

Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional¹

Ernesto Gore
Universidad de San Andrés
Marisa Vázquez Mazzini
Universidad de Buenos Aires

Introducción

En este trabajo nos interesa reflexionar acerca del concepto de *competencia* y sus implicaciones para la práctica de la capacitación.

Comenzaremos analizando las diferentes acepciones del término, su importancia y, finalmente, las derivaciones para nuestro campo profesional.

¿A qué llamamos *competencia*?

Como suele ocurrir con algunos conceptos que emergen en el panorama empresarial, la noción de *competencia* no es unívoca.

En una de sus acepciones, designa aquellas capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio. La competencia para comprar, para distribuir, para comunicarse con los clientes ejemplifican este primer significado del concepto. Como podemos advertir, estamos considerando el término como un concepto colectivo: no estamos hablando de personas, sino de organizaciones. La capacidad para distribuir no es algo que sepan hacer las personas consideradas como individuos, sino las organizaciones como tales.

Emparentada con esta primera acepción, podemos encontrar la noción de competencia clave². Una competencia clave es aquella:

- poco común, poco extendida en el negocio;
- valiosa para los clientes;
- difícil de imitar;
- arraigada en un contexto organizativo que la soporta a través de prácticas de *management*, sistemas, procesos y actividades.

Así, no cualquier competencia es clave. La capacidad para satisfacer necesidades crediticias de los clientes puede constituir, en este momento, una competencia necesaria (un *commodity*) para el negocio bancario. Pero la capacidad para almacenar, procesar, consultar y emplear la información relativa a los clientes puede constituir una competencia clave.

En una segunda acepción, el término competencias no alude a capacidades de la organización, sino a capacidades de las personas. Tal vez ésta sea la manera más usual de entender el concepto, al menos en el ámbito de Recursos Humanos en las organizaciones.

El enfoque de competencias como rasgos individuales tiene una larga tradición tanto en la literatura relacionada con rasgos, habilidades y disposiciones personales como en la ligada a los procesos cognitivos. Así es posible encontrar el uso de la palabra competencia para hablar de autoestima (rasgo individual), como de dominio del inglés (habilidad) o de coeficiente intelectual (proceso cognitivo)³.

¹ Presentado en el XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.

² Hamel, Gary & Prahalad, C.K.: *Compitiendo por el futuro*. Buenos Aires, Ed. Ariel, 1995

³ Una interesante descripción de la evolución del concepto de competencia en K. Kamoche, 1996.

En la definición clásica, Boyatzisⁱ describe una competencia como una característica subyacente que está causalmente relacionada con una capacidad superior. Desde el punto de vista de este especialista del Grupo Hay, estamos frente a una competencia personal cuando sabemos hacer algo mejor que los demás.

Siguiendo con esta acepción del concepto de competencia como capacidad individual, podemos mencionar otras aproximaciones:

- la que lo emparenta con los valores y modelos mentales;
- la que lo liga a conocimientos y habilidades vinculadas con el trabajo;
- la que lo relaciona con habilidades propias de tareas no rutinarias.

Como todos estos atributos (modelos mentales, valores, habilidades) deberían reflejarse necesariamente en conductas, las competencias también han sido caracterizadas como conjuntos de patrones de conductaⁱⁱ. De esta manera, la competencia de un mozo puede ser definida como “empatía con los clientes”, que luego se traduce en patrones de conducta observables tales como “suele darse cuenta lo que el cliente desea antes que lo pida”.

Sintetizando: básicamente, podemos encontrar en la bibliografía dos vertientes del concepto de competencia. Según una de las vertientes, se trata de un concepto organizacional. Según la otra

–la más habitual en las prácticas de R.R.H.H.–, remite a capacidades de las personas.

¿Cuál es la importancia del concepto de *competencia*?

Consideremos ahora qué perspectivas de análisis y de acción nos ofrece la noción de *competencia* en sus diferentes acepciones. Básicamente, vamos a referirnos al “potencial” del concepto para:

- identificar capacidades de la organización;
- modificar la manera de entender a la empresa;
- reconocer capacidades individuales clave más allá de los puestos de trabajo.

1- Capacidades y recursos: la identificación de capacidades organizacionales.

