY OF THE FIRM?”, *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 17, PP. 121-154.
- CUERVO, A. (1993): “EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA COMPETITIVIDAD”, *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, N. 56, PP. 363-378.

⁶ Existe una traducción alternativa en castellano al término “learning company”: “la organización discente” (Stahl, Nyhan y D’aloha, 1993) que no parece gozar aún de consenso entre la comunidad científica.

- DRUCKER, P. (1993): *POST CAPITALISM SOCIETY*, HARPER COLLINS, NEW YORK.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "LA ORGANIZACIÓN INTERNA COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA", *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, N. 56, pp. 178-193.
- GARUD, R. Y KUMARASWAMY, A. (1993): "CHANGING COMPETITIVE DYNAMICS IN NETWORK INDUSTRIES: AN EXPLORATION OF SUN MICROSYSTEMS' OPEN SYSTEMS STRATEGY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, pp. 351-369.
- GRANDÍO, A. (1996): *EMPRESA, MERCADO Y NECESIDADES: UNA SÍNTESIS EN CIENCIAS SOCIALES*, TESIS DOCTORAL NO PUBLICADA, UNIVERSIDAD JAUME I, CASTELLÓN.
- GRANDÍO, A. Y CHIVA, R. (1997): "ORGANIZATION AS LEARNING: A COMPREHENSIVE EVOLUTIONARY FRAMEWORK", *XI CONGRESO NACIONAL, VII HISPANO-FRANCÉS DE AEDEM*, LLEIDA.
- GRANT, R.M. (1991): "THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 33, pp. 114-135.
- KRISHNAMURTI, J. (1969): *FREEDOM FROM THE KNOWN*, HARPER, NEW YORK.
- MATURANA, H. Y VARELA, F. (1980): *AUTOPOIESIS AND COGNITION: THE REALIZATION OF THE LIVING*, REIDL, LONDON.
- MINTZBERG, H.Y. Y QUINN, J.B. (1991): *THE STRATEGY PROCESS: CONCEPTS, CONTEXTS, CASES*; PRENTICE HALL, NEW JERSEY.
- MORGAN, G. (1986): *IMAGES OF ORGANIZATION*, SAGE PUBLICATIONS, CALIFORNIA.
- PETERAF, M.A. (1993): "THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW"; *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M.E. (1980): *COMPETITIVE STRATEGY*, FREE PRESS, NEW YORK.
- PORTER, M.E. (1985): *COMPETITIVE ADVANTAGE*, FREE PRESS, NEW YORK.
- PORTER, M.E. (1991): "TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, WINTER SPECIAL ISSUE, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1994): "STRATEGY AS A FIELD OF STUDY: WHY SEARCH FOR A NEW PARADIGM?"; *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, pp. 5-16.
- REED, M. Y HUGES, M. (1992): *RETHINKING ORGANIZATION: NEW DIRECTIONS IN ORGANIZATIONS THEORY AND ANALYSIS*, SAGE, LONDON.
- SENGE, P. (1990): *FIFTH DISCIPLINE*, DOUBLEDAY, NEW YORK.
- WERNERFELT, B. (1984): "A SOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 6, pp. 171-180.
- WHITAKER, R. (1995): *SELF-ORGANIZATION, AUTOPOIESIS AND ENTERPRISES*, INTERNET PUBLIC ARCHIVE.
- WILLIAMSON, O. (1985): *THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM: FIRMS, MARKETS, RELATIONAL CONTRACTING*, FREE PRESS, NEW YORK.