



Cómo ganar la guerra del talento empresarial

¿Por qué nos hemos acostumbrado al café de Starbucks? ¿Qué nos lleva a comprar un Nokia? ¿Cuál es la receta del éxito del Grupo Santander? ¿Y de Samsung? A simple vista, estas empresas tienen poco en común; pertenecen a sectores muy diversos y su actividad tiene muy poco que ver. En la práctica, su modelo de negocio, sin miedo a la innovación, creativo y ciertamente emprendedor, los identifica como empresas de éxito que arrasaron el mercado. Son los bárbaros del siglo XXI.

FREDERIC MARTRAT, Consultor Senior de Barna Consulting Group (fmartrat@barna-consulting.com).

Los historiadores aseguran que en el año 405 d.c. el Rin y el Danubio se helaron, y permitieron a las primeras hordas bárbaras traspasar desde el Norte la frontera del Imperio Romano que en aquel momento se hallaba desguarnecida. Fue el principio del fin para una de las civilizaciones más poderosas.

Hoy, otros bárbaros están otra vez a las puertas de nuestras organizaciones. Nos están acechando.

I. LOS “BÁRBAROS” NOS ATACAN

Desbancan nuestros productos, intentarán quitarnos a nuestros clientes, luego irán a por nuestros mejores empleados¹, y finalmente se harán con nuestros negocios. Vienen de cualquier sitio y se establecen donde más les place. Son los nuevos conquistadores: Nokia, Ikea, Ryan Air, Virgin, Starbucks, Samsung...

Estos “bárbaros” provienen de todos los sectores y están empezando a derribar los viejos modelos empresariales heredados de la revolución industrial para construir otros nuevos. Nuestro propio instinto de supervivencia nos plantea dos grandes cuestiones. ¿Cómo están consiguiendo ganar tanto terreno en tan poco tiempo? ¿Cómo hacerles frente desde nuestra propia organización?

Si miramos a nuestro alrededor, el proceso ya está iniciado desde hace décadas. Cuando yo era niño, en el colmado recordaban mi nombre y el de toda mi familia, en la pana-

FICHA TÉCNICA

Autor: MARTRAT, Frédéric.

Título: Cómo ganar la guerra del talento empresarial.

Fuente: Capital Humano, nº 185, pág. 88. Febrero, 2005.

Resumen: Organizaciones como Banco Santander, Nokia, Ikea, Starbucks y Samsung están revolucionando el modelo de hacer negocio. Son los bárbaros del siglo XXI que, haciendo suyo el más genuino concepto de empresa emprendedora, están empezando a desbancar productos, acumular cuota de mercado, atraer a los mejores empleados... ¿Qué tienen todos ellos en común? A primera vista se puede apreciar que todos ellos operan en distintos sectores y tienen organizaciones muy diversas, con modelos de negocio que no sólo son sostenibles, sino también reproducibles en distintos mercados. A partir de un análisis algo más exhaustivo de sus trayectorias, nos damos cuenta de que todas estas organizaciones han ido redefiniendo sustancialmente sus propios modelos de negocio a lo largo de los años. Parece como si la verdadera clave esté en la innovación y en la creatividad para saber readaptar constantemente el propio negocio.

Descriptor: Innovación / Modelo de negocio / Creatividad.



dería sabían qué dulces me gustaban más. Hoy este mundo se ha desvanecido, en el lugar de mi colmado hoy existe una tienda de conveniencia que, a su vez, es la fiel fotocopia de muchas otras en mi ciudad, mientras mi panadería está incrustada desde hace años en un centro comercial cualquiera de las afueras. Pero, a su vez, el centro comercial pronto va a verse amenazado cuando sus clientes se cansen de vagar por sus pasillos y decidan llevar a cabo su compra en la red. Además, es una guerra de todos contra todos, donde el último bárbaro que llega acaba echando al que estaba asentado anteriormente.

2. ¿CÓMO HAN LLEGADO HASTA AQUÍ?

Pero, ¿qué tienen en común estos “bárbaros”? A primera vista se puede apreciar que todos ellos operan en distintos sectores y tienen organizaciones muy diversas, con modelos de negocio que no sólo son sostenibles, sino también reproducibles en distintos mercados. A partir de un análisis algo más exhaustivo de sus trayectorias, nos damos cuenta de que todas estas organizaciones han ido redefiniendo sustancialmente sus propios modelos de negocio a lo largo de los años. Parece como si la verdadera clave esté en la innovación y en la creatividad para saber readaptar constantemente el propio negocio.