Hamel y Prahalad nos invitan a pensar en los *activos* de la organización, es decir, en sus fortalezas. Los activos o fortalezas es todo aquello con lo que cuenta la empresa: conocimientos, información, redes sociales, la marca, los atributos de la firma, etc.

Considerando la totalidad de los activos, podemos efectuar una diferenciación entre *recursos* y *capacidades*. Penroseⁱⁱⁱ llama recursos a todos aquellos factores que constituyen potenciales servicios capaces de generar valor. Los recursos de una organización no tienen significado en sí mismos; deben ser evaluados necesariamente en relación con la posibilidad de obtención de ganancia, desarrollo, seguridad o autonomía que ellos permiten.

Simétrico al concepto de *recurso* está el concepto de *capacidad organizativa*. Designa lo que la empresa puede hacer con esos recursos: las prácticas, los procesos, los sistemas más o menos formalizados y las formas de relación que hacen posible la actualización y “puesta en acción” de los recursos. Así, un centro de distribución es un recurso; la gestión del centro de distribución es una capacidad organizativa.

El concepto de *competencia* integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizativos como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos. Sony es competente en la miniaturización no sólo por su tecnología de producción de avanzada, sino por su capacidad para *hacer algo* con ella.

Así, la noción de *competencia* en su acepción organizativa nos lleva a centrarnos en la identificación de capacidades colectivas que permiten sacar provecho a las marcas, los espacios, el prestigio, y otros recursos. Sin el reconocimiento de estas capacidades, una organización difícilmente pueda ser competente. Podrá contar con gente formada, con pericias, con contactos o con redes valiosas. Pero éstos, de por sí, no se traducen en ventajas competitivas si la empresa no sabe que los tiene o no sabe cómo utilizarlos.

2- Una nueva concepción: la empresa como cartera de competencias.

Tal vez estemos demasiado habituados a pensar las organizaciones en función de sus recursos: el poder de la marca, la cobertura geográfica de las sucursales, el profesionalismo del personal, etc. El concepto de *competencia* nos ayuda a cambiar el foco de análisis y a pensar la empresa en función de su capacidad para operar sobre los recursos. La pregunta “¿cuáles son nuestras fortalezas?” puede ser reemplazada por “¿qué sabemos hacer mejor que los demás?”.

Al cambiar la pregunta, cambian los criterios para definir la estrategia de la compañía. Señala Kamoche^{iv} que la pluralidad de los servicios productivos que una empresa puede desarrollar a partir de sus recursos constituyen la mejor referencia para comprender la identidad y los rasgos distintivos de cada organización. Consecuentemente, es esta “identidad” lo que constituye el punto de apoyo de la estrategia. Lo que sabemos o no sabemos hacer –más que lo que tenemos o no tenemos– resulta una orientación más fructífera para marcar el rumbo y las necesidades de desarrollo.

3- Las capacidades individuales clave: más allá de los puestos.

Recordemos que, en su acepción individual, *competencias* designa modelos mentales, conocimientos, o habilidades vinculadas con al trabajo.

En las prácticas habituales de R.R.H.H., el criterio para reconocer y agrupar pericias es el puesto de trabajo. Dada una determinada función (jefe de ventas, perfoverificador, productor de seguros o analista de sistemas), procuramos identificar las habilidades que implica para poder luego seleccionar, formar y compensar a quienes la desempeñen.

La dinámica del mundo y de las organizaciones en particular, nos está mostrando que el puesto de trabajo puede no ser el mejor “paraguas” para agrupar habilidades. El aumento de la competitividad⁴ genera necesidad de cambio organizativo. En tanto la *tasa* de cambio organizacional⁵ se mantiene alta, los puestos de trabajo cambian, se transforman o desaparecen; los conocimientos asociados a los puestos, se modifican y obsolescen.

