

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/280858251>

Construcción de un concepto de conocimiento gerencial como aporte a la estrategia corporativa

Article · July 2013

CITATIONS

0

READS

652

1 author:



Luz Maria Rivas-Montoya

Universidad EAFIT

34 PUBLICATIONS 40 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Shared Services Center in a business school [View project](#)



Tipos de sinergias en grupos empresariales colombianos [View project](#)

CONSTRUCCIÓN DE UN CONCEPTO DE CONOCIMIENTO GERENCIAL COMO APORTE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Luz María Rivas Montoya

Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

Palabras clave:

Estrategia, estrategia corporativa, empresas multi-negocio, conocimiento gerencial.

RESUMEN

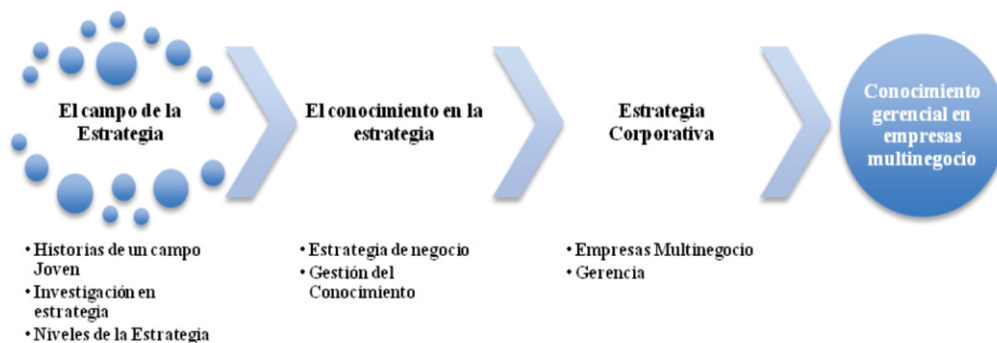
En este artículo se hace un breve recorrido por el campo de la estrategia, en busca del lugar que se le ha dado al conocimiento desde esta perspectiva. Adicionalmente, se abordan los niveles de la estrategia para establecer algunas diferencias entre la estrategia de negocio y la corporativa, con el propósito de encontrar la relación entre el conocimiento gerencial y la estrategia corporativa. Posteriormente se refieren las particularidades de las empresas objeto de estudio sobre estrategia corporativa, se precisan las nociones de conocimiento y gerencia que sirven de base para el conocimiento gerencial y, por último, se propone una definición de conocimiento gerencial y una de empresas multi-negocios.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo teórico se aclaran conceptos esenciales que explican la relación entre el conocimiento gerencial y las empresas multi-negocios. La exploración comienza por la caracterización del campo de la estrategia y la naturaleza de su investigación. De allí se explican los niveles de la estrategia y se distingue la estrategia de negocio de la corporativa. A continuación se explora el lugar que ocupa el conocimiento en el campo de la estrategia. Con este propósito, se referencian la Escuela de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View of the Firm, RBVF) y la Gestión del Conocimiento.

En el campo de la estrategia, y más específicamente en el ámbito de la estrategia de negocio, se hace una relación con el campo de la gestión del conocimiento. De allí se elige una definición de conocimiento que sirve de base para una posible aproximación al conocimiento gerencial. Adicionalmente se revisan las relaciones entre empresas multi-negocios, estrategia corporativa y las particularidades de las empresas de servicios, para finalmente dar una definición parcial sobre el conocimiento gerencial en empresas multi-negocios, tal como se ilustra a continuación.

Figura 1. Ruta en la construcción del concepto de conocimiento gerencial



Fuente: Elaboración propia.

El campo de estudio de la estrategia

La reflexión acerca de la dirección estratégica de las empresas no se dio al interior de éstas, sino en los salones de clase de Escuelas de Negocios como Wharton¹ y Harvard. Particularmente, el curso sobre 'Política de Empresas' de Harvard se constituyó en el foro donde los gerentes más experimentados y los profesores considerados expertos en diferentes áreas funcionales² compartían con los alumnos su manera de enfrentar los problemas más difíciles en el desempeño de sus roles y tareas organizacionales. Según Hafsi y Thomas (2005) estos cursos en las Escuelas de Negocios enfatizaron la necesidad de coordinar las diferentes actividades de la organización.

Rummelt et al (1994), en su obra *Fundamental Issues in Strategy, Research Agenda*, presenta como hitos en la fundación de la estrategia los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1965) (Cuadro 1). Adicionalmente, el aporte del Boston Consulting Group permitió la diferenciación entre las decisiones

de tipo operacional (eficiencia) y la estrategia corporativa.

