

016. MODELOS DE NEGOCIOS CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS PROFESIONALES. PROPUESTA TEORICA DE UN ESQUEMA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Autores:

Daniel Peñaherrera Patiño ¹
Fernando Moreno Brieva ²
José Flores Poveda ³

RESUMEN

En este trabajo académico se presenta un modelo teórico de competencias profesionales, estructurado en cuatro niveles y subniveles, que se presenta como una escalera progresiva, que permite definir el conjunto de capacidades integrales a desarrollar en los miembros de una organización para contribuir a la estrategia y propuesta de valor de la misma.

El objetivo principal de este trabajo es proponer una guía metodológica sobre las etapas o fases del esquema propuesto. La estructura presentada es una derivación de un modelo pedagógico llamado congruencia educativa. (Córdova y Estay, 2002).

Este trabajo ha sido desarrollado utilizando una metodología de investigación exploratoria, basada en la revisión de literatura especializada sobre el tema, cuyo propósito es determinar la influencia de la evolución de estos conceptos y presentar una propuesta teórica que permita contribuir a la simplificación de variables complejas de análisis de negocios.

Los resultados del trabajo enfatizan que el fenómeno de estudio no permite una descripción sistemática e integral de los mismos, ya que para determinar con precisión una hipótesis o teoría sobre la alineación, implementación o ejecución estratégica, debe estudiarse en mayor profundidad, la factores de éxito críticos en diversas organizaciones empresariales, considerando sus características heterogéneas, en relación con su actividad económica, nivel de complejidad, formalización y centralización.

Palabras claves: competencias profesionales, estrategia, innovación, alineamiento estratégico, modelos de negocios, dirección estratégica.

Código JEL: L21 – M10

¹ Magíster en Administración de Empresas MBA, Universidad Andrés Bello de Chile. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. daniel.penaherrerapa@ug.edu.ec.

² Magíster en Administración de Empresas MBA, Universidad Andrés Bello de Chile. Investigador del Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Universidad Complutense de Madrid, España. fermo01@ucm.es

³ Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. florespj@ug.edu.ec

BUSINESS MODELS WITH A FOCUS ON PROFESSIONAL SKILLS. THEORETICAL PROPOSAL OF A STRATEGIC ALIGNMENT SCHEME

Abstract

In this academic work a theoretical model of professional competences is presented, structured in four levels and sublevels, which are presented as a progressive staircase, which allows defining the set of integral capacities to be developed in the members of an organization to contribute to the strategy and value proposal of it.

The main objective of this work is to propose a methodological guide on the stages or phases of the proposed scheme. The structure presented is a derivation of a pedagogical model called educational congruence. (Córdova and Estay, 2002).

This work has been developed using an exploratory research methodology, based on the review of specialized literature on the subject, whose purpose is to determine the influence of the evolution of these concepts and present a theoretical proposal that allows contributing to the simplification of complex variables of business analysis

The results of the work emphasize that the phenomenon of study does not allow a systematic and integral description of the same, since to determine with precision a hypothesis or theory on the alignment, implementation or strategic execution, it must be studied in greater depth, the success factors critical in various business organizations, considering their heterogeneous characteristics, in relation to their economic activity, level of complexity, formalization and centralization.

Key words: professional competences, strategy, innovation, strategic alignment, business models, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales inteligentes, capaces de asumir tareas para ofrecer soluciones a los distintos problemas de la sociedad. Las organizaciones tienen una dinámica particular de acuerdo a su rubro o actividad específica en la que se encuentran y sus resultados están directamente vinculados con el nivel de decisiones estratégicas y políticas que son capaces de diseñar, implementar y evaluar.

Los factores a considerar por los gerentes, dentro de la administración estratégica moderna hacen referencia a tantos conceptos y herramientas administrativas, que, dentro de un universo de información, no pueden ser procesadas adecuadamente, volviéndose en la práctica un verdadero obstáculo al momento de implementar estrategias exitosas.

De acuerdo con este enfoque es importante considerar que, dentro de la gestión organizacional, existe una fuerza inherente que te lleva al desorden y al caos, en este contexto, son las decisiones estratégicas las que traen consigo un efecto en el nivel de orden que dicha organización requiere, esto se puede visualizar en los resultados asociados al crecimiento de la empresa.

Por el contrario, si dicha fuerza inherente, no se gestiona de manera adecuada, con los criterios estratégicos que permitan alcanzar un equilibrio, la misma fuerza llevará a la organización al caos, el mismo que se podrá evidenciar en sus indicadores empresariales (*niveles excesivos de errores, fallas y restricciones permanentes en los procesos claves de la misma*)

Una organización sin estrategia e innovación no va a poder gestionar adecuadamente los niveles de errores, fallas y restricciones en los procesos claves de la organización y que son propios de los sistemas complejos, de tal manera que esta falta de estrategia e innovación, llevará a dicha organización a colapsar con altos niveles de desorden y finalmente un caos generalizado que afectará sus resultados y su supervivencia.

En este contexto de aplicación de la teoría de sistemas y del caos a la organización, la estrategia y la innovación son el equilibrio entre el orden y el caos.

1. REVISION DE LA LITERATURA

2.1 Competencias Profesionales y su relación con la estrategia de negocios

Para que una organización pueda maximizar su valor en el tiempo, esta debería ser capaz de contar un alto nivel de desarrollo de competencias profesionales distintivas en su equipo, puesto que este conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades recursos, activos que la organización posee y controla, le permitirá sostener la creación de valor para sí misma y la sociedad.

En este contexto, las competencias asumen un rol destacado para la construcción de una propuesta de valor y en esta línea argumentativa se debe contar con una definición amplia e integral al respecto de estos conceptos transversales.

Al respecto del concepto de competencias destacan algunas definiciones que ilustran el enfoque y los alcances del mismo. Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador

destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. (Kochansky, 1998)

De acuerdo con Madrid, M (2016) la importancia del rol de las competencias profesionales en la actualidad, se enfocan en que estas, sustentan el proceso integral de diagnóstico, diseño, implementación, evaluación de las cualificaciones profesionales.

Según Eraut (2003) la competencia es la habilidad de ejecutar tareas y roles que son requeridos en función de unos estándares esperados. Estos estándares guardan relación con los niveles de conformidad que las organizaciones establecen como óptimos y que sustentan sus operaciones y creación de valor.