El concepto más abarcativo de *competencias* –que no está ligado a puestos específicos, demasiado móviles– puede brindarnos una orientación más ajustada a la realidad de las empresas. Novick, Miravalles y Senén González^v señalan que, a partir del informe SCANS del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos en el año 1992 –que se refiere a los saberes necesarios para poder trabajar– se comienza a notar una transición. El foco deja de ser el concepto rígido de *calificación*, asociado a un puesto de trabajo específico, para centrarse en la noción de *competencia* para referirse a “un conjunto de propiedades en permanente modificación, que se actualizan en la capacidad de resolución de problemas concretos en

⁴Con el solo objeto de evitar confusiones, utilizaremos la palabra “competitividad” cuando nos refiramos a la puja por un mercado y restringiremos el uso de la palabra “competencia” para denominar al tipo de conocimientos al que nos referimos en este trabajo.

⁵ Definida como la cantidad de innovación (entropía) con relación a la cantidad de estabilidad (redundancia), cualquiera se la forma en que éstas sean medidas.

situaciones de trabajo con cierto margen de incertidumbre y complejidad técnica".^{vi}

La referencia a un conjunto de propiedades, la consideración sobre el cambio constante de este conjunto de propiedades, la alusión a la capacidad para resolver problemas relativamente inciertos y complejos nos sitúa más cerca de lo que las organizaciones nos demandan a los profesionales de R.R.H.H. Nuevamente, el concepto de competencia parece abrir líneas de análisis y de acción promisorias.

Explicitamos hasta aquí por qué la noción de *competencia* –más allá de las “modas conceptuales”, o del mero reemplazo de unas palabras por otras– constituye un “punto de apoyo” interesante para entender y operar sobre las capacidades de la organización y de la gente.

Intentemos ahora precisar las implicaciones prácticas del concepto para el rol del área de Capacitación.

¿Cuáles son las implicaciones para Capacitación?

La capacitación y las competencias individuales

Decíamos en párrafos anteriores que la competitividad y su impacto en los procesos de producción y servicios generan constantes variaciones en los sistemas de puestos. Los puestos de trabajo y las calificaciones necesarias para ocuparlos dejan de ser, entonces, la referencia principal sobre que clase de conocimientos debe buscar la organización y desarrollar en la gente. Las competencias, entendidas como conjuntos de propiedades que se modifican constantemente y que se aplican a la resolución de problemas, parecen constituir una base más firme. Por esta razón algunas organizaciones han encarado la enunciación de competencias sobre las cuales basar los planes de capacitación.

Si bien la identificación de competencias individuales clave abre alternativas para pensar tanto la capacitación como otras prácticas de R.R.H.H., este procedimiento ha recibido críticas^{vii}. Se le cuestiona el riesgo de derivar en extensos listados de conductas deseadas que aporten poco a los efectos prácticos. Las críticas resultan pertinentes cuando lo que la empresa ha hecho es una compilación de características personales y requerimientos de puestos de trabajo a los que llaman *competencias*, y a los que usan mecánicamente para evaluar personas y puestos. Así, características tales como “liderazgo”, “habilidades analíticas”, “sociabilidad” o enunciados de este tipo, están incluidas en cualquier listado de competencias independientemente de la organización o del puesto.

Ante tales casos, cabe hacernos algunas preguntas con relación al significado de estas características: ¿a qué se llama exactamente *liderazgo*?; la *sociabilidad* esperada de un gerente medio, ¿es similar a la esperada en una promotora, o es diferente?; ¿en qué difieren y en qué se asemejan la *capacidad analítica* que se requiere de alguien que detecta oportunidades comerciales de la que se requiere de un analista de sistemas?. Si se trata de las mismas capacidades para cualquier puesto en cualquier organización, ¿cuál es el “valor agregado” de estas características a la hora de diseñar e implementar acciones de capacitación?

Las preguntas precedentes nos ponen de manifiesto una paradoja. Por una parte, definir competencias en forma global sin referencia a contenidos y contextos concretos (liderazgo, capacidad para decidir o creatividad, consideradas “en abstracto”) puede llevar a una generalización que impida discernir. Por otra parte, centrar la atención sólo en prácticas puntuales (“capacidad para exhibir en góndola asignando los mejores espacios a los productos

más rentables”) entraña un doble riesgo: las prácticas pueden obsolescer rápidamente, o pueden perder su valor estratégico por ser fácilmente imitables.