Cuadro 1. Influencia de autores y trabajos clásicos

| Autor | Obra | Principal aporte | Énfasis en |
|--------------------------------|---|--|------------------------|
| Alfred Chandler | Estrategia y Estructura (1962) | Caracterizó las relaciones entre los propósitos y elecciones gerenciales; distinguió la estrategia de la estructura. | Estrategia Corporativa |
| Igor Ansoff | Estrategia Corporativa (1965) | Definió la estrategia corporativa como un hilo conductor entre cinco elecciones estratégicas: ámbito producto mercado; crecimiento; ventaja competitiva; sinergias generadas internamente por la combinación de capacidades y competencias, y; decisiones de compra o venta. | Estrategia Corporativa |
| Kenneth Andrews | Política de Empresas: textos y casos (1965) | Agrega a las ideas de Chandler el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, y las debilidades y fortalezas de la empresa. | Estrategia de Negocio |
| <i>Boston Consulting Group</i> | Matriz de BCG | Aportaron la curva de la experiencia y la matriz de crecimiento de participación en el mercado. | Estrategia de Negocio |

Fuente: Elaboración propia con base en Rummelt, Schendel & Teece, 1994:9.

Estos mismos autores advierten que no pueden olvidarse trabajos que aportaron conceptos relevantes para la estrategia, como el rol de los ejecutivos de Barnard (1938); el comportamiento administrativo de Simon (1947); las competencias distintivas de Selznick (1957), y la cibernética de March y Simon (1958). Con estos antecedentes y los trabajos seminales mencionados en el cuadro anterior, se identifica esta etapa como el nacimiento de campo de estudio de la estrategia.

Frente a la insuficiencia teórica de los casos construidos en el curso de 'Política de Empresas', aparece un creciente interés por desarrollar constructos teóricos a partir de la utilización de herramientas y técnicas de investigación científica. Esta situación generó, a su vez, la necesidad de asociarse en comunidades para el debate académico y la difusión de sus publicaciones.

Es así como “el campo de la gerencia estratégica sólo empieza a desarrollarse en términos de acumulación de investigación en los primeros años de 1970”: Rummelt et. al. (1994, p. 12). En el Cuadro 2 se presenta

un breve recorrido por cuatro décadas de la historia del campo de la estrategia, los temas centrales, autores y características de cada periodo.

Cuadro 2. Cuatro décadas de historia del campo

| | Temas centrales | Autores | Características del periodo |
|------|--|--|--|
| 1960 | Estrategia como definición de propósitos y decisiones estratégicas. | Chandler. Andrews. Ansoff. BCG. | Política de Empresas: foro universitario donde se inician los debates académicos. Definición de conceptos base. Énfasis en el proceso. |
| 1970 | Cuestionamiento de la planeación estratégica; opción de la estrategia no intencionada. Estrategia corporativa: Estructura. Estrategia Global. Influencia del entorno. | Chandler. Porter. Hatten y Schendel. Mintzberg y Waters. Rummelt. Prahalad. | Necesidad de fundamentar teóricamente el curso de 'Política de Empresas'. Influencia de teorías económicas en investigación sobre la estrategia. Interés en grandes corporaciones. Énfasis en estrategias de diversificación, diferenciación y crecimiento. Énfasis en proceso y contexto. |
| 1980 | Estrategia competitiva: Competencias esenciales. Relación entre diversificación y desempeño. | Porter. Williamson. Wernerfelt. | Fuertemente influenciado por la economía industrial. Del análisis de la estructura de la industria se da el tránsito hacia los recursos y capacidades. |
| 1990 | Perspectiva de la firma basada en sus recursos y competencias. Perspectiva de la firma | Prahalad y Hamel. Teece. Barney. | Las preocupaciones no están en el mercado ni en las presiones del entorno, sino en las capacidades de la organización. El conocimiento es un activo intangible |

Fuente: Elaboración propia con base en Rummelt, Schendel & Teece, 1994; Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2008: y Newbert, 2007.

Durante estas cuatro décadas el campo logró desarrollar comunidades y journals que han sido testigos de los debates suscitados. De acuerdo con el análisis de contenido realizado por Furrer, Thomas y Goussevskaia (2008), los Journal que han liderado las discusiones del campo son: The Academy of Management Journal (AMJ); Academy of Management Review (AMR); Administrative Science Quarterly (ASQ) y Strategic Management Journal (SMJ).