Arnold y Schüssler (2001) afirman que una competencia se refiere a la capacidad de una persona para actuar, de acuerdo con este planteamiento, la competencia se entiende de forma holística y comprende contenidos o áreas de conocimiento, habilidades centrales y habilidades genéricas. De forma complementaría otros autores como Mandon y Sulzer (1998) plantean que la competencia ha de entenderse como conocimiento, habilidades y cualidades en acción.

El concepto de competencia en el contexto empresarial, funciona en un entorno específico que está relacionado al trabajo, puesto, cargo y funciones que el trabajador desempeña y es donde pone en práctica sus capacidades.

Según Del Pozo (2013) el desarrollo de las denominadas competencias profesionales debe basarse en la acción y relacionarse con situaciones reales de trabajo con el fin que el desarrollo de la misma sea significativo. Este autor plantea que el proceso de evaluación de competencias significa obtener evidencias que muestren comportamientos en condiciones específicas, de modo que se pueda inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera adecuada.

En esa misma línea argumentativa Le Boterf, (2010) y Tejada, (2012) enfatizan la referencia a que las competencias profesionales se deben desarrollar en situaciones auténticas de formación que son dependientes del contexto o escenario socioprofesional.

Este escenario socioprofesional es el contexto específico donde se desarrolla la gestión y evaluación de competencias profesionales como proceso complejo orientado al desarrollo de este conjunto de capacidades distintivas inherentes a la realidad organizacional.

En concordancia con el escenario profesional, Ashford-Rowe, Herrington & Brown, (2014) hacen referencia, en que son las situaciones reales y/o simuladas de trabajo, las que realmente contribuyen a diseñar tareas auténticas de evaluación de competencias profesionales. Es importante mencionar que las metodologías de formación y desarrollo de competencias profesionales basados en simulaciones son actualmente un pilar importante dentro de los modelos de gestión por competencias y aunque esa temática excede el desarrollo del contenido de este trabajo, existen nuevas metodologías formativas basadas en la simulación (Littlewood, 2011; McGaghie, Issenberg, Petrusa & Scalese, 2010; Ros y Conesa, 2013)

Moreno Oliver (2014) plantea la importancia de la evaluación por competencias e indica que es necesaria una fuerte alineación entre diseño, metodología y evaluación

de la formación teniendo como marco de referencia tanto el escenario como el perfil profesional.

En el ámbito de las competencias profesionales y la estrategia empresarial, Prahalad, & Hamel (1994) plantean el concepto de competencias centrales o core competences, y la definen como una combinación armonizada de múltiples recursos y habilidades que distinguen a una empresa en el mercado, constituyéndose en la base de la competitividad de las empresas. El concepto de competencia central tiene implicaciones a nivel estratégico; las empresas deberían trabajar sistemáticamente al identificar sus competencias centrales y desarrollarlas para una ventaja competitiva sostenible (Srivastava, 2005).

Esta revisión preliminar nos permite entender el alcance del concepto de competencias profesionales como base del desarrollo empresarial sustentado en modelos de negocios y políticas de empresa integrales que generen un efecto en la maximización de valor de la organización.

2.2 Modelos de Negocios y Alineamiento Estratégico

De acuerdo con Ruelas-Gossi (2004), la gran oportunidad de innovar radica más que nada en la capacidad de las organizaciones de introducir innovaciones al modelo de negocios y así lograr cambiar las reglas del juego competitivo.

En ese contexto las organizaciones necesitan coherencia, entre los fines que persiguen y los recursos que poseen o controlan, para así poder tomar decisiones estratégicas adecuadas, través del desarrollo de nuevos modelos de gerenciamiento estratégico para la alta dirección. Los modelos nos permiten entonces entender y simplificar una compleja realidad, ya que nos ofrecen representaciones [abstractas](#), [conceptuales](#), matemáticas o gráficas, de [sistemas](#) o [procesos](#) con la finalidad de poder analizar, describir, [explicar](#) y predecir de una forma más efectiva, el comportamiento de fenómenos o procesos.

Magretta (2002) manifiesta que los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas y en ese sentido, como van a construir una propuesta de valor para sus clientes. La lógica principal de este enfoque radica en las ideas de Peter Drucker respecto del valor que el cliente percibe en relación a la oferta de productos o servicios que una organización le ofrece, este punto es la construcción de un conjunto de beneficios que sean valorados por el cliente y que le permita a una organización aumentar su valor a través del incremento de sus ingresos, utilidades y rentabilidades.

Este concepto de propuesta de valor se complementa con lo planteado por Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) los mismos que definen al modelo de negocios como una herramienta conceptual que permite expresar la descripción del valor que una empresa es capaz de ofrecer a los segmentos de clientes que ha decidido atender y en base a lo cual va a diseñar su propuesta de valor que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos, utilidades y rentabilidades a la organización.

Según Senge (1999) el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes de dicho sistema, destacando la idea central que la relación entre las partes es más importante que el funcionamiento individual de

las mismas. Este proceso de permanente alineamiento y vinculación es el que permite garantizar el logro de los objetivos y la optimización de los recursos de la organización.

Kaplan y Norton (2008), plantean la importancia del diseño de un sistema de gestión para alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones y dado a que la mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocios y de soporte, el sistema de gestión también debe abordar, cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Estos autores formulan que el sistema empresarial debe alinear a las unidades de negocios, a las unidades de soporte y alinear a los trabajadores.

2.3 Pensamiento Estratégico, Estrategia y Planificación Estratégica

De acuerdo con el enfoque desarrollado en el apartado anterior respecto a Modelos de Negocios, Ruelas-Gossi & Donald N. Sull (2006), sostienen que la lógica de los nuevos modelos de estrategia se centra en la innovación del modelo de negocios, como la orquestación estratégica, en contraste con otros esquemas como los centrados en el producto o la cadena de valor tradicional.

En primer lugar, es importante definir al pensamiento estratégico y su importancia dentro de una organización. Ohmae (2004) define al pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

Robert, M., & Días, C. (2006) definen al pensamiento estratégico como un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves.

Un denominador común de las definiciones relativas al pensamiento estratégico es el entendimiento, de que tiene que existir un nivel desarrollado de pensamiento, antes de que exista una planificación estratégica formal, para que posteriormente se pueda realizar la implementación o ejecución de dichos planes, evaluarlos y retroalimentar el proceso.

