



# La contratación en una gran empresa europea

## Introducción

El futuro éxito económico de una empresa moderna de fabricación depende cada vez más de su personal, en su cualidad de portadores de competencias. Por ello, la contratación, el despido, la gestión interna y la asignación de las competencias encarnadas en personas se están convirtiendo a toda velocidad en el tema fundamental de la dirección.

Una compañía grande y de varias divisiones elabora innovaciones y aprende de numerosas fuentes distintas. Por ello, la mejora y reconversión de su base de competencias depende en gran parte de la eficaz difusión interna de conocimientos por toda la organización. La naturaleza tácita del conocimiento crítico hace necesaria para ello la reasignación interna eficaz de la gente con competencias. La creciente dispersión y diversidad tanto de las especificaciones del trabajo como de las formas en que se desarrollan las competencias de un individuo a través del aprendizaje en el puesto de trabajo, hace de la asignación de competencias una difícil tarea para la dirección.

Cuanto más simples y estandarizadas sean las competencias y cuanto más se disponga localmente de las capacidades que precisa el mercado, más importancia cobra la evolución de las competencias para una empresa a través de su política de contratación y despido. Debido a ello, la asignación interna de fondos en inversiones formativas suele recaer mayoritariamente sobre los alumnos eficaces, esto es, los miembros del personal con un nivel educativo ya alto y bien adaptados a la profesión.

Este artículo presenta en términos concretos los problemas de gestión de las competencias y del personal en una empresa de renombre europeo que fabrica una amplia gama de productos domésti-

cos de la industria técnica, la corporación sueca Electrolux. Ilustra los problemas específicos de una gran corporación multinacional dentro de un sector industrial tradicional, si bien intenta a la vez exponer las partes de la experiencia concreta de Electrolux que permiten extraer implicaciones más generales para un sector productivo más amplio.

## La asignación eficiente del capital humano

La producción industrial en los países de la OCDE está transformando con rapidez su fundamento competitivo desde la tecnología de fabricación, encarnada en el capital invertido en máquinas, *hacia* la competencia industrial encarnada en los seres humanos o los equipos compuestos por seres humanos. Un equipo competente (Eliasson 1990) es la característica más adecuada para la moderna empresa industrial, que tiene que obtener resultados excelentes en la cuidadosa atracción de talentos y competencias y también en el desarrollo ulterior interno de éstas. En este equipo, o más bien en la jerarquía de equipos competentes que compone una empresa, el aprendizaje constituye un elemento organizativo y se lleva a cabo por rotación del personal y experiencia en el puesto de trabajo, a lo largo de toda la carrera de una persona (Eliasson 1996). Así pues, la organización o estructura de las personas con competencias se convierte en una parte importante del capital cognitivo de la compañía, un capital de competencias que tiene su valor (Eliasson 1991) en los mercados de trabajo interno y externo, y también con equipos enteros, en el mercado de fusiones y adquisiciones de empresas.

Esta «nueva» forma de considerar una empresa, obligatoria dada la creciente competencia global y los rápidos cambios tecnológicos, constituye también un for-



**Gunnar Eliasson**

*Catedrático de la KTH; Estocolmo*



**Kurt Vikersjö**

*Director del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de Electrolux*

**El capital humano es un capital escaso que debe asignarse y gestionarse con eficacia dentro de una corporación. Su valor para la compañía y para quien lo emplea depende de esta asignación. Este artículo comenta los problemas específicos experimentados por una corporación multinacional de gran tamaño en una industria ya tradicional, pero intenta asimismo extraer los elementos que comportan implicaciones generales para un sector productivo más amplio.**



midable desafío para la dirección empresarial, que tendrá que reorientar su atención hacia los recursos humanos y ser capaz de gestionar con inteligencia la gran variedad que caracteriza al capital humano.

El capital humano es un factor escaso que debe asignarse y gestionarse con eficacia dentro de una corporación. Su valor para la compañía y para quien lo emplea depende de esta asignación. Por ello, el desarrollo interno de las competencias dentro de una empresa abarca tanto la cuestión de reasignar el conjunto existente de conocimientos a las necesidades y circunstancias cambiantes que afronta la compañía, como la cuestión del aprendizaje individual. La corporación sueca Electrolux, en la actualidad la compañía más grande del mundo de diseño y fabricación de electrodomésticos, seguida a corta distancia por la Whirlpool y la General Electric estadounidenses, tiene el interés general de ser una gran empresa con éxito dentro de un sector industrial maduro, con un mercado de trabajo interno potencialmente enorme e internacional.