Desde una mirada crítica, Hafsi y Thomas (2005) retoman el cuestionamiento de autores como Pettigrew

(2002) acerca de si en realidad existe un campo de la estrategia. Como conclusión de su trabajo de revisión, los autores consideran que si bien existe, éste aún tiene mucho por desarrollar. Las mayores dificultades del campo se dan por falta de consenso frente a los conceptos teóricos fundacionales; deficiencias en las metodologías, y; lejanía de la realidad práctica. Adicionalmente, consideran los autores que el campo ha tomado prestado de otras disciplinas el objeto y el método de investigación.

Sin embargo, Nag, Hambrick y Chen (2007), siguiendo a Kuhn³, afirman que su estudio muestra un alto nivel de correspondencia entre las definiciones implícitas y explícitas del campo. Por tanto, el campo “se beneficia de la combinación entre el consenso de fundamentales y la variedad sustancial acerca de los cómo se exploran y enmarcan los asuntos de la gerencia estratégica” (p. 950). En otras palabras, la intersección con otros campos es parte de la naturaleza misma del campo de la estrategia. Y esta diversidad de perspectivas permite verlo como un manera alternativa de comunidad académica, “como entidades dinámicas y maleables, pero al mismo tiempo unidas por un núcleo común, subyacente y permeable” (p. 952).

Particularmente, los años 80 del siglo XX se concentran en el reto de alcanzar ventajas competitivas que garanticen un desempeño superior de la organización. Este énfasis en la competitividad desató el interés de teóricos desde una perspectiva distinta a la del mercado; es decir, se miró al interior de la organización para detectar de qué manera se podía construir y mantener esa ventaja competitiva. Esta corriente se denomina la Escuela de los Recursos y las Capacidades (RBVF).

Investigación en estrategia: proceso o contenido

Para algunos investigadores el interés está en cómo se piensa la estrategia, mientras que para otros está en la manera de cómo opera la estrategia en el día a día de la organización. Sin embargo no hay que olvidarse que autores como Andrews (1965) también dieron valor a la influencia del entorno.

En este sentido, De Wit y Meyer (1999) se refieren a tres dimensiones de la estrategia: el proceso, el contenido y el contexto.

El proceso hace referencia a las preguntas ¿cómo?, ¿quién?, ¿cuándo? En otras palabras, se trata del proceso donde “la estrategia debe ser realizada, analizada, soñada, formulada, implementada, cambiada y controlada” (p. 6). Comúnmente se habla del proceso estratégico, el cual se divide en etapas lineales como: análisis, formulación e implementación.

El contenido se refiere al qué de la estrategia en cuanto “el producto del proceso estratégico” (de Wit & Meyer, 1999, p. 6); esto es, qué es la estrategia y cómo debería ser para cada una de las unidades que conforman la organización. Se relaciona con los niveles en los que la estrategia tiene lugar. Estos niveles son comúnmente referidos como funcional, de negocio y corporativo. Sin embargo estos autores también referencian el nivel de redes, como aquel que está por encima de los demás, y es allí donde se hacen evidentes las relaciones entre corporaciones y unidades de negocio.

Niveles de la estrategia

Porter (1995) distingue la estrategia competitiva de la corporativa en su reflexión desde el contenido:

“En una compañía diversificada hay dos niveles de estrategia: a nivel de la unidad de negocio (o sea, estrategia competitiva) y a nivel de corporación (o sea, para toda la compañía). La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio. La estrategia corporativa es la que hace que el todo corporativo sea más que la suma de sus partes o unidades de negocio” (1995, p. 55).

Aunque evidentemente Porter (1995) se focalizó en la estrategia competitiva, hizo grandes aportes a la estrategia corporativa a partir de sus estudios críticos en relación con la firma y el desempeño económico. Los resultados de dichos estudios mostraron poca relación entre las estrategias corporativas y el valor agregado para los accionistas, situación que Porter caracterizó afirmando “sólo los abogados, los banqueros de inversión y los vendedores originales salen ganando en la mayoría de estas adquisiciones, no los accionistas” (p. 64).

Por su parte, De Wit y Meyer (1999) explican los niveles de la estrategia, así:

a) Funcional, en referencia tanto al funcionamiento de la compañía como a la estrategia de operaciones, la estrategia de mercadeo y la financiera.

b) De negocios (o competitiva).- En este nivel se integran las estrategias funcionales para soportar los productos y servicios con que se atienden los clientes; es decir, donde se decide cómo competir en el mercado. Frecuentemente las empresas sólo operan en un negocio, pero otras tienen dos o más negocios, razón por la que se requiere una estrategia de nivel corporativo.

c) Corporativo.- Se encarga de alinear y coordinar las estrategias de cada una de las unidades de negocio. Este nivel es referido también como el de las empresas multi-negocios.

d) Redes.- Cuando las empresas multi-negocios realizan alianzas estratégicas, joint ventures u otro tipo de asociaciones, entonces se requiere también una estrategia para coordinar las actividades entre varios grupos de empresas.