El Banco de Santander fue de los primeros que supieron que su negocio en Latinoamérica debía ser su catapultas de crecimiento. Media Markt ha sabido basar su crecimiento en redes descentralizadas, de forma que cada establecimiento es una única unidad de negocio y una sociedad independiente, que evidentemente se beneficia de unas sinergias fruto de la compra por volumen. Gracias a ello ha conseguido abrir más de 300 establecimientos en Europa en menos de 5 años, y de ellos 20 en España. Nokia, un fabricante de botas de goma y neumáticos de un pequeño país del Norte de Europa, desbancó en los noventa a Motorola, líder mundial del sector de telefonía móvil porque supo adelantarse en el desarrollo de la tecnología digital incorporada a los terminales móviles. El antaño líder americano se vio claramente desbancado en sólo tres años y, posiblemente, de forma irremediable.

La mayor parte de los autores afirma que los líderes tienen siempre un elemento en común: una meta clara, nacida de algún propósito organizador que aúna talentos, enfoca sus esfuerzos y los dirige en una dirección acertada

Para fomentar una organización emprendedora e innovadora son necesarias estructuras ligeras y flexibles descentralizadas al máximo, pero con tareas y responsabilidades definidas entre sus miembros

3. ¿CUÁLES SON SUS NUEVAS ARMAS SECRETAS?

Pero, ¿quién o qué es el causante de que unas empresas sean creativas, innovadoras, que cambien de orientación rápidamente y que sepan usar sus competencias? ¿Dónde está el arma secreta de los bárbaros? ¿Cuáles son las claves de ese talento innovador? ¿Debemos achacar el éxito de estos guerreros a la capacidad de liderazgo de los jefes de la tribu? ¿O bien se trata de organizaciones que irradian talento por sí mismas?

La mayor parte de los autores afirman que los líderes tienen siempre un elemento en común: una meta clara, nacida de algún propósito organizador que aúna talentos, enfoca sus esfuerzos y los dirige en una dirección acertada².

En 1994 IBM había acumulado unas pérdidas de 15.000 millones de dólares y, de la mano de Lou Gerstner, acabó pasando de ser una empresa de *hardware* a una compañía de venta de soluciones informáticas. En 2004 la Big Blue va a ganar más de 3.000 millones de dólares y, de ellos, la mitad van a provenir de la venta de servicios. Gerstner

tuvo que emprender un sinnúmero de acciones dolorosas y tuvo la suficiente ambición, visión y fuerza para perseverar. Estos fueron los elementos que hicieron que de él un líder a quien seguir.

4. ¿LÍDER-HÉROE O CULTURA?

Pero lamento decepcionarle; ahí no está el arma secreta de los bárbaros. No son éstas, para mí, las claves del talento. Un único líder visionario tiene muchos riesgos para la organización. En unos casos estos líderes tienen una vida profesional finita en las organizaciones. De todos es conocido el efecto nocivo que tuvo para Telepizza la salida de su fundador Leopoldo Fernández Pujals de su accionariado. En otros casos es muy frecuente que el relevo generacional de una empresa no consiga que surja un segundo guía visionario que asegure la pervivencia de la misma. Es más, también se puede apreciar cómo la segunda y tercera línea directiva tienen el riesgo de volverse excesivamente dependientes del visionario, renunciando así a su propia capacidad creativa. De hecho, un único visionario en declive con fuerte poder puede ahogar la capacidad de su empresa de innovar radicalmente. Los ejemplos de esto son innumerables y poco edificantes para el que se vea retratado.

Hemos hablado anteriormente de capacidad creativa y de redefinición de negocio. ¿Acaso este arma secreta no consistiría en que toda la organización esté permanentemente volcada en el proceso innovador? Este nuevo concepto empresarial "bárbaro" sólo es posible si el líder visionario y con ambición cede su parcela de creación a toda la organización y accede a verse sobrepasado por el torrente innovador.