Este artículo examinará hasta qué punto se ha utilizado o puede utilizarse este mercado de trabajo interno tanto para ofrecer oportunidades de carrera a los empleados, como para atraer nuevos talentos, a fin de reforzar toda la base de competencias de la compañía a través de los destinos internos. Se ha adaptado el artículo para responder a esta cuestión, y somos conscientes que las generalizaciones tendrán por supuesto un valor limitado para el caso de pequeñas empresas o de compañías que trabajen predominantemente en mercados locales. Sin embargo, algunas experiencias de Electrolux presentan un interés general, por ejemplo las que se refieren a la naturaleza cambiante de los empleos y el desarrollo de competencias y a la importancia relativa para la organización de la empresa de atraer competencias utilizando los mercados interno o externo.

## Una globalización partida de Europa

Electrolux se fundó en 1919 y desde entonces ha ido sumando una espectacular

historia de éxitos y crecimiento, sobre todo tras la renuncia de su filial estadounidense en 1968, que liberó recursos iniciales para un crecimiento muy veloz en Europa a través de adquisiciones de otras empresas, en conjunto cerca de 180 desde comienzos de los años 60, incluyendo Zanussi en 1984, convirtiéndose de esta manera en el mayor fabricante europeo de electrodomésticos ya en 1968. Con su cuartel general en Estocolmo, Electrolux está compuesta por cerca de 600 compañías filiales, distribuidas por todos los continentes en un total de 60 países. Hace mucho tiempo que mantiene una reputación de gestión dinámica y competente, por lo que en ocasiones se ha llamado a las carreras directivas en Electrolux «la mejor formación para la gestión en toda Europa». Da trabajo en la actualidad a cerca de 110.000 personas. Su volumen de ventas ascendió en 1996 a 25 millardos de marcos alemanes.

La dirección de Electrolux se percató antes de la mayoría de compañías europeas del hecho de que la competitividad internacional sólo podía mantenerse a través de una correcta realización de economías de escala, posibles por la globalización de la producción y de la mercadotecnia. La reducción gradual de las restricciones al comercio, que ha obligado a los productores locales anteriormente protegidos a mejorar o cerrar, hizo este cambio urgente. De ser una compañía de exportación con base en Suecia, a principios de los 70, y un pequeño competidor entre los productos europeos electrodomésticos, a finales de los 80 Electrolux se había convertido ya en un productor europeo con un mercado «nacional» a escala europea. Con la adquisición de White Consolidated Industries of North America (incluyendo las marcas Frigidaire y Westinghouse) en 1986, Electrolux pasó a ser un competidor mundial, con fuerte presencia en Latinoamérica y en Asia. Sin embargo, su base de operaciones predominante sigue siendo Europa, donde se genera el 65% del empleo y el 58% de la producción.

¿Con qué criterios ha estructurado Electrolux su contratación de personal, su sistema de promociones internas y su desarrollo de competencias para afrontar los desafíos globales desde esta base operativa en Europa?



## Factores esenciales en el desarrollo empresarial

Una compañía internacional avanzada que se fundamenta en tecnologías únicas y en un estrecho contacto con los clientes no puede mantenerse competitiva recurriendo solamente a exportaciones. La base local de competencias es demasiado estrecha. Los envíos por vía marítima a grandes distancias y los inventarios consiguientes suponen costes altos, y sobre todo la adaptación al mercado local requiere una buena comprensión de los clientes.

Por ello, una corporación moderna que opere en mercados globales requiere principios de gestión también globales y sistemas bien desarrollados para la difusión de competencias e informaciones por toda la organización. Además, también la tecnología se elabora en numerosos puntos distintos dentro de la empresa, y precisa de una difusión eficaz.

Dado que las competencias se hallan encarnadas en seres humanos o equipos de personas, esta *asignación crítica de competencias se consigue a través del desplazamiento de las personas que poseen dichas competencias*, en particular ejecutivos, directivos de operaciones y especialistas técnicos. En una corporación de carácter global, esta asignación implica una contratación global y una movilidad de sus trabajadores.