La paradoja puede resolverse si encontramos la manera de definir las competencias individuales de tal manera que quede claro cuál es la *capacidad* que nos interesa, y cuál es el *ámbito específico* en el que tal capacidad debería manifestarse. Dicho de otra forma, precisando el *tipo de conducta* y definiendo un *contexto de restricción* para la conducta.

La “capacidad para trabajar en grupo” –por citar un ejemplo– no necesariamente tenga el mismo significado cuando la tarea es hacer repostería, cuando se trata de diseñar un logo, o cuando se trata de operar un transbordador lunar. En un caso, el éxito del trabajo grupal estará dado principalmente por la habilidad de las personas para organizarse y dividirse las tareas; en otro, para escucharse e integrar aportes; y en otro, para relacionar saberes específicos al servicio de una capacidad colectiva y compleja.

Volvamos a nuestro punto de partida: cómo impacta el concepto de *competencia individual* en las prácticas de Capacitación. Podemos concluir que posibilita un cambio de foco.

- **Del foco en el aprendizaje para la tarea nos lleva al aprendizaje transferible**, es decir, al desarrollo de capacidades no directamente vinculadas con una tarea en particular.
- **Del foco en el tema** (Liderazgo, Trabajo en Equipo, Pensamiento Creativo) **nos lleva al tema contextualizado**, es decir, al problema (“liderazgo de equipos generadores de constante innovación”, “trabajo en equipo con integrantes de diferentes áreas de la organización”, “generación de soluciones innovadoras que permitan integrar excelencia en la calidad y máxima restricción de recursos”, etc.).

Por otra parte, ya analizamos que el concepto de *competencia* no se agota en el nivel individual. *Competencia* designa también capacidades de la organización; *competencias clave* refiere a aquellas capacidades organizativas que resultan críticas para liderar el negocio, y que, por tanto, constituyen las raíces de la competitividad.

Las competencias organizativas clave resignifican a las individuales, integrándolas al *stock* de conocimiento colectivo que permite a la empresa brindar productos y servicios.

La capacitación y las competencias organizacionales

Las competencias individuales generan valor⁶ en tanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa. Este último concepto es totalmente compatible con el de aprendizaje organizacional^{viii} El desempeño eficiente de las personas adquiere verdadero sentido para la empresa si redundan en beneficio de la organización, produciendo ventajas competitivas reconocibles por los clientes.

Peter Drucker hace una observación similar cuando señala que en la sociedad de conocimientos, el trabajador de conocimientos necesita de una organización para poner sus pericias en práctica y que, recíprocamente, las organizaciones no pueden utilizar su capital si no es a través de estos profesionales.

Por esto, competencias organizativas centrales y competencias individuales se refuerzan mutuamente: las competencias centrales permiten poner en acción y reforzar las competencias individuales que, al ponerse en práctica refuerzan a su vez las competencias centrales.

Sin embargo, la identificación de las competencias organizativas centrales y su ligazón con las individuales no son cuestiones que en todas las empresas se hayan encarado a fondo. El

⁶ Cabe destacar que no toda competencia individual, de por sí, genera valor. Para eso debe ser escasa (difícil de imitar o sustituir), y susceptible de ser retenida por la organización.

énfasis está puesto, predominantemente, en el plano individual.

El problema es que la dimensión individual, por sí sola, es incompleta. Hamel y Prahalad enfatizan la “potencia” de las competencias organizativas clave como fuente de las ventajas competitivas. Como ejemplos citan a Sony, líder en el mercado merced a su competencia en la miniaturización; o a Apple, cuyo éxito residió durante mucho tiempo en la habilidad para producir computadoras fáciles de usar. Notemos que “saber miniaturizar” o “saber producir computadoras fáciles de usar” son saberes colectivos.

Estas competencias colectivas se desagregan en habilidades propias de equipos, hasta llegar al nivel individual. Pero cada una de las habilidades individuales sólo tiene sentido con referencia a la competencia organizativa de la que se desprende.

