

# ¿PUEDE GENERARSE DESDE EL *MANAGEMENT* UNA TEORÍA ESTRATÉGICA CAPAZ DE RESPONDER A LOS RETOS DEL SIGLO XXI?

Alfonso VARGAS SÁNCHEZ

[vargas@uhu.es](mailto:vargas@uhu.es)

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad de Huelva, España

CV en: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/)

## RESUMEN

En este trabajo se lleva a cabo un recorrido a través de la Dirección Estratégica, disciplina dentro del *Management* orientada al estudio de la estrategia, desde sus orígenes hasta las líneas que marcarán su desarrollo futuro. Se subraya su origen multidisciplinar y su relación con algunos de los grandes retos o problemas de la humanidad, con especial referencia a corrientes como la Gestión del Conocimiento y la Responsabilidad Social Corporativa, así como al papel del ser humano en la concepción actual de esta disciplina. Finalmente, se hace una reflexión acerca de su posible contribución a la construcción de una nueva teoría (general) de la estrategia, a partir de sus sesgos y limitaciones, y de cómo se están corrigiendo y superando.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Estrategia, Dirección Estratégica, Teoría Estratégica.

## ABSTRACT

In this paper, a route through the Strategic Management, as the managerial discipline focused on the study of the strategy, is carried out from its origins to its future directions of development. Its multidisciplinary origin and its relationship with some of the great challenges or problems of the humanity are emphasized, with special reference to streams like Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. The role of the human being in the current conception of this scientific field is also considered. Finally, a reflection of its possible contribution to the construction of a new (general) theory of the strategy is made, based on its biases and limitations, and on how they are being corrected and surpassed.

KEY WORDS: Management, Strategy, Strategic Management, Strategic Theory.

## 1.-INTRODUCCIÓN

El tema de este debate es tan sugerente como vasto y, por tanto, difícil de abordar. No obstante, intentaré en esta ponencia hilvanar los elementos que integran el título de la misma (*management*, teoría estratégica y retos del siglo XXI), para orientarlos, finalmente, hacia los aspectos en que la organización de este Foro ha querido centrar, muy acertadamente, esta mesa: la integración del ser humano y la contribución a la construcción de una teoría general de la estrategia (o del comportamiento estratégico) desde el mundo de la empresa y los negocios.

Es por ello que ordenaré mi exposición del siguiente modo, aludiendo a la Dirección Estratégica como disciplina que, dentro del *management*, trata de la estrategia y sus corrientes teóricas:

- Fundamentos de la Dirección Estratégica como disciplina científica: especial referencia a las aportaciones desde la Teoría de la Administración.
- Los grandes retos/problemas de la humanidad hoy: respuesta desde la Dirección Estratégica.
- El papel del ser humano en la Dirección Estratégica contemporánea.
- El futuro de la Dirección Estratégica.
- A modo de conclusión: la Dirección Estratégica y la construcción de una teoría general de la estrategia (comportamiento estratégico).
- Referencias bibliográficas.

## 2.-FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA: ESPECIAL REFERENCIA A LAS APORTACIONES DESDE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Los estudios sobre estrategia constituyen una disciplina relativamente joven en el ámbito empresarial. Su origen y desarrollo han venido determinados por los avances en otros campos del saber que se sitúan a un nivel superior dentro de la estructura de las ciencias, considerados habitualmente como disciplinas básicas

de la Dirección Estratégica: Economía, Ciencia Política, Sociología, Psicología, etc. La influencia de estas ramas de las ciencias sociales ha sido notoria, como veremos más adelante con idea de identificar los hitos fundamentales en su evolución y determinar las perspectivas dominantes en cada etapa. Incluso ciencias naturales como la Biología también están teniendo una influencia significativa, en tiempos más recientes. De cualquier modo, lo que interesa destacar ahora, desde el comienzo, es el carácter multidisciplinar de la Dirección Estratégica, que ha bebido y se ha enriquecido de otras ciencias en su proceso de formación, integrando o conciliando sus diversos planteamientos<sup>1</sup>.

Aunque la influencia de unas ciencias y otras ha tenido una intensidad diferente según las épocas, se puede decir que el nacimiento de la Dirección Estratégica se debió a la semilla plantada por la Teoría de la Organización, a la que se sumaron muchas otras con el paso del tiempo que terminaron por configurar una rama del saber con un marcado carácter multidisciplinar. Es por ello que nos centraremos en mostrar, en primer lugar, cómo los enfoques estratégicos hunden sus raíces en las teorías de la organización. Debe tenerse en cuenta, además, que el cuerpo de literatura más extenso y coherente fue desarrollado dentro de la Teoría de la Administración, orientada a la dirección de las organizaciones empresariales.

A comienzos de la década de los sesenta la Teoría de la Organización se había convertido en una disciplina joven y dinámica, con escuelas de pensamiento que ya anunciaban con claridad, algunas de ellas, lo que sería la Dirección Estratégica, campo de investigación cuyo origen se suele situar, precisamente, en esos años. De forma más precisa, la Dirección Estratégica surgió, como no podía ser de otro modo, cuando la investigación comenzó a considerar las organizaciones como sistemas abiertos, en lugar de cerrados<sup>2</sup>. Aportaciones

---

<sup>1</sup> El hecho de que esas “disciplinas básicas” hayan influido decisivamente sobre la Dirección Estratégica, no impide la relación inversa entre ellas. Por ejemplo, aunque los estudios sobre estrategia han estado muy influidos por la Economía, en los últimos tiempos los planteamientos de la Dirección Estratégica también han contribuido al desarrollo y actualización de las teorías económicas.

<sup>2</sup> Enfoques psico-sociológicos como el de la Dirección Científica de Taylor o el de las Relaciones Humanas de Roy y Whyte, o enfoques estructurales como la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría Administrativa de Fayol, los Sistemas Cooperativos de Barnard

como las de la racionalidad limitada, la contingencia, los sistemas socio-técnicos,... -características de esa época- se desarrollaron como contestación a enfoques previos con una visión demasiado estrecha de la realidad, pero que contribuyeron al nacimiento y posterior florecimiento de la actual Teoría de la Organización.