La adquisición global de competencias dentro de una misma organización, además, supone una fuerte ventaja competitiva cuando puede organizarse eficazmente (por lo que se entiende un mecanismo bien estructurado pero no necesariamente formal). Sobre todo, la aplicación de la movilidad interna a las competencias hace posible que la organización combine los beneficios de los mayores rendimientos asociados a la centralización y estandarización con los de la flexibilidad asociada a la descentralización. Un factor clave tras la libertad de gestión local admitida dentro de Electrolux ha sido el eficiente control central del rendimiento (beneficios). Otras compañías grandes han emprendido también este camino desde los años 80 (Eliasson 1996). Sin embargo, debemos observar que la mo-

vilidad que exponemos consiste en la asignación de competencias y de personas como portadores de competencias. Cuanto más grande sea el capital de competencias encarnado en un individuo o un equipo de individuos, más importante será tener asignado dicho capital de competencias de manera eficaz y desarrollarlo continuamente dentro de la organización.

## Competitividad a través de la rotación en el empleo

En general, Electrolux considera el desarrollo de competencias y la rotación en el empleo como un medio importante para lograr la futura competitividad. Este principio se aplica a todos los niveles de la corporación.

Para establecer este capital de competencias móviles podemos distinguir entre una serie de categorías de personal, como ilustra el cuadro 1.

Estos grupos presentan grandes diferencias en cuanto a su historial formativo, competencias y flexibilidad. Pueden hacerse cuatro observaciones:

- la movilidad, y sobre todo la movilidad internacional, desciende radicalmente por debajo de la categoría 3;
- la movilidad suele restringirse a las personas que contribuyen significativamente a transferir conocimientos a un nuevo destino y que aprenden y se desarrollan en el curso de una carrera variada;
- los empleos que no comportan un potencial de desarrollo de competencias están desapareciendo velozmente, pues suelen consistir en labores rutinarias que cada vez se están automatizando más;
- la norma de gestión de creciente aplicación en corporaciones tanto grandes como pequeñas es que si alguien no es el mejor o al menos el segundo mejor en algún campo debe transferirse su labor a un proveedor con mejores capacidades dentro del mercado. Si hay productores mejores en el mercado, la atención y los recursos de una empresa deberán centrarse exclusivamente en las actividades donde ésta pueda ser la mejor. Esta regla es

**«(...) una corporación moderna que opere en mercados globales requiere principios de gestión también globales y sistemas bien desarrollados para la difusión de competencias e informaciones por toda la organización.»**

**«Cuanto más grande sea el capital de competencias encarnado en un individuo o un equipo de individuos, más importante será tener asignado dicho capital de competencias de manera eficaz, y desarrollarlo continuamente dentro de la organización.»**

**Cuadro 1****Capital de competencias móviles; categorías de personas**

- nivel 1** Equipos ejecutivos o de competencias máximas, compuestos por individuos que en su mayoría han llegado a ocupar sus puestos tras una carrera interior, cada vez más global e interfuncional
- nivel 2** Niveles de cuadros superiores y directores, en conjunto cerca de 500 personas dentro de Electrolux
- nivel 3** Jefes de proyecto y responsables de procesos, casi siempre con una titulación académica (industrial o económica), integrados en el grupo de carreras, actualmente un conjunto de personas de Electrolux pequeño pero en rápido crecimiento
- nivel 4** Cuadros medios, directores operativos y de departamentos, en conjunto más de 1000 personas de Electrolux
- nivel 5** Supervisores, especialistas y otro personal asalariado
- nivel 6** Operadores de máquinas, mecánicos y personal de servicio especial
- nivel 7** Operarios cualificados
- nivel 8** Operarios sin cualificación y personal restante

los trabajadores jóvenes prometedores para las fábricas de Electrolux. Estos trabajadores pasaban frecuentemente toda su vida laboral en la misma empresa. Sin embargo, la vida laboral ha cambiado radicalmente desde entonces, no sólo debido a los cambios tecnológicos y la subsiguiente reorganización del trabajo, sino por otros muchos motivos, de los cuales uno importante es que tanto la producción como la organización empresarial se han hecho globales.