Pero ¿Qué es entonces estrategia y planificación estratégica?

De acuerdo con Porter (1996) la estrategia competitiva consiste en ser diferente, este autor la concibe como la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor a lo que denominó ventaja competitiva sustentable.

En igual sentido Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia.

En concordancia con la importancia del desarrollo de modelos basados en gestión por competencias, Klein (2011) expresa como, en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad, ya que en la dinámica de negocios actual es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos.

La literatura especializada resalta que la importancia de la estrategia en la construcción del futuro que una organización desea alcanzar (visión) y a las iniciativas de acción a tomar para alcanzar el objetivo propuesto (misión), es decir a la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro. (Heller y Darling, 2011)

De igual manera la estrategia corporativa se enfoca como la combinación coherente y eficaz de las actividades de creación de valor, que se derivan de las actividades directas de las empresas matrices o de las unidades de negocio (Kruehler, Pidun & Rubner, 2012).

De manera complementaria Bonn y Fisher (2011) plantean que la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio. Otros autores indican que la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012).

De acuerdo con Hax & Majluf, (2004) el concepto de estrategia es multidimensional y abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación, propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Este enfoque determina que es necesario que exista previamente una serie de actividades e iniciativas enmarcadas dentro de un plan, pero no indica que elementos deberían de considerarse como factores claves para que dicho plan tenga éxito.

En el campo de la estrategia global y tomando como marco general de esta, la integración económica, regional y global, Ghemawat (2003) plantea que, en este contexto, el desafío estratégico clave de las empresas, consiste en analizar el modelo de negocios con el cual operan a nivel local y entendiendo las diferencias locales con las internacionales, tener la capacidad de adaptarlo a la competencia internacional.

En términos generales la estrategia y planificación estratégica que de esta se deriva, es un proceso a través del cual se analiza la situación actual de una organización empresarial y su respectivo entorno, con la finalidad de tomar las decisiones respecto a la dirección que debe tomar para alcanzar sus objetivos empresariales en un contexto de alta complejidad.

Aunque el presente trabajo no aborda como temática central, la teoría del caos y la complejidad aplicada a las organizaciones, se presentan conceptos claves que ilustran la importancia de este concepto.

Olmedo et al (2005) plantean que la complejidad es la propiedad del sistema del mundo real que se manifiesta en la incapacidad de cualquier tipo de sistema formal, para capturar adecuadamente todas sus propiedades, su comportamiento completo, aunque se disponga de una información completa de sus componentes y sus interrelaciones. En ese sentido indican que los sistemas complejos son altamente estructurados, pero con una estructura cambiante, cuya evolución es muy sensible a las condiciones iniciales o a pequeñas perturbaciones y que cuentan con un elevado número de elementos interactuantes o con múltiples trayectorias por las que evolucionar. En ese sentido son sistemas difíciles de comprender y contrastar mediante diseños o funciones, puesto que contienen numerosas interacciones entre diferentes componentes.

De acuerdo a Ackoff (1971) el concepto de complejidad, parte primero del entendimiento de lo que es un sistema, definiendo a este como un conjunto de elementos interrelacionados, y con una relación establecida entre ellos ya sea directa o indirectamente. La complejidad del sistema está directamente relacionada, al incremento del número de sus componentes.

Por su parte Nadler & Tushman (1999) reiteran y complementan su definición de sistemas complejos, puntualizándolo como un conjunto de elementos interrelacionados, donde las acciones de sus componentes pueden afectar a los demás.

Estas aportaciones plantean que una empresa es un sistema complejo que requiere un nivel de organización óptimo, donde sus áreas trabajen de forma coordinada generando eficiencia y efectos positivos entre ellas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

El tema vuelve a reivindicar la necesidad de trabajar de acuerdo a una estructura, esquema y/o modelo que permita una coordinación eficiente que reduzca la complejidad inherente del sistema.

2. METODOLOGÍA

Este trabajo se ha desarrollado utilizando una metodología de investigación exploratoria, fundamentado en la revisión de la literatura especializada en materia de dirección estratégica, modelos de negocios, competencias y estrategia empresarial, con el fin de determinar la influencia de la evolución de estos conceptos para la gerencia actual, la misma que tiene que incorporar en su práctica diaria, algún modelo o esquema de trabajo que le permita guiar de forma más simplificada su acción directiva.

El trabajo metodológicamente se ha enfocado en la revisión de los principales artículos científicos de importantes autores que han abordado el tema en cuestión, desde una perspectiva histórica y actual, describiendo los principales avances teóricos al respecto del fenómeno de estudio, identificando las fortalezas y debilidades de los enfoques académicos que desarrollan estos conceptos, con la finalidad de poder puntualizar las limitaciones de los mismos en el contexto de la gerencia estratégica de empresas.

La finalidad de haber elegido la metodología de investigación exploratoria, se fundamenta en que el trabajo pretende presentar una visión general, de tipo aproximativo, al respecto de la realidad empresarial en materia de dirección estratégica y los factores críticos de éxito para la implementación de estrategias organizacionales.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado que este tipo de investigación permite que el tema de estudio pueda ser abordado considerando la dificultad en la formulación de hipótesis precisas o de cierta generalidad, en este caso De manera complementaria, las limitaciones en el tema o fenómeno de estudio, no permite que se pueda dar una descripción sistemática del mismo, ya que para poder determinar con precisión o exactitud una hipótesis o teoría al respecto de la implementación estratégica, se deberían estudiar en un mayor nivel de profundidad,

los factores críticos de éxito en diversas organizaciones empresariales, considerando, las características heterogéneas que estas tienen, por ejemplo en relación a su nivel de complejidad, formalización, centralización, tamaño, número de empleados, líneas o unidades de negocios, zonas de cobertura, presencia nacional o internacional, entre otras.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Contexto y pertinencia del Modelo de Alineamiento Estratégico

Cuando nos referimos a la estrategia organizacional se infieren conceptos importantes dentro de la administración, como visión, misión, valores, objetivos estratégicos, cultura, clima, análisis, implementación o ejecución estratégica, entre otros. Es decir a grandes rasgos todos y cada uno de los conceptos enlistados y seguramente otros conceptos más que son complementarios, convergen para ayudar a la organización a potenciar una estrategia que le permita maximizar su valor en el tiempo.