El germen de la Dirección Estratégica se encuentra en tres fuentes de influencia principales:

- Las ideas de Drucker, Sloan, Newman y otros autores neoclásicos, que habían bebido de la fuente de la escuela clásica. Merecen una mención aparte los expertos que publicaron importantes estudios sobre planificación a largo plazo, en especial Steiner.
- Los trabajos de Barnard, Simon, Cyert, March y sus seguidores de la escuela de Carnegie-Mellon.
- Los planteamientos que consideraban la empresa como un sistema, consecuencia del influjo de la Teoría General de Sistemas, junto con las ideas de sociólogos y teóricos de la contingencia acerca de la adaptación y congruencia.

En todo caso, aún hoy las distintas teorías de la organización siguen realizando importantes aportaciones a la Dirección Estratégica. Así, por ejemplo, entre los distintos enfoques, no excluyentes, sobre la manera en que se formulan las estrategias (selección natural, planificación, lógico incremental, cultural, político, visionario) resulta fácil distinguir características de las distintas corrientes de la Teoría de la Organización (Johnson y Scholes, 1997).

La tabla siguiente nos muestra las principales escuelas dentro de esta Teoría, que han tenido (y tienen) una incidencia muy destacada en el campo de la estrategia.

---

o el de las Relaciones Humanas de Mayo y Dalton, planteaban modelos de sistema cerrado (Scott, 1987).

ESCUELA	ECOLOGÍA	DEPENDENCIA DE RECURSOS	TEORÍA INSTITUCIONAL	CONTINGENCIA	ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES	
					ECONOMÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN	TEORÍA DE LA AGENCIA
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	POBLACIÓN O COMUNIDAD DE POBLACIONES	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	TRANSACCIÓN	RELACIÓN PRINCIPAL-AGENTE
<b>CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN</b>	FORMA ORGANIZATIVA	COALICIONES QUE EMPLEAN RECURSOS.	SISTEMA SOCIAL.	SISTEMA TÉCNICO.	ESTRUCTURA DE GOBIERNO QUE MINIMIZA LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.	
<b>OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	SOBREVIVIR	MAXIMIZAR (MINIMIZAR) EL PODER (LA DEPENDENCIA) RESPECTO DEL ENTORNO.	OBTENER LEGITIMIDAD.	MAXIMIZAR LA EFICIENCIA (CONGRUENCIA ENTRE CONTINGENCIAS Y ORGANIZACIÓN).	MAXIMIZAR LA EFICIENCIA.	
<b>ASUNCIONES BÁSICAS</b>	1. PUEDEN IDENTIFICARSE POBLACIONES 2. CADA POBLACIÓN TIENE MECANISMOS DE SELECCIÓN. SE ENFATIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN FRENTE AL DE ADAPTACIÓN.	1. DISTRIBUCIÓN ASIMÉTRICA DE RECURSOS EN EL ENTORNO. 2. LAS ORGANIZACIONES TRATAN DE AUMENTAR SU PODER/REDUCIR SU DEPENDENCIA DE OTRAS CONTROLANDO LOS RECURSOS CLAVE.	1. LAS ORGANIZACIONES ADOPTAN FORMAS ORGANIZATIVAS PARECIDAS. 2. EL PROCESO DE HOMOGENEIZACIÓN PUEDE LOGRARSE POR TRES VÍAS: NORMAS, COERCIÓN O MIMETISMO.	1. NO EXISTEN FORMAS ORGANIZATIVAS ÓPTIMAS. 2. CADA ORGANIZACIÓN DEBE ADAPTAR SU ESTRUCTURA Y PROCESOS A LAS CONTINGENCIAS QUE AFRONTA: TAMAÑO, EDAD, TECNOLOGÍA, ENTORNO, ESTRATEGIA.	1. CARACTERIZACIÓN DE LAS TRANSACCIONES. 2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO QUE MINIMICE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.	
<b>SUPUESTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO</b>	1. RACIONALIDAD LIMITADA. 2. INFORMACIÓN INCOMPLETA.		1. BÚSQUEDA DE ACEPTACIÓN SOCIAL. 2. ASUNCIÓN DE VALORES Y NORMAS COMÚNMENTE ACEPTADOS, AUN CUANDO VAYAN CONTRA SUS INTERESES.	RACIONALIDAD.	1. RACIONALIDAD LIMITADA. 2. COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA.	
<b>DISCIPLINA DE PARTIDA</b>	BIOLOGÍA.	SOCIOLOGÍA Y CIENCIA POLÍTICA.	SOCIOLOGÍA.	ECONOMÍA.	ECONOMÍA.	
<b>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA</b>	HANNAN Y FREEMAN (1977, 1989). MCKELVEY (1982). ALDRICH (1979).	PFEFFER Y SALANCIK (1978).	MEYER Y ROWAN (1977). POWELL Y DI MAGGIO (1991).	WOODWARD (1971), LAWRENCE Y LORCH (1967). PUGH ET AL. (1968).	WILLIAMSON (1975, 1985). OUCHI (1980).	JENSEN Y MECKLING (1976). EISENHARDT (1988, 1989).

Fuente: Fernández, 1999.

Señala March (1996) que a pesar de la eclosión que ha experimentado la Dirección Estratégica en los últimos cuarenta años, con numerosas escuelas y

variados enfoques conceptuales y metodológicos, se mantiene la unidad básica, que se estructura en torno a la Economía, la Sociología y la Psicología (Rumelt, Schendel y Teece, 1994).

En efecto, como queda reflejado en la tabla anterior, y había sido expresado más arriba, la Economía es una de las ciencias de las que más se ha nutrido la Dirección Estratégica. Con el paso del tiempo surgieron planteamientos que, aún teniendo por objeto el estudio de la organización, están claramente enraizados en la Teoría Económica, una vez que ésta fue incorporando supuestos algo más realistas sobre el comportamiento humano y comenzó a preocuparse por el estudio de las estructuras y de las relaciones de autoridad. La Teoría de la Agencia (o de la Firma) y la Economía de los Costes de Transacción son los dos “productos” más destacados de esta influencia, por la amplia aplicación que han tenido a múltiples tópicos dentro del campo estratégico. No obstante, y sin menoscabo de ciertas ventajas, la falta de realismo de algunos de los supuestos de partida de la Economía de las Organizaciones es su principal inconveniente. En concreto:

INCONVENIENTES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las teorías económicas asumen que el comportamiento de los individuos es oportunista, siendo ésta una concepción limitada y pesimista del ser humano que impide la consideración de los beneficios de las relaciones de confianza mutua o de pertenencia.</li> <li>2. Las teorías económicas, aunque asumen el concepto de racionalidad limitada, desconocen las teorías de la motivación basadas en el deseo de logro, de reconocimiento o en la satisfacción del trabajo bien hecho.</li> <li>3. La desconfianza profunda en el individuo también alcanza al directivo, abordando el proceso de dirección a partir de la presunción de que los directivos tienden siempre a emprender conductas desviadas.</li> <li>4. El nivel de análisis de las teorías económicas sólo puede ser el individuo, mientras que en las teorías de la organización puede ser doble (el individuo y el grupo).</li> </ol>
VENTAJAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Economía de las Organizaciones es muy potente, capaz de explicar una gran variedad de fenómenos con ayuda de pocos constructos y esquemas teóricos.</li> <li>2. La Economía de las Organizaciones posibilita robustas</li> </ol>

	<p>comprobaciones empíricas con base en modelos matemáticos bien asentados.</p> <p>3. La Economía de las Organizaciones cuenta con el respaldo conceptual de la Teoría Económica, en la que hunde sus raíces. La Teoría de la Organización cuenta con un respaldo conceptual más difuso.</p>
--	--

Fuente: Fernández, 1999.

Por su parte, la Sociología, por su influencia en la Teoría de la Organización, tuvo un destacado protagonismo en los orígenes de la Dirección Estratégica. De hecho, algunos sociólogos centrados en el estudio de las organizaciones propusieron teorías y enfoques que, claramente, constituían un antecedente de las primeras obras sobre estrategia, entre ellos, como más destacados, Parsons (1960) y Selznick (1957).

Parsons (1960) consideraba la organización como un sistema natural de carácter abierto, es decir, un sistema social -carácter natural- compuesto por varios subsistemas e integrado, a su vez, en otros sistemas sociales más amplios y de carácter abierto. El modelo teórico de Parsons podía ser identificado a través de las siglas AGIL, representativas de las cuatro funciones básicas que deben satisfacer todos los sistemas sociales si desean garantizar su supervivencia: adaptación (*Adaptation*), logro de objetivos (*Goal attainment*), integración (*Integration*) y estado latente o conservación (*Latency*). Repárese en la reminiscencia de esa primera función (la adaptación del sistema social a las condiciones del entorno) con el objetivo básico de la Dirección Estratégica.

En cuanto a Selznick (1957), es considerado el padre intelectual de la Teoría Institucional. Este autor concebía la estructura de la organización como un mecanismo adaptativo, configurado en reacción a las características y compromisos de los participantes así como a las influencias y restricciones del entorno externo. Puede comprobarse que sus ideas acerca de la adaptación no estaban muy alejadas de las expresadas por Parsons. Selznick introdujo, además, el concepto de "competencia distintiva" de una organización, elemento central de toda la teoría sobre la estrategia que se desarrolló, sobre todo, a partir de la década de los ochenta (Rumelt, Schendel y Teece, 1994).

Finalmente, en cuanto a la Psicología se refiere, hasta bien entrada la década de los ochenta su influencia sobre las investigaciones en estrategia había sido muy escasa, debido a que las escuelas predominantes dejaban muy poco espacio para la consideración de aspectos relativos a las diferencias individuales o a los procesos mentales de los directivos. En efecto, si durante los años sesenta y setenta existió un reducido interés por comprender cómo los sesgos individuales y los procesos mentales incidían en la formulación e implantación de estrategias, ya en la década de los ochenta algunos estudios sobre el proceso estratégico comenzaron a plantearse estas cuestiones, enmarcados dentro de la llamada Escuela Cognitiva. Comenzaron a aparecer en la literatura sobre estrategia términos, hasta entonces extraños, como mapas cognoscitivos, reglas heurísticas, esquemas, diferencias individuales, rasgos de personalidad, etc. El libro de Schwenk (1988), "The Essence of Strategic Decision Making", constituye un análisis riguroso de estos temas. A un nivel más divulgativo, los conocidos libros de Edward de Bono sobre pensamiento lateral han servido de heraldos de la importancia de estos temas para comprender el trabajo de los directivos.

Así pues, distintas ramas de la Psicología y la Comunicación, como la Psicología Cognitiva y la Programación Neurolingüística, son consideradas cada vez más en las agendas de investigación de la Dirección Estratégica. Dentro de esta línea de trabajo, los estudios de Ortigueira Bouzada constituyen una referencia obligada para todo el que se inicie en estos campos. Si la estrategia estudia y busca el éxito o la excelencia de la organización, el profesor Ortigueira (1993a, 1993b) nos enseña cómo los procesos mentales influyen en su logro.

### 3.-LOS GRANDES RETOS/PROBLEMAS DE LA HUMANIDAD HOY: RESPUESTA DESDE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

¿Cómo está respondiendo la Dirección Estratégica a los grandes retos o problemas del mundo contemporáneo? Para tratar de ofrecer algunas respuestas, primero habríamos de convenir acerca de cuáles son esos retos o problemas principales de la humanidad, tarea nada fácil de abordar. No obstante, el propio contenido de este Encuentro de FISEC, su programa, marca, con gran clarividencia, algunos de ellos, con los que concuerdo

plenamente y que, por tanto, me he permitido tomar como ejes para estructurar este epígrafe: los nuevos problemas del desarrollo en el marco de la globalización, la gestión del conocimiento en la sociedad de la información y el nuevo papel del ser humano en este contexto económico y social. Este último lo desarrollaremos en el epígrafe cuarto de este trabajo. Para dar respuesta a los otros dos trataremos seguidamente dos de las corrientes más pujantes en la actualidad dentro de la Dirección Estratégica: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Gestión del Conocimiento (GC).

### 3.1.-RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Con la globalización de la actividad económica, las corporaciones empresariales están alcanzando cuotas de poder crecientes que necesitan ser contrapesadas con la exigencia de un comportamiento responsable en cuanto a las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad productiva, más allá de los resultados financieros a corto plazo. Además, desde una perspectiva a medio y largo plazo, es una herramienta estratégica beneficiosa para la empresa, pues sin ella su supervivencia puede estar en riesgo. Como dijo Alberto Vollmer, Presidente Ejecutivo de la compañía venezolana Ron Santa Teresa: “Si tienes crecimiento y bienestar en la compañía pero no en la comunidad que te rodea, entonces estás frito”<sup>3</sup>.