Los operadores de máquinas y los técnicos han reemplazado a los antiguos operarios cualificados especializados. La política educativa sueca, además, arbitró durante los años 60 y 70 una serie de reformas escolares que separaban la escuela y la industria<sup>1</sup>, tendencia que actualmente se está invirtiendo. El sistema de aprendices, sin embargo, resulta muy difícil de gestionarse a escala de los trabajadores dentro de una corporación multinacional. Por ello, en las grandes corporaciones multinacionales apenas puede observarse producción basada únicamente en artesanos profesionales. La producción basada en artesanos, por otra parte, es más típica de las pequeñas y medianas empresas que sirven a mercados tanto locales como globales productos en ocasiones muy similares, algunos de los cuales tienen un éxito considerable a pesar de haber invertido poco en investigación y desarrollo y de disponer de una fuerza de trabajo con un nivel educativo formal muy inferior al del promedio de la industria<sup>2</sup>.

Así pues, la movilidad local e internacional tiende a ser bastante escasa para los niveles inferiores incluidos en el cuadro 1. La contratación de trabajadores se efectúa mayoritariamente a escala local, a partir de ambientes sin tradición de movilidad y de individuos que carecen de la enseñanza y la experiencia que facilitan ésta. La necesidad de aprender un nuevo idioma para comunicarse en el puesto de trabajo constituye un obstáculo particularmente fuerte para la movilidad.

**La carrera directiva**

Mientras que la globalización de las empresas tiende a descomponer el sistema

simplemente una aplicación de los principios que fundamentan la célebre teoría de la empresa de Coase (1937). Cuanto más intensa la competencia global en el mercado de electrodomésticos, más sistemática ha sido la aplicación por Electrolux de este principio. Las tareas y trabajos que no pueden perfeccionarse hasta un grado óptimo mediante un desarrollo interno de competencias o una contratación idónea se automatizan o externalizan por contratos. En este último caso, se independizan también del desarrollo de competencias internas que organiza Electrolux.

**El operario aprendiz**

Como la mayor parte de las empresas en la industria técnica tradicional de Suecia, Electrolux tuvo en alguna ocasión un sistema bien desarrollado de empleos para aprendices, e incluso escuelas industriales operadas por la firma y diseñadas con el objetivo de orientar a los estudiantes jóvenes desde la escuela hasta el mercado de trabajo, formarles y seleccionar a

1) Reformas escolares de este tipo no tuvieron lugar por ejemplo en Alemania ni en Dinamarca, que siguen conservando gran parte del sistema de aprendices en sus industrias productivas.

2) Como la producción de cadenas pesadas de amarre en la empresa Laestadius (1995) o el éxito de la comunidad de empresas de Gnosjö in Modeen, Suecia (1994).



de aprendices, en los niveles superiores sucede lo contrario, puesto que la carrera de directivo internacional puede considerarse como un tipo muy complicado de formación por aprendizaje o de enseñanza superior (Eliasson 1996b) y como parte del nivel máximo de asignación de competencias dentro de una organización (Pelikan 1989).

Del nivel 3 hacia arriba, la movilidad internacional es frecuente y está aumentando. Se fomenta y requiere cada vez más para alcanzar posiciones del nivel 1. Como Electrolux desea poder ofrecer oportunidades de ascenso a todos sus empleados con talento, puede afirmarse que la movilidad es mayor al estar considerada como una inversión en conocimientos por la dirección de Electrolux.

La mayor parte de los profesionales de elevada movilidad poseen un título académico y utilizan el inglés como idioma de trabajo. El inglés está resultando ser el idioma universal interno para corporaciones y el medio de comunicación de las compañías internacionales, incluyendo las multinacionales europeas. Esta regla de comunicación permite obtener numerosas ventajas a las empresas, pero también supone un inconveniente para los trabajadores que carecen de la formación adecuada para utilizar fácilmente el inglés, y dicho hándicap aparece ya en el nivel 4 de nuestro cuadro y adquiere proporciones cada vez más prohibitivas según se baja en la escala.

Electrolux se califica a sí misma como empresa muy orientada al rendimiento. En principio no considera necesaria una formación superior para los empleos de máximo nivel. En la práctica, no obstante, la carencia de un trasfondo formativo implica para la mayoría de las personas una base insuficiente para aprender permanentemente y con eficacia en el empleo y a lo largo de una carrera. Así pues, los programas formativos para la gestión de Electrolux restringen su oferta a los jóvenes con titulación académica. La probabilidad de encontrar las cualidades necesarias fuera de este grupo se considera demasiado baja.

Allí donde la empresa considera que tiene interés mutuo para ella y una persona invertir en un desarrollo individual de

competencias, se producirá la movilidad. Cuando la compañía tiene que utilizar a operarios cualificados o no cualificados normales, ampliamente presentes en el mercado local, tiende a contratarlos localmente más que a desarrollar estas competencias internamente.