Pero es muy importante abordar preguntas para la correcta formulación del tema y así poder contextualizar adecuadamente el tema en cuestión.

1. ¿De qué depende que los gerentes de las organizaciones tomen decisiones empresariales coherentes que se vean reflejadas en altos niveles de sofisticación empresarial que permitan construir la referida propuesta de valor?
2. ¿Cómo las organizaciones son capaces de desarrollar, construir y fomentar un alto nivel de aprendizaje y crecimiento organizacional que le permita aumentar los niveles de competencias laborales de sus talentos y miembros?,
3. ¿Cómo las organizaciones construyen un alto nivel de eficiencia en sus procesos internos, formalización y calidad de su gestión en la producción, logística interna y externa para llegar a sus clientes con un verdadero producto con valor agregado?
4. ¿Cómo las organizaciones construyen un alto posicionamiento y participación de mercado que finalmente impactaran en su principal objetivo estratégico que es maximizar su valor en el tiempo.

Las respuestas a estas interrogantes se encuentran vinculadas al nivel de pensamiento estratégico y competencias distintivas, con las que se cuentan o se encuentra en capacidad de desarrollar una organización en su equipo de trabajo.

Para ilustrar el planteamiento del párrafo anterior, vamos a desarrollar los siguientes puntos a modo de supuestos lógicos que permitirán un mayor entendimiento sobre este enfoque, el ejemplo será para una empresa privada que busca maximizar su valor en el tiempo en base a su rentabilidad financiera:

- i. Si una organización cuenta con:

Procesos de gestión estratégica de recursos humanos gestionados formalmente con alto valor en sus subsistemas, reflejados por ejemplo en un buen clima de trabajo, una sólida cultura organizacional, la implementación de programas de capacitación y formación que desarrollen competencias distintivas, el impacto de estas acciones incidirá directamente en que la empresa contará con colaboradores con un alto nivel de competencias distintivas, comprometidos y alineados con la

misma. Esto permitirá que dichos colaboradores contribuyan a un alto nivel de productividad, alta calidad, reducción de costos, creación de valor en procesos internos claves, menos errores de fabricación, menos despilfarros, mayor aprovechamiento de la tecnología utilizada, desarrollo de tecnologías adecuadas a sus procesos de producción, entre otros.

ii. Si una organización ha desarrollado:

Dichos procesos de gestión estratégica de recursos humanos, el resultado de estos procesos internos tendrán un impacto (*Efecto*) en un alto nivel de desempeño en sus procesos internos, lo cual permitirá que el producto o servicio final que esta organización ofrezca, refleje un alto valor para sus públicos de interés, como sus clientes, entre otros públicos claves (*stakeholders*) que la organización defina.

iii. Si una organización logra:

Este alto nivel de desempeño en la gestión estratégica de sus procesos internos, en base a esto, la gestión estratégica comercial, puede trabajar de manera más formal y organizada, ya que si el producto o servicio con el que cuenta es de alto valor (*con una estrategia comercial adecuada, enfocada por ejemplo en altos estándares de servicio al cliente, desarrollo de programas de fidelización de clientes, estrategias de posicionamiento de marca, programas de marketing relacional, merchandising, publicidad, promociones y comunicaciones estratégicas adecuadas*) la gestión estratégica comercial podrá lograr sus objetivos e incrementar los ingresos y las ventas de la organización, este impacto (*Efecto*) se verá reflejado en la función financiera.

iv. Si una organización logra:

Este alto nivel de desempeño en la gestión estratégica comercial, este posicionamiento comercial impactará positivamente en los ingresos y las ventas, las cuales junto con la eficiencia generada en los procesos internos, reducirá los costos y permitirá alcanzar la rentabilidad de la organización y maximizar el valor de la misma.

Es en este punto donde este efecto visible, le permitiría a la gestión estratégica financiera, poder desarrollar una estrategia financiera adecuada para evaluar las decisiones de inversión y financiamiento que la organización necesita para seguir maximizando su valor en el tiempo.

A pesar de que este enfoque es muy simple y básico, a los gerentes les resulta muy difícil de entender y aplicar, debido a que los propios principios administrativos han facilitado que, en la práctica, exista un divorcio entre las áreas de una organización y que no se pueda visualizar que la organización es un *todo* y no partes aisladas y desconectadas sin objetivos en común.

En este contexto las empresas deben tener claro que su estrategia y ventajas competitivas son una manifestación de los recursos, capacidades, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que, mediante la programación sistemática de actividades, les permitirá obtener beneficios a la organización.

El factor clave del entendimiento de lo que es la alta dirección, se encuentra, en el gobierno de la organización mediante el diseño de buenas políticas organizacionales en las áreas de la misma que son:

1. Políticas de Aprendizaje y Crecimiento: Que tengan un impacto en los niveles de desarrollo de las competencias distintivas de los miembros y talentos del equipo de la Organización. *(Efecto en los procesos internos de la empresa)*
2. Políticas de Procesos Internos: Que tengan impacto en los niveles de calidad de los procesos claves de la organización, en el valor agregado y en los niveles de satisfacción de los productos y servicios de la misma. *(Efecto en el nivel de conformidad del producto y/o servicio con nuestros clientes y públicos de interés)*
3. Políticas Comerciales: Que tengan impacto en el conjunto de objetivos, políticas y planes de acción, que debe proponerse la empresa para aumentar su propuesta de valor y en base a esto asegurar un alto posicionamiento con sus clientes, aspectos que aseguren alcanzar los máximos objetivos organizacionales. *(Efecto en los resultados financieros, incremento de las ventas e ingresos fruto del aumento del posicionamiento con nuestros clientes)*
4. Políticas Financieras: Que permitan el impacto final en la maximización del valor de la Organización, la rentabilidad, el valor económico generado a través del uso óptimo de los recursos financieros *(decisiones de inversión y financiamiento) que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. (Efecto final en la maximización del valor de la organización)*