Tal es así, que la Responsabilidad Social Corporativa (o simplemente la responsabilidad empresarial) es hoy uno de los temas más candentes en el mundo de los negocios, tanto en círculos académicos como en los órganos de dirección de las corporaciones y organizaciones empresariales. Sobre esto no cabe ninguna duda, por cuanto la aplicación de los principios de la RSC remueven los cimientos del *management* tradicional, en la medida en que se asume que la responsabilidad de la empresa no se limita a maximizar el beneficio y a rendir cuentas de sus actos únicamente ante sus accionistas (propietarios), en el marco del cumplimiento de la legalidad, sino que va más allá.

---

<sup>3</sup> Córdoba, José de: “Un magnate del ron tiende puentes sociales en una Venezuela polarizada”. *The Wall Street Journal Americas*, 10 de noviembre de 2004.

Incluso, hay quienes se refieren a la RSC como el paradigma del siglo XXI, si bien persiste el estigma de su consideración como una mera operación cosmética de marketing para mejorar la imagen de la marca, sin que en el fondo nada cambie. Sin embargo, no es menos cierto que la responsabilidad social está ya siendo utilizada como parámetro para evaluar el desempeño de las organizaciones<sup>4</sup>, y que el nicho de mercado para los llamados productos solidarios o socialmente responsables existe (aunque aún copen un lugar secundario).

Quienes dirigen las empresas van tomando conciencia de las externalidades que ocasionan sus actividades, y de la necesidad de orientar su gestión no sólo a la satisfacción de uno de sus *stakeholders* (los accionistas), sino a lograr un equilibrio entre los intereses, a menudo contrapuestos, de los diferentes grupos que afectan y se ven afectados por el funcionamiento de la empresa, ya sean internos (accionistas, empleados) o externos (consumidores, suministradores, competidores, comunidad local, etc.). La presión social, la exigencia de los consumidores, la consideración de las ventajas que desde un punto de vista competitivo pueden generarse al ser percibidos como una empresa socialmente responsable, son factores que vienen actuando como impulsores de la incorporación de estos planteamientos en el seno de las organizaciones empresariales.

Desde la asunción de un comportamiento ético, esta nueva cultura basada en el establecimiento de relaciones equilibradas con los mencionados grupos de interés ha de construirse desde la confianza mutua, para lo cual la transparencia es esencial. Sólo así la RSC se convertirá en un factor competitivo clave desde su papel de recurso intangible generador de ventajas competitivas sostenibles. Dicha sostenibilidad ha de ser la gran consecuencia derivada de un comportamiento empresarial responsable; sostenibilidad en el tiempo (en el medio-largo plazo) y en las tres dimensiones en las que se

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, es uno de los principios que orienta el modelo europeo de excelencia EFQM. Asimismo, la "responsabilidad para con la comunidad y el entorno" es uno de los criterios utilizados por la revista *Fortune* para la elaboración de su ranking de empresas más admiradas.

pueden sintetizar este concepto: económica, social y medioambiental. Estamos hablando, en suma, y desde nuestro punto de vista, de unos principios que no tienen vuelta atrás; su aplicación está dejando de ser una opción, no por imperativo legal, sino por razón de supervivencia: la empresa nunca podrá sostenerse ajena a las demandas y expectativas de la sociedad.

Seguir los principios de la RSC<sup>5</sup> representa la demostración de una ética empresarial demandada por la sociedad, como contrapeso al poder de un sector privado que juega un papel en la sociedad más central que nunca.

Poner estos principios en acción, desarrollándolos a través de prácticas ligadas a objetivos medibles, con indicadores que permitan cuantificar los progresos hacia metas concretas, es el gran desafío en estos momentos. Así:

- Se está trabajando en la creación de estándares que permitan certificar el ejercicio de un comportamiento responsable; las normas AA1000 (*Accountability 1000*) y SA 8000 (*Social Accountability 8000*) son buena prueba de ello, como ya fue expresado más arriba. También cabe citar el *Voluntary Quality Standard (CSRR-QS 1.0)*, de la AICSR (*Association of Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research*). Incluso, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) está elaborando una guía sobre responsabilidad social, aunque por ahora sin una finalidad de certificación.
- La elaboración de cuadros de mando con indicadores de responsabilidad social, las memorias de sostenibilidad o triple memoria (económica, social y medioambiental, utilizando, por ejemplo, las directrices del *Global Reporting Initiative*) y las auditorías internas son otras herramientas para poner la RSC en acción.
- El establecimiento de códigos de conducta (o códigos éticos) y de figuras como el “ombudsman” van en el mismo sentido.

---

<sup>5</sup> Transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (AECA, 2004).

RSC es, en definitiva, una herramienta de gestión para establecer relaciones estables con los diversos *stakeholders* y servir como elemento diferenciador frente a otras compañías, mejorando la reputación de la empresa, la lealtad de consumidores y empleados, las posibilidades de reclutamiento de personal, etc.

### 3.2.-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hoy en día la GC está en la agenda de los líderes de todo el mundo como una herramienta clave en los procesos de innovación y de creación de valor, estando llamada a convertirse en uno de los paradigmas de la Dirección Estratégica. Desarrollar capacidad de aprendizaje es fundamental en entornos tan dinámicos como los actuales, y ello exige, sobre todo, un cambio cultural en las organizaciones. Este es el gran desafío de la GC, que, sin embargo, ha atravesado en su evolución por diferentes etapas.

En las iniciales el énfasis se puso en lo tecnológico, en las tecnologías para la gestión de la información; sin embargo, conforme ha ido evolucionando se ha ido prestando mayor atención al aspecto humano, ligado a la conversión del conocimiento tácito en explícito y a las comunidades de práctica. Así, por ejemplo, Blackler (2000) habla de una segunda generación en la GC, en la que las personas son el elemento central y no secundario o periférico, como había sido tratado hasta entonces. Incluso, ya hay quienes hablan, como Snowden, de una tercera fase, en la cual los conceptos fundamentales son los contenidos, las narrativas y el contexto.

En todo caso, podríamos definir la GC como un conjunto de actividades orientadas hacia la obtención (creándolo si no existe o capturándolo si ya existiera), la transferencia (interna y externa) y la aplicación de aquel conocimiento necesario para la mejora del desempeño de la organización.