## El mercado de trabajo abierto

Se está produciendo una interesante división del mercado de competencias, por un lado en competencias reglamentadas negociables, y en personas con un variado bagaje de competencias difíciles de definir por otro. Las competencias reglamentadas o estandar ocupan los niveles inferiores de nuestro cuadro y pueden adquirirse fácilmente en el mercado, por regla general. La otra alternativa, el portafolio o carpeta de competencias, más difusa, predomina en el extremo superior del cuadro. Se desarrollan cada vez más dentro de la organización o bien en el mercado, con frecuencia como parte de una carrera directiva. Estas competencias obtenidas en una empresa de buena reputación tienen una gran demanda en el mercado, incluso si la carpeta de competencias adquiridas no puede negociarse como tal en conjunto, ya que sus características de calidad son en parte específicas de la empresa y resultan generalmente difíciles de evaluar. La contratación se hace más costosa y arriesgada, y el contrato estándar no es el mejor en cuanto a empleo y salario. Dado que las cualidades de un individuo solamente pueden evaluarse tras un «periodo de inspección» (Hirschleifer 1973), una conclusión teórica es que las carreras que ofrecen parcialmente compensación por pluses y opciones de compra de acciones suelen ser las variantes contractuales más idóneas.

Como consecuencia de los cambios en el empleo y las condiciones externas, los sistemas de relaciones laborales también cambian continuamente dentro de las empresas. Algunas compañías encabezan esta evolución, y otras van a la zaga. Pero más pronto o más tarde todas las empresas tendrán que desarrollar la capacidad de afrontar sus necesidades internas de competencias. Electrolux se vanagloria de sus siste-

**«Allí donde la empresa considera que tiene interés mutuo para ella y una persona invertir en un desarrollo individual de competencias, se producirá la movilidad. Cuando la compañía tiene que utilizar a operarios cualificados o no cualificados normales, ampliamente presentes en el mercado local, tiende a contratarlos localmente más que a desarrollar estas competencias internamente.»**

**«El tamaño gigante de esta corporación y su diversidad interna, no obstante, implica que se ha hecho necesario en la actualidad desarrollar métodos internos de empleo para facilitar la asignación interna de competencias en toda la organización, y ello sin perder la tan importante flexibilidad.»**



mas informales de gestión, que exigen un mínimo de personal y burocracia en la sede central. Debido a su tradición multicéntrica, Electrolux ha desarrollado lentamente procedimientos de gestión formalizados y centralizados. El tamaño gigante de esta corporación y su diversidad interna, no obstante, implica que se ha hecho necesario en la actualidad desarrollar métodos internos de empleo para facilitar la asignación interna de competencias en toda la organización, y ello sin perder la tan importante flexibilidad.

La política de *mercado laboral abierto* se formuló por lo tanto como respuesta a estas necesidades. Su objetivo primordial es visualizar las oportunidades de empleo internas en toda la organización internacional a través de anuncios. El paso siguiente será crear posibilidades de carrera más individuales y variadas, ofreciendo una gran diversidad de posibles experiencias de gestión para que el aspirante a una carrera elija ésta a partir de su propia iniciativa. (En este tema, Electrolux se considera por detrás de otras grandes corporaciones internacionales). No obstante, mediante esta medida, acompañada por una rotación profesional obligatoria de unos tres años, y un máximo de unos 6 o 7 años en cada empleo distinto, Electrolux aspira a lograr un capital de competencias de rápido crecimiento y sumamente variado.

Sin embargo, esta forma de optimizar la asignación interna de competencias y el desarrollo de competencias internas a través de la variación en las carreras directivas suele verse restringida por los diferentes sistemas nacionales de beneficios, fiscal y las culturas locales. Electrolux afronta con seriedad dos problemas internos: su insuficiente movilidad interna más allá de las fronteras de un país y el de su cultura homogénea. Ambos problemas pueden tratarse mediante el rediseño de los sistemas de promoción y nuevas prácticas de admisión de formados.

## La contratación europea

Los empleos de carreras con promoción ofrecen continuamente oportunidades internas de formación. Pero, si bien en diversa medida, estas oportunidades se refieren a un desarrollo de competencias

específico para Electrolux. Estas no son plenamente negociables en un mercado, pero dan lugar a la elevada productividad dentro de la estructura por equipos de Electrolux. En general, es responsabilidad de cada persona individual aprovechar dichas oportunidades.