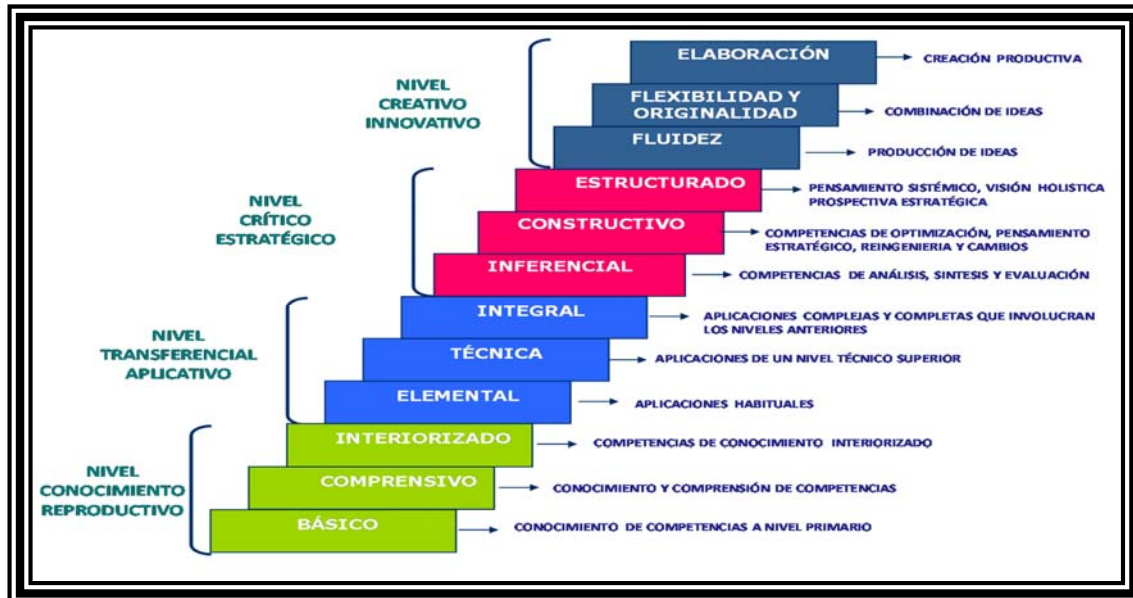
Para poder profundizar en el desarrollo de estas políticas de empresa, necesitamos utilizar un esquema o modelo de estrategia que nos permita, simplificar la compleja realidad empresarial, de tal manera de poder orientar o guiar las decisiones estratégicas.

En este caso se requeriría primero entender el concepto y alcance de los modelos gerenciales como herramienta empresarial que se orienta en esta dirección.

4.2 Presentación del Modelo de Alineamiento Estratégico.

El Modelo de Alineamiento Estratégico (Córdova-Peñaherrera, 2010) que se presenta en este trabajo *(Ver Figura 1)* muestra cómo se puede estructurar de forma más integral las competencias laborales o profesionales de los miembros de una organización, de tal manera de poder trabajar metodológicamente en el desarrollo por etapas, de dicho conjunto de competencias.

FIGURA N° 1: MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO (CÓRDOVA & PEÑAHERRERA 2010)



FUENTE Y ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El Modelo de Alineamiento Estratégico es una derivación de un esquema pedagógico, el mismo que desarrolla competencias en el ámbito educativo (Córdova- Estay, 2002). El esquema presentado en este trabajo es una aplicación a la estrategia e innovación empresarial y se fundamenta en presentar un sistema metodológico de competencias laborales o profesionales por niveles o etapas.

El Modelo de Alineamiento Estratégico (Córdova-Peñaherrera, 2010) se estructura con la coherencia lógica y secuencial de pensamiento lineal, al estructurar niveles de competencias laborales y/o profesionales que al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias, permitan a la organización, definir políticas de empresa en el área de recursos humanos que generen efectos positivos en los procesos internos de las organizaciones.

El Modelo permite manejar estas competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera cuatro (4) niveles de competencias laborales (las que a su vez tienen otros subniveles) y que son las siguientes:

- i. Competencias de Nivel Reproductivo o Etapa Reproductiva.
- ii. Competencias de Nivel Transferencial o Etapa de Aplicación.
- iii. Competencias de Nivel Crítico o Etapa Estratégica.
- iv. Competencias de Nivel Creativo o Etapa Creativa-Innovativa.

4.2.1 Competencias de Nivel Reproductivo o Etapa Reproductiva

Esta etapa es la base del modelo, donde las competencias básicas y fundamentales deben ser aprendidas y asimiladas de tal manera que puedan ser utilizadas en forma inmediata en el momento en que son requeridas por un trabajador en las funciones inherentes al cargo que desempeña dentro de una organización. Este nivel de pensamiento corresponde a la base sobre la cual se sostiene el aprendizaje normal de un individuo y el trabajo que este realiza.

En este nivel el trabajador debe reconocer conceptos, principios, teorías, convenciones y teoremas necesarios para desarrollar su trabajo y que se necesitan para construir una base de conocimientos con una fuerte concepción teórica y semántica, donde el trabajador va asimilando e incorporando nuevos métodos de trabajo, hasta que estos quedan en un nivel interiorizado en su memoria de largo plazo.

En una organización podríamos observar individuos que realizan actividades repetitivas como un digitador que ingresa datos en un computador de forma mecánica, lo cual se corresponde con un tipo especial de competencias reproductivas que necesitan ser potenciadas para pasar a un nivel superior una vez que se han interiorizado.

Ejemplo:

- i. Un Contador debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar El Principio Contable de doble partida y los criterios para Consolidar Estados Financieros.
- ii. Un Economista debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar las Formas de Cálculo del Producto Interno Bruto.

4.2.2 Competencias de Nivel Transferencial o Etapa de Aplicación

Esta etapa es aquella en la que el conocimiento reproductivo se aplica a las diferentes situaciones o actividades inherentes al cargo que desempeña un trabajador en una organización, es decir el conocimiento ya interiorizado es transferido y utilizado en situaciones diarias dentro de los procesos empresariales. Este nivel está constituido por las aplicaciones directas, indirectas, técnicas y complejas que se llevan a cabo en los procesos especializados de una organización.

En este nivel el trabajador debe tomar y utilizar los conocimientos interiorizados, para aplicar y ejecutar acciones e iniciativas en las diversas áreas de la empresa, con la finalidad de solucionar problemas y entregar a la organización resultados coherentes.

En una organización podríamos observar a un individuo que, al haber asistido a una capacitación e inducción formal en una temática especializada de la empresa, este individuo debería mejorar sus competencias profesionales en un nivel superior en la referida área, esta situación solo se hará efectiva cuando se transfiere o aplica lo aprendido en la práctica a situaciones reales dentro de los procesos empresariales.