Ikea tuvo en su momento un líder visionario pero, desde sus inicios, después de su fundación en 1943, ha sabido atesorar un conocimiento y una capacidad innovadora que se plasman en cada uno de los productos que lanza al mercado. Semejante modelo hoy en día solamente es posible mediante la creatividad y el talento de muchas personas. Ryan Air está amenazando a verdaderos gigantes como Iberia o British Airways, y en el año 2005 espera poder transportar 2 millones de viajeros solamente en el aeropuerto de Reus-Tarragona.



FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 1 > ALGUNAS CLAVES PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

- Desarrollar una cultura acompañada de una misión que surja de las entrañas de la organización⁸.
- Los empleados sensibles a la importancia de tener clientes satisfechos y fieles.
- Una dirección consciente que para tener clientes satisfechos y fieles es necesario tener a empleados satisfechos y fieles.
- La necesidad de encajar los objetivos y valores de las empresas con los de las personas, precisamente para tener empleados satisfechos y fieles.
- La participación de las personas en la definición y reflexión sobre los valores que pretende transmitir la empresa a su entorno. (empleados, clientes, proveedores, comunidad...).
- Saber que la orientación al mercado es un rasgo que define a la cultura, pero no el único.

FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 2 > ALGUNOS ELEMENTOS PARA DESARROLLAR UNA CAPACIDAD EMPRENDEDORA

- Servirse de herramientas como los sistemas de gestión por competencias, potenciando algunas como la proactividad, la asunción de riesgos, la creatividad.
- Simplificar al máximo reglas operativas o autorizaciones.
- Ser conscientes del fenómeno intrapreneur, para tener empleados dispuestos a iniciar nuevos negocios in-house⁹.
- Apoyar a los intrapreneurs con el adecuado escalado retributivo, para premiar sus éxitos o la consecución de determinados objetivos.
- Ligar la cultura con los inicios emprendedores de su fundador (cuando ello sea posible).

FUENTE > Elaboración propia.

Pero todo ello a causa de una lucha tenaz en toda la organización por conseguir unos bajos costes sin reducir las prestaciones básicas del servicio de transporte aéreo. Eso es talento organizacional. Y este talento solamente es posible dentro de una cultura corporativa.

Parece, pues, que lo verdaderamente importante para una empresa es saber crear las condiciones para que aparezcan muchas personas que aporten verdadero talento innovador a la organización, y muchos pequeños líderes en creación, en ejecución y puesta en marcha.

Innovación no significa forzosamente ser tecnológicamente puntero, sino "cuestionar lo establecido y buscar nuevas y mejores for-

Todas las organizaciones que están en un entorno turbulento y dinámico deben perseguir procesos de aprendizaje que permitan un cambio en el comportamiento y la mejora en el desempeño

mas de hacer las cosas, en beneficio de la organización"³. Starbucks tiene un café que por sí sólo puede no ser mejor que el que podemos comprar en cualquier tienda especializada, pero viene servido en un modelo de entretenimiento y diversión. Eso es innovación. Este café es ya, de por sí, un producto novedoso. Se trata, en definitiva, de generar empresas con una cultura en la que toda la organización puede soñar en el propio éxito.

5. ¿CÓMO CREAR LAS CONDICIONES PARA EL TALENTO?

A partir de estudios de Narver y Slater⁴, los aspectos de motivación de Covey⁵, las tesis de descentralización desorganizada de Tom Peters⁶, y las teorías sobre cambio organizacional de Peter Senge⁷ se resaltan los cinco pilares del talento que nos permitirán establecer las condiciones necesarias para que los empleados puedan saber generar innovación radical:

- LA CULTURA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Las empresas tienen que contar con una cultura sólida que incluya elementos de orientación al mercado en su misión. Ello creará un conjunto de criterios bajo los cuales los integrantes habrán de auto-gobernarse, y un conjunto de directrices que les permitirá desarrollar los adecuados hábitos al respecto. No será, entonces, necesario llevar a cabo grandes esfuerzos en forma de reglas e instrucciones para que los componentes actúen bajo ese prisma (cuadro 1).

- DESARROLLAR LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA.

La orientación al mercado no es suficiente. Se hace clave desarrollar una capacidad de alta tolerancia al riesgo, proactividad, receptividad a la innovación y resistencia a la burocracia. La organización debe tener muy claro además cuáles son sus propios intereses. Los gestores deben fomentar al máximo las conductas ambiciosas y proactivas, a pesar de los riesgos inherentes a la creación de negocios.