Esta definición nos permite conectar la GC con la disciplina de la comunicación, que es fundamental para lograr compartir (intercambiar) los conocimientos dentro de la organización o entre organizaciones, como también lo es para su generación. La comunicación es la vía para interconectar las aportaciones de

cada individuo y provocar sinergias entre ellas; para desencadenar el efecto multiplicador de la interacción. Como dijo el lama Rimpoché: “Cuando se comparte una cosa, normalmente su valor se divide; sin embargo, cuando se comparte conocimiento su valor siempre se multiplica”.

Para finalizar este epígrafe, y con el objetivo de proponer un modelo para la gestión (interna) del conocimiento en las organizaciones, señalaremos seguidamente los considerados facilitadores del aprendizaje, que han dado lugar a un modelo conocido por las siglas THALEC, propuesto por la profesora Moreno (2003): **T**ecnologías de la información y las comunicaciones, **p**olítica de recursos **H**umanos, **A**mbiente o clima de trabajo, **L**iderazgo, **E**structura o diseño organizativo y **C**ultura. Todo ello considerando los distintos enfoques de la GC (humano, organizacional y tecnológico) y las herramientas para abordar cada uno de ellos.

#### 4.-EL PAPEL DEL SER HUMANO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CONTEMPORÁNEA

El devenir de la sociedad, de la economía, de las empresas, está plagada de paradojas, de fuerzas aparentemente contradictorias que hemos de ser capaces de sintetizar (Vargas, 2000). Así, paradójicamente, en un mundo como el actual en el que parecería que la máquina lo domina todo (o casi), o que, en todo caso, acabará haciéndolo, nos encontramos con que la diferencia, la verdadera diferencia entre unas empresas y otras, entre las que ejercen como líderes y las que desempeñan el papel de seguidoras de las primeras, entre las mejores y las mediocres, entre las que son admiradas y las que permanecen en el anonimato de la indiferencia, se encuentra en las personas, en sus aptitudes y actitudes, en su preparación (conocimientos y habilidades) y en su comportamiento, en su talento y en sus valores, en definitiva, en esos aspectos intangibles difícilmente imitables. Además, el desarrollo tecnológico provoca que la diferencia de productividad entre los mejores y los mediocres aumente exponencialmente. Esto no deja a las empresas más opción que ir, como dicen los franceses, tras la “crème de la crème”. Por ejemplo, los resultados de la encuesta realizada por la revista Fortune (1997) sobre las empresas más

admiradas del mundo han puesto de manifiesto que la capacidad de atraer, motivar y retener personas con talento es el mejor predictor de la excelencia, es decir, la variable que más correlaciona con el éxito. En la sociedad de la información y del conocimiento el factor humano se ha convertido, pues, en un factor más clave que nunca para el desarrollo empresarial y social.

Como expresábamos en el apartado precedente, nos encaminamos hacia un modelo de empresa (y de sociedad) que destaca por la primacía del conocimiento (del saber, del capital intelectual) como factor productivo básico, que nos está haciendo descubrir que las personas constituyen el recurso más valioso en el proceso de creación de valor y, por consiguiente, la mejor inversión que puede hacerse para progresar y ganar el futuro. En palabras de Peter Drucker (1993): “los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de las economías”.

Esta corriente humanista también se ve reflejada en los derroteros que va tomando la conducción de las organizaciones empresariales, en la que se prefiere hablar de líderes (liderazgo) en lugar de jefes (mando); o de colaboradores o socios, no de subordinados; la descentralización, la participación y las estructuras planas van abriéndose paso frente a la centralización, la autocracia y las estructuras altas, al igual que las estructuras orgánicas frente a las burocracias. Hemos pasado del foco en la tecnología al foco en las personas, de trabajadores especialistas a trabajadores multifuncionales, del trabajo individual al trabajo en equipo y de una organización en la que el manager resuelve a otra en la que los trabajadores toman sus propias decisiones. Asimismo, quienes pilotan las organizaciones centran su atención de forma prioritaria en la dirección de personas, en cómo alinear sus comportamientos con los objetivos de la organización, es decir, en la componente humana de la gestión directiva y sus aspectos “soft” o culturales.

## 5.-EL FUTURO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los continuos cambios tecnológicos y el avance inexorable hacia la globalización plantean nuevos y apasionantes retos a los estudiosos de las organizaciones y de la Dirección Estratégica. Debido a que la naturaleza compleja de esta disciplina no permite una estructuración sencilla de sus diferentes problemas, la Dirección Estratégica se constituye en un campo multiparadigmático que requiere varias perspectivas teóricas y metodológicas para su futuro desarrollo.

En cuanto a las perspectivas teóricas, y siguiendo a Hoskisson y otros (1999), la Organización Industrial, la Economía de las Organizaciones y la Teoría de los Recursos y las Capacidades han permitido el avance de la Dirección Estratégica en su intento de dar respuestas al interrogante sobre por qué existen diferencias entre las empresas<sup>6</sup>. No obstante, el mantenimiento de la ventaja competitiva por parte de una firma es un interrogante que ha incrementado notablemente su importancia debido a las características competitivas actuales. Por ello, ha sido destacada la necesidad de analizar las capacidades dinámicas de la empresa para comprender la situación competitiva y las características de las mismas.

Desde el punto de vista metodológico, la aparente primacía de los métodos cuantitativos sobre los cualitativos no quiere significar que las herramientas cuantitativas deban y puedan ser aplicadas en todo tipo de investigaciones. La cuestión a investigar y el contexto en el que el estudio se desarrolla deben determinar la metodología más adecuada, de un tipo u otro. En los próximos años, la combinación de ambas facilitará el enriquecimiento de la disciplina.

---

<sup>6</sup> La influencia de la Organización Industrial se ha centrado en analizar el papel de las barreras de entrada y de las posiciones de mercado como fuentes críticas de ventajas competitivas para alcanzar un rendimiento superior. Por su parte, la Economía de las Organizaciones analiza la visión de la firma desde el punto de vista contractual y estudia los mecanismos de gobierno más adecuados para disminuir los costes de transacción o de agencia. Finalmente, los avances de la Teoría de los Recursos y Capacidades han vuelto a centrar el interés en las características internas de las firmas como fuente de ventajas competitivas.

En resumen, el campo de la Dirección Estratégica debe experimentar en el futuro una integración de múltiples aportaciones teóricas, con el fin de facilitar las complejas explicaciones que demandan las nuevas tendencias competitivas y de equilibrar la balanza entre los factores externos e internos de la firma. El cuadro siguiente marca las direcciones futuras de esta disciplina, su agenda de investigación para muchos años, tanto desde el punto de vista de sus desarrollos teóricos como de sus metodologías, con sus correspondientes referencias seminales.