Ejemplo:

- i. Un Contador debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar el principio contable de doble partida y los criterios para consolidar estados financieros, para aplicarlos a la resolución de problemas del área contable-financiera.
- ii. Un Economista debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar las formas de cálculo del producto interno bruto, para poder realizar cálculos y análisis económicos sobre la evolución del crecimiento de la economía.

4.2.3 Competencias de Nivel Crítico o Etapa Estratégica

Esta etapa la constituye el nivel de competencias que están más relacionadas a la estrategia como factor de diferenciación en las competencias profesionales que debe tener un individuo. En este nivel se concentran las competencias de análisis, síntesis, evaluación de decisiones, optimización reingeniería, pensamiento sistémico, visión holística y prospectiva estratégica, las mismas que permiten conjugar las competencias básicas y de aplicación para obtener resultados de un nivel superior, puesto que esta fase del modelo constituye el motor de la generación de cambios organizacionales en base a estrategias diferenciadoras.

En esta etapa un trabajador deberá (en base a los conocimientos interiorizados y una vez aplicado estos conceptos a la resolución de problemas empresariales), contrastar, evaluar, analizar, inferir, deducir nuevas y mejores formas de optimizar el trabajo organizacional, diagnosticar y diseñar estrategias de intervención y mejora; realizar reingeniería y cambios organizacionales; realizar prospectiva estratégica en la elaboración de nuevos escenarios empresariales, entre las principales.

Por ejemplo ¿sería posible pedirle a una persona con un nivel de pensamiento reproductivo que evalúe decisiones complejas, como por ejemplo la viabilidad de realizar un proyecto de inversión en el extranjero o establecer escenarios futuros para definir el presupuesto de la organización?, la respuesta sin lugar a dudas es no, en términos generales el nivel de desarrollo de competencias profesionales con las que se cuenta, está directamente vinculado con el nivel de diagnóstico de problemas a identificar y decisiones estratégicas a tomar para su resolución.

Este es un tipo de pensamiento estratégico mucho más desarrollado y basado en toda la experiencia y evolución de las etapas previas, sin las cuales sería imposible tener éxitos en la implementación de cambios organizacionales que generen valor.

Ejemplo:

- i. Un Contador debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar el principio contable de doble partida y los criterios para consolidar estados financieros, para aplicarlos a la resolución de problemas del área contable-financiera. En base a esto, estará en la capacidad de evaluar nuevas formas de mejorar el diseño de las políticas contables y financieras.
- ii. Un Economista debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar las formas de cálculo del producto interno bruto, para poder realizar cálculos y análisis económicos sobre la evolución del crecimiento

de la economía. En base a esto, estará en capacidad de realizar una proyección del crecimiento económico de la economía del Ecuador para los próximos tres años.

4.2.4 Competencias de Nivel Creativo o Etapa Creativa-Innovativa

En este nivel se manejan competencias que permiten desarrollar innovaciones, modelos originales, que explotan la creatividad dentro de una misma área de trabajo. Esta etapa del Modelo busca lograr que el individuo genere ideas, que rompa paradigmas de gestión, que logre combinar estas ideas y finalmente lograr crear e innovar, actividades que sin lugar a dudas constituyen uno de los aspectos más importantes para una organización, el generar innovación desde el punto de vista del desarrollo del producto o servicio o desde el lado de la reinención de los modelos de negocios.

Para lograr resultados exitosos es necesario desarrollar en los miembros de una organización, un nivel de pensamiento creativo-innovativo superior que permita la comprensión, adaptación y anticipo ante los cambios del entorno, la identificación de oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la empresa. Solo con el desarrollo de estas capacidades una organización será capaz de abordar con creatividad e innovación las estrategias adecuadas para marcar una diferencia con sus competidores, ya que de este nivel se derivan las grandes diferenciaciones que hay en el mundo de los negocios.

Este es un tipo de pensamiento, sin el cual sería imposible tener innovación empresarial y/o tecnológica, que aporte a los cambios organizacionales que generan valor.

Ejemplo:

- i. Un Contador debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar el principio contable de doble partida y los criterios para consolidar estados financieros, para aplicarlos a la resolución de problemas del área contable-financiera. En base a esto, estará en la capacidad de evaluar nuevas formas de mejorar el diseño de las políticas contables y financieras. En este nivel y en base a la generación de propuestas e ideas, diseñar una solución innovadora de carácter tecnológica, para mejorar la eficiencia del área contable, en base a la sistematización y optimización de la información contable con un software informático de vanguardia.
- ii. Un Economista debe tener interiorizados conceptos claves de su área, como por ejemplo dominar las formas de cálculo del producto interno bruto, para poder realizar cálculos y análisis económicos sobre la evolución del crecimiento de la economía. En base a esto, estará en capacidad de realizar una proyección del crecimiento económico de la economía del Ecuador para los próximos tres años. En este nivel y en base a la generación de propuestas e ideas, diseñar una nueva forma de cálculo o solución innovadora de carácter tecnológica para mejorar la eficiencia en el análisis económico, en base a la sistematización y optimización de la información económica con un software informático de vanguardia.

Todas estas fases integradas, son aplicadas para dirigir tres ámbitos muy importantes de la organización que son: *Los grandes objetivos estratégicos definidos por una organización; El desarrollo de una eficiente estructura organizacional y el nivel de capital organizacional con el que cuente una organización; y el nivel interno de talento humano y aprendizaje con el que cuente o sea capaz de desarrollar una organización.*

4.2.5 La importancia del Modelo de Alineamiento Estratégico

La importancia del modelo de alineamiento estratégico, radica en encontrar una relación simplificada entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

El alineamiento de los factores críticos de éxito, se refiere a la coherencia entre los siguientes elementos que son la base de la fundamentación del presente trabajo:

- I. Los grandes objetivos estratégicos definidos por una organización: Representan los objetivos y metas que reflejan la visión, misión, valores y la estrategia adoptada por la empresa y se fundamentan en relaciones de causa y efecto entre las áreas.
- II. El desarrollo de una eficiente estructura y el nivel de capital con el que cuente una organización: Representan la estructura organizacional, el clima y cultura laboral, las políticas de incentivos, la infraestructura, recursos, capacidades y demás soportes con los que cuenta una organización para el desarrollo de su estrategia.
- III. El nivel interno de talento humano y aprendizaje con el que cuente o es capaz de desarrollar una organización: Representa el desarrollo de competencias y aprendizaje que tiene una organización, la formalización de sus actividades de soporte para el aprendizaje Interno, una gestión estratégica basada en el desarrollo de competencias laborales y la formación profesional en los miembros y talentos de la misma.