Varios analistas de Wall Street atribuyen los éxitos de Intel a su capacidad de regeneración. Para una unidad de Intel, el más alto logro es destronar a un producto propio

CUADRO 3 > ¿CÓMO OBTENER LA INFORMACIÓN DE FORMA EFECTIVA?

- Diseñar una organización lo más abierta y permeable posible a las experiencias y las fuentes externas de información.
- Saber utilizar las redes de contactos para adquirir el nuevo conocimiento de quien lo posee y estar dispuesto a compartirlo¹².
- La formación como una verdadera herramienta de Recursos Humanos.
- La organización debe ser permeable a prácticas formativas dentro y fuera de la organización.
- Saber guardar y codificar adecuadamente todo el conocimiento adquirido.

FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 4 > CÓMO DIFUNDIR LA INFORMACIÓN

- Dejar de considerar que la formación es un privilegio de unos pocos.
- Franquear las barreras departamentales que impiden el flujo de la información.
- Establecer los adecuados foros de información y discusión para asegurar la comprensión de las implicaciones para el negocio del nuevo conocimiento.
- Dar la importancia adecuada a la comunicación informal, especialmente cuanto más incierto sea el problema o la oportunidad.

FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 5 > CLAVES PARA CONSEGUIR EL CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO A PARTIR DEL NUEVO CONOCIMIENTO

- El consenso en cuanto a la repercusión de la información para el negocio.
- Dar la mayor información y con la máxima transparencia.
- Implicar al máximo a toda la organización, y asegurar la máxima participación como mínimo en la difusión.
- Ser conscientes que el cambio, ya sea grande o pequeño, deberá ser previamente interiorizado desde el individuo.

FUENTE > Elaboración propia.

que en su momento fue considerado puntero. La compañía piensa que si no supera a sus propios productos y desarrolla la capacidad de emprender nuevas líneas de negocio o nuevos productos, otra empresa lo hará (cuadro 2).

- SABER GESTIONAR EL PROPIO APRENDIZAJE COMO MOTOR DE NUEVOS COMPORTAMIENTOS.

El aprendizaje organizacional consiste en el desarrollo de aquel *"nuevo conocimiento que tiene el potencial de influenciar en el comportamiento"*¹⁰. Todas las organizaciones que están en un entorno turbulento y dinámico deben perseguir procesos de aprendizaje que permitan un cambio en el comportamiento y la mejora en el desempeño. Y todo ello incluye la obtención del conocimiento, el saber difundir la información, in-

terpretarla y consensuarla¹¹ (cuadros 3 y 4).

Posteriormente, cuando un nuevo conocimiento, una vez interpretado, deba ponerse en funcionamiento, necesitará del correspondiente cambio organizacional y de comportamiento. Además, para la puesta en práctica de este cambio es necesario un proceso de desaprendizaje. Tal y como indica un alto responsable de innovación de Xerox, *"el desaprendizaje es crítico en estos tiempos caóticos, ya que muchos de nuestros fragmentos de conocimiento, intuiciones y opiniones dependen de asunciones que simplemente ya no son ciertas"*¹³. Y ello es aplicable tanto a la investigación, como al comportamiento de las personas (cuadro 5).

General Electric es una empresa con reconocido prestigio por sus programas de cambio a partir del aprendizaje organizacional. En 1990 ejecutó el programa *work-out* en toda la organización para eliminar del sistema todo el trabajo innecesario y la burocracia y liberar el tiempo de los empleados. Este programa empezó desde abajo y a partir de un conjunto de "reuniones de vecinos". Las ideas surgieron de los propios empleados y se fueron consensuando. En ellas se puso en seguida de manifiesto que los verdaderos desperdicios de tiempo se ponen de manifiesto en el límite de las funciones, y se suprimieron sucesivamente informes y aprobaciones innecesarias, reuniones superfluas y políticas y procedimientos absurdos. Las conclusiones se difundieron en toda la organización y los responsables prestaron oídos a sus ideas y aprobaron su puesta en práctica. El resultado fue espectacular y este proyecto fue la semilla de muchos otros cambios habidos en General Electric.

- FOMENTAR NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

Para fomentar una organización emprendedora e innovadora son necesarias, además, estructuras ligeras y flexibles descentralizadas al máximo, pero con tareas y responsabilidades definidas entre sus miembros. Las rígidas estructuras con muchos eslabones en la cadena de mando no tienen lugar en un entorno innovador.