ETAPA	DIRECCIONES FUTURAS
TEORÍAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La sostenibilidad de las ventajas competitivas (Bettis &amp; Hitt, 1995; Porter, 1996; Hitt, 1998).</li> <li>-Competencias nucleares dinámicas (Lei et al., 1996).</li> <li>-La comprensión de las posiciones de mercado desde una perspectiva teórica dinámica (Porter, 1991).</li> <li>-La flexibilidad estratégica (Sánchez, 1995; Hitt, 1998; Hitt, Keats &amp; DeMarie, 1998).</li> <li>-El aprendizaje organizacional (Nonaka, 1991; Nonaka &amp; Takeuchi, 1995).</li> <li>-La nueva naturaleza y ritmo de la competencia (Brown &amp; Eisenhardt, 1995; Stimpert &amp; Duhaime, 1997; Hitt, Keats &amp; DeMarie, 1998).</li> <li>-Las discontinuidades tecnológicas (Tushman &amp; Andersen, 1986).</li> <li>-La hipercompetencia (D'Aveni, 1994).</li> <li>-Globalización y complejos problemas estratégicos internacionales (Hitt, Hoskisson &amp; Kim, 1997).</li> <li>-Las estrategias de cooperación (Osborn &amp; Hagedoorn, 1997), especialmente estrategia de red (Gomes-Casseres, 1996) a escala internacional.</li> <li>-La selección de socios en alianzas internacionales (Dacin, Hitt &amp; Levitas, 1997).</li> <li>-La adquisición de conocimiento o tecnología nuevos (Singh, 1995; Hitt, Ireland &amp; Hoskisson, 1997).</li> <li>-La aplicabilidad de las teorías y de la investigación de la ciencia de la organización en un contexto global (Boyacigiller &amp; Adler, 1991).</li> <li>-La teoría del servidor o "stewardship theory" (Davis, Schoorman &amp; Donaldson, 1997).</li> <li>-La interacción de estrategias diferentes a niveles diferentes (Dess et al. (1995).</li> <li>-Los efectos diferenciales del entorno sobre las grandes y las pequeñas empresas y la variación en las acciones competitivas y estrategias empleadas según el tamaño de la firma (Dean et al., 1998). Por lo tanto:</li> </ul>

	<p>-El campo de la Dirección Estratégica experimentará probablemente una integración creciente de sus múltiples paradigmas teóricos.</p> <p>-Las tendencias futuras también sugieren un equilibrio entre las explicaciones internas y externas de las complejas relaciones en el nuevo panorama competitivo.</p>
METODOLOGÍAS	<p>-Estudios de sucesos (Wright &amp; Ferris, 1997).</p> <p>-Análisis histórico de sucesos (Blodgett, 1992; Zajac &amp; Westphal, 1996).</p> <p>-Modelos de ecuaciones estructurales (Hitt et al., 1996; Hoskisson et al., 1994).</p> <p>-Escalas multidimensionales (Stuart &amp; Podolny, 1996).</p> <p>-Análisis de panel de datos (Gimeno &amp; Woo, 1996).</p> <p>-Parrillas de repertorio (Ginsberg, 1988, 1989).</p> <p>-Mapas cognitivos (Barr, Stimpert &amp; Huff, 1992).</p> <p>-Captación de políticas (Hitt &amp; Tyler, 1991; Hitt et al., 1997).</p> <p>-Análisis de red (Gulati, 1995).</p> <p>-Modelos de difusión heterogénea (Greve, 1996).</p> <p>-Modelos de selección de muestras (Barnett, Greve &amp; Park, 1994).</p> <p>-La integración de herramientas metodológicas cuantitativas y cualitativas (Hitt, Gimeno &amp; Hoskisson, 1998; Judge &amp; Zeithaml, 1992).</p>

Fuente: Hoskisson y otros, 1999.

## 6.-CONCLUSIONES: ¿HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA TEORÍA GENERAL DE LA ESTRATEGIA?

1.-La construcción de una teoría general de la estrategia (o del comportamiento estratégico) pasa por consensuar un concepto de estrategia aplicable a diferentes ámbitos. Desde AECA (1999) se ha propuesto que “la estrategia nace como respuesta a una situación singular de partida, a la que denominamos reto estratégico, en la que los sujetos participantes se enfrentan a una serie de factores que originan que la consecución de sus objetivos fundamentales no dependa sólo de sí mismos, sino también de los valores que adopten dichos factores, entre los que se encuentran las decisiones que tomen otros sujetos, oponentes o contrincantes”. Puede asumirse que esa situación (reto estratégico) en la que la consecución de los objetivos no depende sólo de los recursos y capacidades disponibles, sino también de factores externos como el entorno y la rivalidad, es aplicable tanto a los negocios, como a la

política, a los juegos o a la guerra<sup>7</sup>, así como a la vida misma (Vargas, 2000).

2.-A su vez, la disciplina que tiene por objeto material el estudio de la estrategia, su contenido y su proceso de formación, la Dirección Estratégica, se ha ido configurando, desde sus primeros desarrollos de los años 60, no sólo con aportaciones de la Teoría de la Organización y de la Economía, sino también con influencias recibidas desde la Sociología, la Psicología, la CC. Política, etc. (incluso de ciencias como la Biología). Este origen le confiere un carácter multidisciplinar de gran valor para avanzar hacia una teoría general. De cualquier manera, siempre se enfrentará al desafío de integrar los nuevos saberes que se vayan generando y que afecten al conocimiento de su objeto material. De especial relieve resultan las aportaciones que se están produciendo desde la neurociencia, para comprender mejor la complejidad del ser humano y su comportamiento.

3.-No obstante, como muestran Acedo y otros (2001), el paradigma funcionalista es claramente predominante en la disciplina del *Management*, y lo es cada vez más gracias al impulso de los autores que investigan en los centros norteamericanos. En él se enmarcan las distintas corrientes teóricas, entre las que destaca la Teoría de los Recursos y las Capacidades, como la más floreciente en los últimos años por la cantidad de trabajos que se están realizando bajo dicha perspectiva.