Escuela de los Recursos y Capacidades

De acuerdo con la revisiones teóricas realizadas por Newbert (2007), Ambrosini y Bowman (2009), fue Penrose⁴ quien en 1959 reconoció la importancia de los recursos para la posición competitiva de la organización y, adicionalmente, afirmó que los procesos de crecimiento a través de fusiones, adquisiciones y diversificación, se debían al cómo se empleaban los recursos. Pero también advirtió que su valor dependía de la posibilidad de darles el mejor uso posible. En palabras de Wernerfelt (1984) : “Para la firma, recursos y productos son dos caras de la misma moneda” (p. 171). Puede decirse, entonces, que las corrientes teóricas que se focalizan en la importancia de la ventaja competitiva de los productos y servicios son una cara de la moneda, mientras que la manera en como se logra dicha ventaja al interior de la organización es la otra cara que aporta la RBVF.

Esta perspectiva aporta al fortalecimiento de la ventaja competitiva de la unidad de negocios en temas como Perspectiva de la firma desde sus recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984); Competencias

esenciales (Prahalad y Hamel, 1990); Capacidades dinámicas (Stuart y Podolny, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997); Perspectiva de la firma desde el conocimiento (Barney, 1991; Grant, 1996); Relación entre las competencias y el desempeño (Prahalad y Bettis, 1986; Prahalad y Hamel, 1990).

Su énfasis en el rol que juegan sus recursos y capacidades permitió no sólo el desarrollo de nuevas perspectivas de la firma, sino relaciones con otros campos académicos cuyo interés han sido los recursos intangibles, como el conocimiento. Sin embargo la RBVF no emplea con frecuencia el concepto 'conocimiento', sino que hace especial referencia a las competencias y capacidades.

Prahalad y Hamel (1990) definen estas competencias como el aprendizaje colectivo organizacional, específicamente orientado hacia la manera en cómo se coordinan distintas actividades de producción e integran diversas corrientes tecnológicas (p. 82). En contraste con los recursos físicos, estas competencias no se deterioran con el uso, sino que, por el contrario, mejoran a través del tiempo, son difíciles de imitar por la competencia y requieren de trabajo colectivo para ser desarrolladas. Se diferencian de las competencias individuales porque caracterizan las actividades o procesos que mejor realiza la organización como colectivo social, que en realidad llegan a ser muy pocas.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen, las competencias “no pueden ser entendidas en términos de estados financieros, sino de estructuras organizacionales y procesos administrativos que soportan la actividad productiva” (1997, p. 517). La particularidad de las competencias es que no pueden ser compradas o vendidas como otro tipo de recursos que tiene la organización para el desarrollo de su actividad productiva. En ese sentido, lo que puede diferenciar a una organización de otra, así como lo más difícil de imitar, son las competencias que logra desarrollar y fortalecer colectivamente a través del tiempo.

Desde el campo de la estrategia, se percibe el conocimiento en términos de competencias y capacidades colectivas que se construyen a partir de las interacciones, procesos y rutinas organizacionales, orientadas particularmente hacia la construcción de nuevas ventajas competitivas. Para mayor claridad, se presenta en el Cuadro 4. una distinción entre conceptos, según el significado otorgado en el presente artículo.

Evidentemente el conocimiento juega un rol fundamental en la definición estratégica de una organización, puesto que, como afirman Conner y Prahalad (1996): “El modo organizacional a través del cual los individuos cooperan afecta el conocimiento que aplican a la actividad del negocio” (p. 484). Este tipo de preocupaciones han sido el foco de la Escuela de la Firma Basada en el Conocimiento (Knowledge Based View of the Firm, KBVF) en los años 90. Para la década siguiente la preocupación no sólo se centraba en la manera más eficiente de organizarse para generar conocimiento y capacidades (Nickerson y Zenger, 2004), sino en la innovación como principal fuente de ventaja competitiva.