Richard Branson, fundador de Virgin, es un firme partidario de las estructuras de reducida dimensión y cree que, cuando la gente

empieza a sentirse impersonal en la empresa, es el tiempo de disgregarla. Los empleados no se tienen que perder en los pasillos del poder¹⁴.

Pat McGovern, fundador de Internacional Data Group, uno de los grupos de publicaciones mayores del mundo, está convencido de que las unidades pequeñas son emprendedoras porque "no les queda más remedio", y por ello deja que cada publicación negocie de forma independiente con su proveedor de papel.

La nueva organización tiene a los equipos como pieza fundamental y éstos deben estructurarse alrededor de líderes facilitadores. El líder facilitador no debe confundirse con el líder visionario. El primero se diferencia del líder visionario porque sabe que no es el que debe dar todas las soluciones, sabe que su misión en muchos casos debe formular preguntas que no tienen fácil respuestas, y debe comprender que esto no lo puede hacer sólo y que necesita socios: los demás miembros de su equipo.

Para construir equipos de trabajo multidisciplinarios se hace necesario dotar a la organización de verdaderos *coaches*, que ayuden a aquéllos que en su organización necesitan encontrar patrones de conducta y potencien las relaciones entre las personas (cuadro 6).

- TRABAJAR DESDE EL PROPIO INDIVIDUO ESTIMULANDO EL COMPORTAMIENTO EFECTIVO.

El cambio innovador no puede realizarse solamente con los elementos anteriormente citados, ni con simples consejos de expertos, ni con el simple apoyo de la Alta Dirección. Tal y como indica Peter Senge, los verdaderos obstáculos al cambio están en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Se necesitan individuos que posean una actitud que les permita ser verdaderos agentes dinamizadores y catalizadores de cambios, independientemente de su posición jerárquica en la organización. La buena actitud está plenamente ligada al individuo, y está fundamentada en unos buenos hábitos, unas expectativas positivas adecuadas, unas adecuadas estructuras mentales y un correcto equilibrio emocional.

Philip Carrol se incorporó como director general de Shell Oil en 1993 y quiso emprender una fuerte descentralización ad-

CUADRO 6 > CÓMO DESARROLLAR EQUIPOS DE TRABAJO CON ÉXITO

- Calibrar las diferencias entre los miembros del equipo, en cuanto a percepciones y celebraras, sabiendo encontrar un vínculo común.
- Fomentar la participación en todos los niveles.
- Establecer al máximo objetivos compartidos por distintos departamentos.
- Desarrollar proyectos específicos interdisciplinarios dentro de la compañía y otorgar autonomía para su puesta en práctica.
- Dotar a los expertos de tareas de coordinación, con independencia de su nivel jerárquico.
- Desarrollar aquellas acciones formativas que potencien el trabajo en equipo.
- Fomentar la diversidad y el respeto de los distintos puntos de vista.

FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 7 > SE BUSCAN PERSONAS CON...

- Metas y objetivos definidos, en su entorno personal y profesional.
- Alta autoestima.
- Valores bien asentados.
- Expectativas claramente positivas.
- Autocontrol y capacidad de reconocer las propias emociones.
- Capacidad para automotivarse.
- Ausencia miedo al rechazo por parte de las demás personas.
- Sin temor a equivocarse.

FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 8 > CÓMO ESTIMULAR EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

- Seleccionar actitudes además de competencias.
- Preocuparse del encaje entre el individuo y la organización.
- Combinar adecuadamente los elementos retributivos palpables (retribución, trayectoria profesional) con los emocionales (consideración, respeto, integridad).
- Disponer de metodologías definidas para identificar a los individuos más capaces.

FUENTE > Elaboración propia.

ministrativa en una compañía entonces rigidamente controlada. Decidió iniciar un cambio para fortalecer el aprendizaje y desarrollo. Diseñó un plan y un equipo de implantación e intentó explicar claramente sus propósitos. El plan no tuvo éxito hasta que logró mover las convicciones más profundas. Y ello tan sólo lo consiguió cuando su equipo estuvo preparado para escuchar y valorar a los empleados en sus propuestas de cambio, cuando el cambio fue coherente con los propios valores de la empresa. Dicho cambio en las convicciones y formas de pensar conllevó los deseados cambios en los comportamientos y, gracias a ello, una empresa paternalista y fuertemente centralizada de 28.000 empleados acabó siendo un verdadero modelo de descentralización (cuadros 7 y 8).