Para aclarar lo antedicho pensemos, por ejemplo, en una orquesta de cámara. Cada uno de los integrantes tiene que contar con habilidades para trabajar en equipo, discutir interpretaciones y, tal vez, liderar rotativamente. Además, algunos tendrán habilidades para tocar el cello y otros la viola; algunos serán más hábiles en las relaciones con la prensa, y otros en administrar el tiempo en los ensayos; algunos serán diestros en elegir el repertorio de acuerdo con el estilo del equipo, y otros en dar contención emocional a los demás antes de los conciertos. Notemos que ninguna de las habilidades individuales mencionadas tiene sentido completo. Cada una de estas habilidades adquiere sentido en función del fin al que se supedita: la música de cámara. La *competencia para interpretar música de cámara* es una competencia colectiva, no individual; incluye capacidades individuales, y también capacidades para interrelacionar capacidades individuales. Ninguno de los violinistas, por sí solo, puede interpretar un cuarteto; la interpretación del cuarteto es una capacidad grupal, a la cual contribuyen las habilidades de varios. Así, la unidad de análisis no es las personas sino la organización.

Recordemos, por otra parte, que en la sección anterior hicimos alusión a la necesidad de contextualizar las capacidades individuales (capacidad para resolver problemas, capacidad para la crítica, etc.) definiendo ámbitos de restricción que les otorguen un sentido más completo. Las competencias organizativas clave constituyen, precisamente, ámbitos que acotan y circunscriben las capacidades individuales.

La relación entre competencias individuales y organizativas es uno de los temas en los que Capacitación podría ofrecer una verdadera contribución. Ayudaría a evitar que organizaciones que cuentan potencialmente con los recursos para generar valor, no dispongan de las capacidades necesarias para aprovecharlos.

Al respecto, varios autores^{ix} citan casos de empresas inhábiles para emplear sus recursos en la generación de valor por el hecho de que los conocimientos están dispersos a lo largo de diferentes áreas organizativas o regiones geográficas. Por consiguiente, pueden mantener esquemas de *conocimiento fragmentado* que dificultan al mismo tiempo el aprendizaje y la constitución de competencias organizativas. Y el *conocimiento fragmentado* genera no sólo pérdida de oportunidades de negocio, sino también altos costos de transacción⁷ en la compañía (costo de búsqueda de información, de logro de acuerdos, de trabajo para el cumplimiento de los acuerdos).

Podemos, entonces, identificar dos alternativas de ayuda de Capacitación con relación a las competencias organizacionales. Por un lado, el referente a la integración entre competencias organizativas clave y competencias individuales valiosas. Por el otro, el “mantenimiento

⁷ según Douglass C. North, los costos de transacción representan el esfuerzo económico que los agentes deben hacer para intervenir en un mercado específico. Los costos de transacción incluyen los costos de información, los costos de negociación y decisión y los costos de vigilancia y ejecución.

preventivo” de tales competencias a través de sistemas de generación, difusión y utilización del conocimiento en las diferentes áreas y niveles de la empresa.

Ambos cometidos nos llevan, nuevamente, a un desplazamiento del foco.

- **Del aprendizaje del individuo al aprendizaje de la organización.** Los aprendizajes individuales que encaramos con programas de capacitación adquieren, así, otro sentido al encuadrarse en un marco más amplio. La pregunta *¿“qué tiene que aprender tal o cual grupo de gente para desempeñarse efectivamente?”* se reemplaza por *“¿qué tiene que aprender tal o cual grupo de gente, en función de la competencia organizativa que queremos desarrollar?”*.
- **De la enseñanza a la generación de condiciones.** La preocupación por los cursos o programas destinados a enseñar temas se amplía. El “conocimiento integrado” (opuesto al conocimiento fragmentado) requiere no tanto de la implementación de programas específicos como de ámbitos de conversación e intercambio. Compartir visiones de un problema, analizar experiencias, analizar colectivamente el estado de las competencias centrales, entender la manera de trabajar de otras áreas o sectores son, desde esta perspectiva, requisitos esenciales para integrar saberes.
- **Del aprendizaje adaptativo al aprendizaje generativo.** El aprendizaje adaptativo (aprendizaje para la solución de problemas o para la mejora del desempeño), de por sí, no basta. Por cuanto la gestión de competencias clave supone una continua revisión y actualización –ya que pueden volverse rígidas, copiarse, tornarse obsoletas–, implica necesariamente un tipo de aprendizaje disruptivo, de cambio deliberado. Un tipo de aprendizaje generativo⁸ –que posibilite revisar y modificar la manera de trabajar, los criterios y los saberes en uso– es el que da lugar al desarrollo y surgimiento de competencias organizativas clave.