Vemos que, paradójicamente, todas las diversas responsabilidades de asistir o tomar medidas de inversión en capital humano se han ido desplazando desde la compañía hasta el individuo. La formación interna de las personas en carreras de promoción, sin embargo, está financiada por la empresa, en parte debido a que representan un grupo selecto de personas prometedoras que Electrolux desea mantener, pero también porque los costes de contratación y formación de nuevos colaboradores son elevados y los contratados adoptarían normalmente una orientación distinta para su formación si tuvieran que pagarla por sí mismos. Así pues, sus programas de compensación y de formación interna se personalizan para que el individuo permanezca en el empleo. Por el contrario, en el caso de los trabajadores normales, que suelen presentar competencias negociables y costes de rotación de personal relativamente bajos, tanto las medidas formativas como la financiación de éstas corresponden a su entera responsabilidad.

Electrolux considera que su cultura interna es excesivamente homogénea para los diferentes sexos, nacionalidades y edades. La política de *mercado de trabajo abierto* se ha ideado para cambiar este hecho, a través de una mayor rotación en el empleo por toda la corporación. Los clientes de Electrolux son predominantemente mujeres. No se considera eficaz con esta base de clientes que la gestión de la empresa esté dominada por los hombres.

Los futuros cuadros ejecutivos tienen que operar en diversos países, con diversas funciones y en diversas culturas. Las carreras directivas anteriormente específicas se están organizando deliberadamente cada vez más de forma que engloban diversas funciones. La jerarquía más horizontal de la organización apoya esta evolución. Las oportunidades de promoción verticales se están reduciendo, y surgen numerosas oportunidades horizontales de carrera. Esto modifica la estructura del



poder y ofrece posibilidades profesionales mucho más interesantes.

La dirección ejecutiva en una corporación tiene que reflejar el mercado. Una corporación global precisa una dirección ejecutiva también global. Pero esto no es algo fácil de lograr. La movilidad en los grandes países europeos (Francia, Alemania, Italia y España) es significativamente inferior a la de los Países Escandinavos o del Benelux, más pequeños.

Aun cuando Electrolux opera globalmente, Europa continuará prevaleciendo y cons-

tituyendo su «mercado nacional». No obstante, Europa no tiene por qué ser necesariamente la fuente principal de competencias profesionales. Esto dependerá de las que Europa sea capaz de proporcionar. Electrolux orienta más bien sus sistemas de contratación y gestión de personal a lograr las mejores fuentes de competencias a escala planetaria. De todas formas, la adquisición global de competencias queda restringida por el momento a los cuadros directivos y grupos de especialistas. Los trabajadores y el resto del personal suelen contratarse preferentemente a partir de la oferta local.

### Referencias bibliográficas

**Coase, Ronald, H.**, « The nature of the firm », *Economica, New Series*, IV (13-16), 1937.

**Eliasson, Gunnar**, « The firm as a competent team », *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 13 (3), 1990.

**Eliasson, Gunnar**, « Financial institutions in a European market for executive competence », in Wihlborg, Fratianni & Willett (dir.), *Financial Deregulation and Monetary Arrangements after 1992*, Elsevier Science Publishers, 1991.

**Eliasson, Gunnar**, *Firm objectives, controls and organisation - the use of information and the transition of knowledge within the firm*, Kluwer Academic Publishers, Amsterdam, 1996.

**Eliasson, Gunnar**, *The use of highly educated people in production*, TRITA-IEO K 1996:10, Institut royal de technologie (KTH), Estocolmo, 1996b.

**Hirschleifer, Jack**, « Where are we in the theory of information? », *American Economic Review*, vol. LXIII, n° 2 (mayo), 1973.

**Laestadius, Staffan**, « Le savoir tacite dans une entreprise à faible technicité », *Revista Europea de la Formación Profesional*, n° 6 (diciembre), 1995.

**Moden, Karl-Markus**, « Vad kan vi lära av «Gnosjöfenomenet» » (quelles leçons tirer du phénomène Gnosjö ?), in *Kompetens, kompensation och konkurrens, IUI Yearbook 1993/1994*, Estocolmo, 1994.

**Pelikan, Pavel**, « Evolution, economic competence and the market for corporate control », *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 12 (3) (diciembre), 1989.