Este modelo enfatiza el entendimiento y dominio de los referidos criterios estratégicos en base al desarrollo de las competencias profesionales definidas en sus etapas. El enfoque del cambio estratégico, desde el planteamiento realizado en el presente trabajo se fundamenta en la capacidad de poder visualizar a la estrategia de una organización con un esquema simplificado en base a los criterios definidos.

Para entender la importancia del modelo de alineamiento estratégico y su aplicación en la estrategia de negocios empresarial, es importante poder entender en primer lugar el concepto de alineamiento estratégico y para esta finalidad vamos a definirlo como la unidireccionalidad que se logra en una organización, al relacionar y vincular correcta y adecuadamente, los factores críticos de éxito planteados, para así alcanzar estrategias exitosas.

El Modelo prioriza la coherencia que debe existir en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las estrategias organizacionales a seguir, ya que no es compatible y racional pensar que por ejemplo, gerentes con niveles de pensamiento y competencias laborales y profesionales de nivel inferior

(dentro de los niveles del Modelo), puedan desarrollar estrategias innovadoras que cambien las reglas del juego de los mercados, que cada vez son más competitivos.

El modelo de alineamiento estratégico, permite que exista coherencia entre la definición de los objetivos estratégicos y la coherencia lógica de estos con elementos organizacionales.

FIG Nº 2. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: NIVELES DE PENSAMIENTO GERENCIAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Si profundizamos el alineamiento de los referidos factores, tendríamos los siguientes puntos lógicos de análisis empresarial:

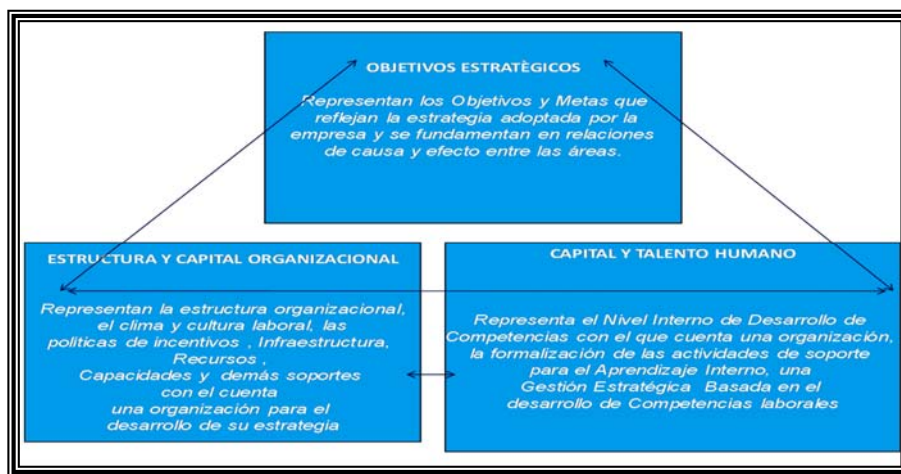
- I. Aunque una organización, tenga claro sus objetivos estratégicos y estos sean conocidos, entendidos e implementados, esto no contribuirá mucho al éxito de su estrategia si no cuenta con:
 - A. La estructura adecuada, soportes e infraestructura, recursos y capacidades que le den soporte a sus objetivos; y esto a su vez con;
 - B. Los talentos y competencias en los miembros de su equipo humano.
- II. Aunque una organización cuente con la estructura adecuada, soportes, infraestructura, recursos y capacidades, esto no contribuirá mucho al éxito de su estrategia si no cuenta con:
 - A. Los objetivos estratégicos bien definidos que reflejen donde quiere ir como organización, bajo que filosofía y cultura a trabajar, que mercados pretende desarrollar y que estrategia va definir para generar valor en los mismos.
 - B. Los talentos y competencias en los miembros de su equipo humano.
- III. Y finalmente, aunque una organización cuente con los talentos y competencias en los miembros de su equipo, tenga un elevado nivel de aprendizaje y crecimiento de las competencias distintivas que se necesitan, esto no contribuirá mucho al éxito de su estrategia si no cuenta con:
 - A. Los objetivos estratégicos bien definidos que reflejen donde quiere ir como organización, bajo que filosofía y cultura va a trabajar, que

mercados va a desarrollar y que estrategia va a definir para generar valor en los mismos.

- B. La estructura adecuada, soportes e infraestructura, recursos y capacidades que le den soporte a sus objetivos estratégicos.

La lógica del modelo radica en que las organizaciones deben fomentar políticas de empresa que trabajen en el desarrollo de altos niveles de pensamiento y desarrollo de competencias profesionales distintivas. La visualización integral de la organización depende en gran medida de la capacidad de los gestores o gerentes en vincular adecuada y eficientemente, los factores críticos de éxito planteados, para así poder desarrollar estrategias de negocios generadoras de valor.

FIG Nº 3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: FACTORES CLAVES A ALINEAR



FUENTE Y ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El incremento de la propuesta de valor que la organización es capaz de construir a través de las políticas de empresa, radica más bien en la capacidad de la organización de poder establecer una correcta implementación de lo que se planificó, ya que esta es una de las limitaciones en los modelos empresariales, que te pueden indicar los factores o elementos que se debe de tener en cuenta, en el esquema de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de las políticas de empresa, pero el éxito de dichas estrategias, dependen de la ejecución estratégica, de tal forma que son los resultados empresariales los que van a reflejar el conjunto y nivel de decisiones estratégicas tomadas.

Por esta razón que se vuelve imprescindible que los gerentes cuenten con diversas alternativas teóricas para poder combinar y aplicar estos conceptos a la realidad organizacional y así poder diseñar, esquemas prácticos de trabajo gerencial que tengan un efecto visible en los resultados de las organizaciones.

4. CONCLUSIONES

El modelo de alineamiento estratégico es un aporte teórico cuya finalidad es servir de base para la profundización en materia del desarrollo de competencias profesionales y la estrategia de negocios, ya que su estructura metodológica puede ser utilizada como una herramienta para realizar nuevos estudios por ejemplo en materia de modelos de gestión por competencias, más estructurados, que impacten en todas las áreas de la organización.