4.-En cuanto al objeto formal de la Dirección Estratégica, las metodologías para su aplicación han ido evolucionando entre lo inductivo y lo deductivo, a modo del “vuelo de un péndulo”, siguiendo el símil de Hoskisson y otros (1999), del

---

<sup>7</sup> En realidad, el origen de esta palabra se encuentra en el vocablo griego "strategos", que significaba un cargo o puesto: el general al mando del ejército. Esta etimología inicial, como arte de dirigir las operaciones militares, es la que corresponde a los primeros documentos escritos en los que se hace uso de este término, que datan de los siglos V y IV a. de C. en China y Grecia, respectivamente. Este significado ha llegado hasta nuestros días gracias a una serie de obras relevantes de contenido militar, como las de Von Clausewitz (*On the War*) y Liddell Hart (*Strategy: The Indirect Approach*).

Pero fue en la época de las guerras napoleónicas cuando el término alcanzó su mayor auge. En esa época se consideraba como el arte de emplear las batallas para ganar el objeto de la guerra. Posteriormente, al obtener más relevancia los factores económicos y políticos en las guerras, surgió el concepto de *grand strategy*, que hace referencia al arte de emplear todos los recursos de una nación para alcanzar los objetivos políticos, frente al concepto de *strategy* como dirección real de la fuerza militar.

mismo modo que ocurre con el énfasis en los aspectos internos o externos. Aunque es indudable que con cada “oscilación del péndulo” la Dirección Estratégica ha ido progresando, su consolidación definitiva como disciplina científica vendrá con la integración de herramientas metodológicas cuantitativas y cualitativas, balanceando el sesgo hacia lo cuantitativo (matemático-estadístico) que aún persiste en la actualidad.

5.-Las teorías de la comunicación son de gran valor para la Dirección Estratégica, y han de ser integradas para entender mejor las relaciones humanas y, por tanto, los comportamientos estratégicos. De hecho, en la rama de la Gestión del Conocimiento, seguramente la corriente más pujante en la actualidad dentro de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, juega un papel central, como fue expresado más arriba. La socialización del conocimiento no puede ser entendida sin la comunicación.

6.-Muchas de las críticas que se hacen a la teoría estratégica construida desde el mundo de los negocios no es tanto problema de la propia teoría (sin perjuicio de sus sesgos y limitaciones, que, por supuesto, existen) sino de quienes la aplican, incapaces de adaptar los postulados estratégicos (que son, per se, holísticos, sistémicos, abiertos, flexibles) a su propia y específica realidad (de una administración pública, de una institución educativa, etc.), trasladándolos miméticamente. Por consiguiente, en ocasiones el problema no está en las teorías disponibles, sino en saber contextualizarlas y aplicarlas adecuadamente por parte del estratega de la organización. En ese proceso de implantación, la comunicación es, también, clave, para que la estrategia pueda ser comprendida y, por tanto, bien aplicada.

7.-Pero señalemos algunos de esos sesgos/limitaciones más acusados, y qué reacciones han generado hacia su superación:

- El sesgo economicista de ciertos marcos teóricos con gran predicamento. Citemos el caso de la Teoría de la Agencia (*Agency Theory*), cuyas presunciones acerca del ser humano y su comportamiento (guiado por el individualismo, el oportunismo, y el interés propio) suponen un claro

reduccionismo de su auténtica complejidad. Fruto de estas limitaciones ha surgido la denominada Teoría del Servidor (*Stewardship Theory*), a partir del trabajo seminal de Davis, Schoorman y Donaldson (1997), que buscan más allá de la perspectiva económica la explicación a otros tipos de comportamiento humano, mediante una aproximación de raíz sociológica y psicológica. Por tanto, cuando menos se está poniendo en causa ese planteamiento egoísta e instrumentalista.

- El sesgo de una consideración estática y estructural de la estrategia, sobre todo con los primeros desarrollos del paradigma de la Economía de la Organización Industrial, ha sido superada con corrientes como la de las competencias dinámicas o la de la dinámica competitiva. No hay más que examinar el cuadro del epígrafe quinto, con la expresión de las direcciones futuras para esta disciplina, para apreciar la importancia que se le viene atribuyendo a sus aspectos dinámicos.
- El sesgo de una concepción de la estrategia centrada en el conflicto y los juegos de suma nula también ha sido superada, aunque sea tardíamente, sobre todo gracias a los hallazgos de John F. Nash. En el ámbito empresarial, aportaciones como el concepto de *co-opetition*, de Brandenburger y Nalebuff (1996), y el interés por las estrategias de cooperación y las alianzas (sobre todo a nivel internacional), son prueba de ello, como puede observarse en el cuadro citado más arriba.
- El sesgo hacia lo tecnológico, perdiendo de vista el ser humano, está siendo invertido, hacia la búsqueda de un equilibrio entre los recursos tecnológicos y no tecnológicos, especialmente humanos. Dentro de la Gestión del Conocimiento, por ejemplo, el enfoque humano es cada vez más protagonista, como comentábamos en el epígrafe 3.2.
- El sesgo de una manera de enfrentar las situaciones basada en la lógica (álgebra) booleana. Las aportaciones de la lógica borrosa (*fuzzy sets*) son de gran valor para superar este reduccionismo.

8.-Queda patente, pues, que la Dirección Estratégica está tratando de corregir sus sesgos pretéritos, de superar sus limitaciones teóricas. En este proceso están cambiando algunas concepciones fundamentales, como pretendimos mostrar a través del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. La RSC

es un marco teórico para el gobierno corporativo todavía en construcción. No obstante, dentro de la indeterminación que aún persiste a la hora de delimitar sus perfiles y su medición, existe la clara conciencia de que en una sociedad crecientemente empresarializada como la actual, la influencia y el poder de las corporaciones empresariales ha de ser contrapesado con una exigencia de responsabilidad proporcionada, que, más allá del desempeño financiero (a corto plazo), considere el impacto social y medioambiental de su actividad económica. Así, la RSC puede ser definida como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes interactúa” (AECA, 2004).

Por tanto, la RSC es una opción que va más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, y que cada vez más empresas están incorporando a sus estrategias competitivas como factor de diferenciación y, por tanto, de supervivencia y desarrollo en los mercados en los que actúan.