La orientación al mercado no es suficiente. Se hace clave desarrollar una capacidad de alta tolerancia al riesgo, proactividad, receptividad a la innovación y resistencia a la burocracia

6. LA CLAVE DE LA CONSECUCCIÓN DEL TALENTO

Ahora bien, ¿a dónde nos llevan organizaciones de equipos emprendedores, con buena capacidad en la gestión del conocimiento y enfocadas a las personas? Pues es evidente que a permitir que los individuos tengan el adecuado acceso a la información, estén bien formados, tengan orientación a resultados, una gran capacidad de automotivación y desarrollen una gran constancia y concentración. Estamos desgranando los verdaderos ingredientes de la creatividad e innovación en el mundo empresarial¹⁵.

Volvamos a los primeros bárbaros. A principios del S. V eran errantes, fueron moviéndose buscando verdes pastos. Los nuevos hacen lo mismo, y siempre van ligeros de equipaje, son flexibles, dan la sensación de que no tienen nada que perder y se reinventan constantemente en función de las oportunidades que detectan.

El mundo ha cambiado. Esto es indiscutible. Hasta hace poco nos creíamos que las empresas de los países no pertenecientes a las "economías desarrolladas" tan sólo sabían fabricar perritos de goma. Hoy los astilleros asiáticos tienen una cuota de mercado del 86%, cuando ésta era tan sólo del 58% en 1990¹⁶. China está experimentando en los últimos 10 años un crecimiento anual medio de dos dígitos¹⁷. Mientras tanto, y a causa de ello, astilleros como Izar están al borde de la bancarrota y en Elche el sector del calzado está contra las cuerdas.

Ante los nuevos bárbaros no podemos levantar empalizadas. No podemos hacer lo de siem-

pre. Las guerras de costes no funcionarán. Solamente les podremos combatir con sus propias armas: desarrollando el talento y la capacidad de reinención creativa en toda la organización. Para ello, las empresas deben saber estimular a sus integrantes para conseguir personas de verdaderamente alto rendimiento, y sus directivos deben crear los climas propicios para ésta, apoyando la puesta en práctica de ideas valiosas y potenciando a las personas que son un verdadero foco de innovación. Todas las personas cuentan.

Los bárbaros han llegado y deambulan por nuestro territorio. Sepamos combatirles con sus propias armas. ▲

NOTAS

- 1 Gary Hamel. Liderando la Revolución. Ed Deusto 2003.
- 2 James Champi & Mitin Noria. "Ambición. Los secretos de los grandes líderes". Ed Deusto Gestión 2000
- 3 Creativos en la Empresa. José Enebral Fernández. Ser Humano y Trabajo.
- 4 Slater and Narver. Market Orientation and the learning organization. Journal of Marketing. Jul 95
- 5 Stephen Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Plural. 1997. Barcelona
- 6 Tom Peters. Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Ed Deusto. 1994
- 7 Peter Senge. "La danza del cambio". Deusto. Gestión 2000
- 8 Stephen Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Plural. 1997. Barcelona
- 9 Mercado Digital 14/02/00.
- 10 Fiol Marlene y Marjorie Lyles "Organizational Learning". Academy of Management Review 10. Extraído de Slater and Narver. Journal of Marketing 1995 Vol 59.
- 11 Sinkula James M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". Journal of Marketing. January, 35-45
- 12 Peter Friskie. "Establecimiento de una red. Portal Universia SA. 2003.
- 13 John Seely Brown. Jefe científico de Palo Alto Research Xerox Center. Cita en Narver Y Slater. Art. Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing Jul 95, p 63.
- 14 Tom Peters. Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Ed Deusto. 1994
- 15 Creativos en la Empresa. José Enebral Fernández. Ser Humano y Trabajo.
- 16 El País, domingo 3 de octubre de 2004.
- 17 Tom Peters. Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Ed Deusto. 1994

Este nuevo concepto empresarial "bárbaro" sólo es posible si el líder visionario y con ambición cede su parcela de creación a toda la organización y accede a verse sobrepasado por el torrente innovador