El modelo de alineamiento estratégico (Córdova- Peñaherrera, 2010) estructura niveles de competencias que, al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias, permitirían que el talento humano de la organización vaya creciendo en capacidades que conlleven al desarrollo organizacional. Este modelo contribuye a alinear la estrategia ya que se pueden establecer el vínculo adecuado entre los factores críticos de éxito planteados en este trabajo.

El modelo de alineamiento estratégico es un aporte teórico a la discusión estratégica, cuyo principal propósito es simplificar los complejos elementos de análisis empresarial a los cuales se enfrentan los gestores y/o gerentes, de tal manera de contribuir a elevar el nivel de análisis estratégico y al marco teórico del área.

Los resultados del trabajo enfatizan que el fenómeno de estudio no permite una descripción sistemática e integral del mismo, ya que para determinar con precisión una hipótesis o teoría sobre el alineamiento, implementación o ejecución estratégica, debe estudiarse con un mayor nivel de profundidad, los factores críticos de éxito en diversas organizaciones empresariales, considerando sus características heterogéneas, en relación con su actividad económica, nivel de complejidad, formalización y centralización inherente a las mismas.

Este trabajo presenta un aporte teórico a la discusión y análisis de la estrategia de negocios, razón por la cual la principal recomendación, es el de poder profundizar en el estudio, análisis e investigación sobre los modelos de negocios con enfoque en competencias profesionales, para poder contar con nuevos aportes teóricos en materia de estrategia e innovación empresarial.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ackoff, R. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management science*, 17(11), 661-671.
- Amit R, Zott C. (2001). Value Creation in E-Business. *Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal* 22: 493- 520.
- Arnold, R. y Schüssler, I. (2001). Entwicklung des kompetenzbegriffs und seine bedeutung für die berufsbildung und für die berufsbildungsforschung in: G. Franke (Ed.), *Komplexität und kompetenz. Ausgewählte fragen der kompetenzforschung*, Bielefeld: Bertelsmann.
- Ashford-Rowe, K.; Herrington, J. & Brown, Ch. (2014). Establishing the critical elements that determine authentic assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 39(2) 205-222. DO I:10.1080/02602938.2013.819566.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5-14.
- Córdova, R. & Peñaherrera, D. (2010) *Alineación Estratégica: Una Visión desde la creatividad y la innovación*. Ponencia realizada en el Congreso Internacional de Estrategia SLADE 2010. Guayaquil, Ecuador. ISBN: 978-958-96553-3-7
- Damanpour F et al (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26/6.
- Del Pozo, J. A. (2013). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea.
- Dougherty D, Hardy C (1996). Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems, *The Academy of Management Journal*, 39/5.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*, London: Falmer Press.
- Ghemawat P. (2003) *La estrategia olvidada*. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 81, Nº. 11, 2003, págs. 88-98.
- Hafeez K & Essmail A (2007). Evaluating Organisation Core Capabilities And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, *Management Research News*, V:30, No.:8, pp.530-547.
- Hamel G & Prahalad C.K. (1990). The Core Capabilities Of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp.80-90.
- Hamel, G. (1994). *Estrategia como Revolución*. *Harvard Business Review*. 1–19.
- Hax, A, y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Prentice Hall.

- Heller, V. L. & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 4-13.
- Kachansky, Jim, (1998). "El sistema de competencias", en: *Training and Development digest*, Madrid.
- Kaplan, R y Norton, D. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press, pp. 336.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 21-28.
- Kruehler, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 4-17
- Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence*. Paris: Editions d'Organisation.
- Littlewood, K. (2011). High fidelity simulation as a research tool. *Best practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25, 473-487.
- Lukac, E. & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57.
- Madrid, M (2016) *El enfoque de las competencias profesionales: una propuesta metodológica de análisis (Tesis Dr)*. Universidad de Murcia. Departamento de Sociología y Política Social.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86- 93.
- Maidque M.A. (1980). *Entrepreneurs, Champions & Technological Innovation*, Sloan Management Review, 2(59).
- Mandon, N. & Sulzer, E. (1998). Analysis of work: describing competences through a dynamic approach to jobs, *Training & Employment*. A French newsletter from Céreq and its associated centres, 33, 1-4. Disponible on line <http://www.cereq.fr/cereq/trai33.pdf> (descargado el 29/08/2008).
- McGaghie, W. C, Issenberg, S. B., Petrusa, E. R., & Scalese, R. J. (2010). A critical review of simulation-based medical education research: 2003- 2009. *Medical education*. 44, 50-63.
- Moreno Oliver, V. (2014). *Análisis y propuesta de intervención sobre la alineación entre el trabajo por competencias, la estrategia metodológica y el sistema de evaluación (Alineación C*M*E)*. Tesis Doctoral. Dpto. Pedagogía Aplicada. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Nadler D y Tushman M (1999) *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México, Ediciones Oxford, México.

- Ohmae, K., (2004) *The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*, pp. 1- 282, Editorial McGraw Hill, New York, Estados Unidos.
- Olmedo E, García J. y Mateos R (2005) De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, núm. 15 73-9.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751-775.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
- Prahalad, C. a. H. G., (2001). The core competence of the corporation. Vol. 68 No. 3 ed. s.l.:Harvard Business Review.
- Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple*. Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Ros, M. y Conesa, C. (2013). Adquisición de competencias a través de la simulación y juego de rol en el área contable. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, número especial, 419-428.
- Ruelas-Gossi, A. (2007). El Paradigma de la T Grande. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007, págs. 53-63
- Ruelas-Gossi, A & Donald N. Sull (2006), Orquestación estratégica la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 84, N°. 11, 2006, págs. 42-52
- Senge, P. (1999) *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. S.A. Ediciones Granica, Barcelona, España.
- Tejada, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia. *Educación XX1*, 15 (2), 17-40. DOI:10.5944/educxx1.15.2.125
- Srivastava, S. (2005). Managing Core Competence of the Organization. *Vikalpa*, Volume 30, No 4, October – December, 49-68.
- Zirger B. J., Maidique M. A. (1990). A Model of New Product Development: An Empirical Test, *Management Science*, V:36, No.7.