Como ha sido expuesto a lo largo de este trabajo, la RSC se orienta al establecimiento de relaciones de poder equilibradas con los *stakeholders* de la empresa, tratando de satisfacer las necesidades de los mismos y de generar confianza. De hecho, saber conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como externos, es una de las principales tareas de sus gestores. Coincidimos con Munuera y Rodríguez (1998, 59) en que “el éxito empresarial asociado a la satisfacción de uno solo de los grupos participantes en la empresa puede desembocar en el final de la misma. Una empresa necesita adoptar una perspectiva múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses dados los diferentes objetivos de los grupos participantes. Satisfacer cuando menos en una zona de tolerancia o banda de resultados a todos y cada uno de ellos es condición necesaria para lograr la supervivencia a largo plazo de la firma”. Este planteamiento, que pudiera calificarse hasta de revolucionario por lo que supone (no una moda, sino un nuevo modo de entender la administración empresarial), debe ser considerado en la medida de la importancia que tiene para la construcción de una nueva teoría de la estrategia.

9.-La pretensión de construir una nueva teoría de la estrategia, con un alcance omnicomprendido, por tanto aplicable a cualquier ámbito de la actividad humana (transdisciplinariedad) es, qué duda cabe, un ejercicio tan ambicioso como estimulador del intelecto de todos los que nos movemos en este campo. Sin embargo, esta finalidad no nos debe hacer olvidar que:

- Cada situación, cada momento, cada etapa, cada organización requiere de su propia estrategia, cuya naturaleza y origen pueden diferir: a veces es fruto de un proceso racional y analítico, pero otras de un proceso intuitivo y visionario; a veces es fruto del aprendizaje, otras de la negociación y la confrontación de fuerzas entre los grupos de poder actuantes; a veces es fruto de la personalidad de un individuo y de sus aspectos cognitivos, otras de un contexto cultural determinado; a veces es consecuencia de una mera reacción a acontecimientos del entorno, otras de la acción deliberada, proactiva, creadora de futuro. Es lo que explican muy bien Mintzberg y sus colaboradores, en obras como *Strategy Safari* (1998) y otras posteriores. Aprendamos de lo que nos enseña la fábula del elefante y los seis hombres ciegos del Indostán.
- Además de ser un proceso que cambia con el tiempo y las circunstancias, estamos ante un proceso que nunca tendrá fin, que nunca estará cerrado. Nunca tendremos una teoría definitiva, pues este proceso siempre habrá de estar receptivo a la incorporación de nuevos saberes. Por ejemplo, las Teorías de la Complejidad y del Caos están aportando nuevos conocimientos que impactan seriamente en las teorías estratégicas convencionales sustentadas en relaciones lineales de causalidad entre variables.

10.-En suma, y como respuesta a la pregunta inicial, cabe considerar que el *Management*, desde la Dirección Estratégica, ha de ser muy tenida en cuenta en el proceso de reformulación teórica al que estamos asistiendo, y del que queremos ser no sólo espectadores, sino protagonistas, aportando nuestras ideas. De hecho, como se ha pretendido dejar patente en este trabajo, la Dirección Estratégica está evolucionando en la línea de corregir y superar sus

sesgos y limitaciones teóricas, producto de un desequilibrio en favor de unos planteamientos económico-matemáticos que no permiten abordar determinados fenómenos desde su verdadera complejidad. Su florecimiento futuro vendrá de la mano de una mayor integración de sus diversas corrientes teóricas, económicas y no económicas, de integrar diversas “miradas”: las del *management*, la comunicación,... Las ciencias son, también, cada vez más interdependientes, influyéndose mutuamente. Es el signo de los tiempos, de la contemporaneidad.

## 7.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, F.J.; Barroso, C.; Casillas, J.C.; Galán, J.L. (2001). Dominant approaches in the field of management. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, 4, pp. 327-353.
- AECA (1999). Principios de Organización y Sistemas. Documento nº 9. *Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico*. Madrid.
- AECA (2004). Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1. *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social corporativa*. Madrid.
- Blackler, E. (2000). Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16, 6, pp. 1021-1046.
- Brandenburger, A.M.; Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Campbell, A.; Luchs, K.S. (1997). *Core Competency-Based Strategy*. International Thomson Business Press.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1, pp. 20-47.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Eisenhardt, K.M.; Santos, F.M. (2001). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? En: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications, pp. 139-164.
- Fernández, Z. (1999). El estudio de las organizaciones (la jungla dominada). *Papeles de Economía Española*, n ° 78-79, pp. 56-76.

- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. & Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, 3, pp. 417-456.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall.
- March, J.G. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 278-287.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*; Cambridge; Spring.
- Moreno, M.J. (2003). *La visión de la empresa basada en el conocimiento: análisis de un caso*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva.
- Moreno, M.J.; Vargas, A. (2005). THALEC: Propuesta de un modelo para la gestión interna del conocimiento en la Administración Pública. *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*. Sevilla, 2-4 de Febrero.
- Ortigueira, M. (1993a). Notas sobre la comunicación del plan estratégico. En: *// Simposium Internacional sobre Entidades Locales*. Sevilla: Diputación de Sevilla, pp. 397-448.
- Ortigueira, M. (1993b). Comunicación y éxito en la acción pública. En: *Segundas Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacions Locais*. Santiago de Compostela: Conselleria de Economía y Facenda, Xunta de Galicia, pp. 165-238.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Glecoe: Free Press.
- Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (1994). Fundamental Issues in Strategy. En: Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (Eds.). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Mass.: Harvard Business School Press, pp. 9-47.
- Schwenk, C.R. (1988). *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington Books.
- Scott, W.R. (1987) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Vargas, A. (2000). La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿no es esto la vida misma? Trabajo finalista del VI Premio de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) para Artículos sobre Contabilidad y Administración de Empresas, convocatoria año 2000. En: *Boletín AECA*, 52, Abril-Julio, pp. 46-49.
- Vargas, A. (2002). La Dirección Estratégica de la empresa y la visión basada en el conocimiento: nuevos desafíos para la investigación. En: *VI Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales*. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería, pp. 187-216.
- Vargas, A. (2004). *Dirección Estratégica. Análisis y Diagnóstico*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva. Colección Materiales para la Docencia, 16.1.
- Vargas, A. (2004). *Dirección Estratégica. Fundamentos teóricos y científicos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva. Colección Materiales para la Docencia, 39.
- Vargas, A.; Moreno M.J. (2004). La Gestión del Conocimiento y la Gestión de los Recursos Humanos: la trascendencia de su alineamiento vista desde una experiencia práctica. *Revista Trabajo*, 13, Enero-Junio, pp. 227-244.
- Vargas, A.; Moreno M.J. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revista Encuentros Científicos (Scientific Meetings Review)*, 1, pp. 139-151.