A modo de síntesis: competencias y capacitación

Comenzamos analizando el concepto de *competencia*, en sus acepciones organizacional e individual. En ambos casos pusimos énfasis en la “potencia” del concepto para abrir perspectivas de análisis: reconocer, entre los “activos” de la organización, a las capacidades que permiten poner en acción los recursos; entender a la empresa como conjunto de competencias más que como una marca posicionada en un mercado; identificar aquellas capacidades transferibles de las personas más allá de los puestos de trabajo,

Luego nos abocamos al impacto del concepto en la práctica de la capacitación. Nos referimos primero a la relación entre Capacitación y competencias individuales. Señalamos que, si las competencias pueden ser precisadas de tal manera que indiquen una capacidad y un ámbito de aplicación, pueden marcar direcciones promisorias en el diseño de respuestas educativas. Aludimos finalmente a la contribución de Capacitación a la gestión de competencias organizativas clave: la relación entre aprendizajes individuales y organizacionales, y la promoción de eventos que generen aprendizaje de doble circuito.

¿Cuál es el rol que cabe a un departamento de Capacitación interesado en el desarrollo de competencias de ambos tipos? Básicamente, podemos identificar tres grandes cometidos.

- **Ayudar a la organización a gestionar sus competencias clave.** Esto supone generar

⁸ Argyris se refiere a esta tipo de aprendizaje como “aprendizaje de doble circuito”. Este tipo de aprendizaje posibilita la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los cuales se comporta la organización.

ámbitos en los cuales, más allá de las fronteras de los diferentes sectores, los miembros de la empresa puedan acordar respuestas a preguntas tales como: *qué sabemos hacer mejor que nuestros competidores?, en qué debemos cambiar?, etc.*

- **Ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que contribuyen a las competencias de la organización.** Esto implica desagregar las competencias organizativas en componentes grupales e individuales, y seleccionar temáticas y actividades que respondan a ellos.
- **Ayudar a relacionar e integrar las capacidades individuales,** de modo tal que no pierdan su carácter de componentes de las competencias organizacionales que les otorgan sentido. Para esto, es necesario construir “lecturas” de la realidad y criterios de acción que superen las diferencias entre áreas y departamentos.

Hacemos referencia, por un lado, a las capacidades individuales valiosas para la organización. Por el otro, a las capacidades de las organizaciones, el *know how* que no reside en el individuo sino en la organización. Y finalmente, a la ligazón entre ambos tipos de saber.

La función de Capacitación, así, no restringe su alcance a la promoción del aprendizaje en las personas. Adquiere un rol protagónico en la promoción del aprendizaje organizacional, merced al cual la empresa podrá en forma continua reconocer, mejorar, renovar y adquirir las competencias clave que el negocio demanda.



Universidad de
San Andrés

Argyris, C. y Schön, D. (1978) *Organizational Learning, a theory of action approach*, New York: Addison Wesley.

Boyatzis, R. (1982); *The competent manager*. New York: Wiley.

Gore E. (1994). *¿Qué debería saber la gente para poder trabajar?*. Documento de Trabajo, Universidad de San Andrés: Buenos Aires.

Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.

Kamoche, K. (1996). *Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm*, *Journal of Management Studies* 33-2 March 1996, pág. 213-233.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.

ⁱ Boyatzis

ⁱⁱ Woodruffe

ⁱⁱⁱ Penrose

^{iv} Kamoche

^v M. Novick, M. Miravalles y C. Senén González: “*Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones*”, en Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Marta Novick y María A. Gallart, coordinadoras. Oficina Internacional del Trabajo Cinterfor.

^{vi} Al respecto, ver también Gore, 1994, 1996.

^{vii} Jacobs, 1989.

^{viii} (Argyris y Schön, 1978; Gore y Dunlap, 1988).

^{ix} Campbell, Andrew & Sommers Luchs, Kathleen (Editors): Core Competency Based Strategy; UK, International Thomson Business Press, Cornwall, 1997.

Universidad de
San Andrés