Cuadro 3. Distinción entre conceptos

| Concepto | Definición | Ejemplo |
|------------------------------------|--|--|
| Capacidad | “La palabra capacidad se refiere a la habilidad para realizar una tarea que sea al menos mínimamente aceptable”(Helfat, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece y Winter (2007, p. 82)) | El equipo de mercadeo tiene la capacidad para estudiar el mercado nacional. |
| Competencia esencial | “Aprendizaje colectivo organizacional orientado a la manera como se coordinan distintas actividades de producción e integran diversas corrientes tecnológicas” (Prahalad y Hamel, 1990, p.82). “El conocimiento y las habilidades que residen en una organización. Las competencias esenciales incluyen <i>Know-how</i> técnico, habilidades técnica, <i>Know-how</i> del proceso de negocio y habilidades de negocio” (Trott y Hoecht(2009, p. 65)). | “De acuerdo con el vicepresidente de Toyota, Mr. Iwaolsomura, la competencia esencial de Toyota es la comunicación.[..] Esta clase de comunicación genera un entendimiento mutuo y confianza [..] como resultado las acciones coordinadas ocurren inmediatamente” (Ichijo, 2007, p. 88). |
| Capacidades dinámicas | “Habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes”(Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 510). “Una capacidad dinámica (<i>dynamic capability</i>) es la capacidad de una organización para crear, extender o modificar su base de recursos intencionadamente”. (Helfat, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece y Winter (2007, p. 70)). | “Karim y Mitchell (2000) examinaron el proceso de adquisición como una capacidad dinámica. Explican que las adquisiciones le permiten a la firma reconfigurar su mezcla de recursos, y que (las adquisiciones) son medios para modificar su base de recursos en el tiempo, permiten superar las dificultades y explotar las oportunidades del entorno”. (Ambrosini & Bowman, 2009, p. 36). |
| Conocimiento organizacional | “La teoría de la creación de conocimiento organizacional define en el conocimiento en tres partes que indican sus complementariedades. Primero, es creencia verdadera justificada [..] Segundo, el conocimiento es: i) la habilidad en la acción actual [..] ii) la potencialidad de definir una situación que permita una acción hábil. [..] Tercero, conocimiento es un continuo entre lo tácito y lo explícito”. Nonaka y Von Krogh (2009, p. 636). | La experiencia de Toyota muestra cómo se incrementa la productividad cuando se comparte el conocimiento creado y gestionado en red. Dyer y Nobeoka (2000). |

Fuente: Elaboración propia.

El diálogo entre conocimiento y estrategia parece estar enfocado hacia la estrategia de negocio desde una perspectiva analítica de la ventaja competitiva. Es decir, el conocimiento se considera elemento central para obtener desempeños superiores a la competencia, desempeños que se alcanzan a partir del desarrollo de las competencias y capacidades de la organización.

Dado que la frecuencia de investigación del concepto específico de conocimiento es poca en el campo de la estrategia, se explora este concepto entre teóricos de la Gestión del Conocimiento. Esta corriente ha tomado relevancia entre la comunidad académica de la estrategia, tal como se expresa en el interés de la Strategic Management Society y, particularmente, del grupo que estudia el conocimiento y la innovación.

Gestión del Conocimiento (KM) y Estrategia de Negocio.

Según McElroy (2003) este campo tiene dos focos de atención: el compartir conocimiento y la creación de conocimiento. Este último es el punto de unión con las corrientes teóricas de la innovación, mientras que el primero se relaciona con las corrientes del aprendizaje organizacional. Este autor se refiere a la relación implícita entre la perspectiva 'tayloriana' de la administración y la perspectiva de la Gestión del Conocimiento desde el lado de la oferta (supply side KM). En este sentido la Gestión del Conocimiento está diseñada para incrementar la oferta del conocimiento de los trabajadores de una organización y, por tanto, se relaciona con dos premisas típicas:

1. Se trata de capturar, codificar y compartir conocimiento valioso.
2. Se trata de llevar la información correcta a las personas correctas en el tiempo correcto” (p. xxiv).

Esta perspectiva de la oferta, denominada también de primera generación, pone especial énfasis en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) requeridas para cumplir con los propósitos expuestos en sus premisas.

Siguiendo a McElroy (2003) la Gestión del Conocimiento de segunda generación se enfoca en el lado de la demanda, puesto que no se preocupa por incrementar la capacidad de su fuerza de trabajo, sino en producirla. Se trata, entonces, de incrementar la capacidad organizacional para satisfacer la demanda por nuevo conocimiento. En contraste con el énfasis en las TIC's de primera generación, la segunda generación se enfoca en el proceso social del conocimiento. Es así como se considera una perspectiva más incluyente, que tiene en cuenta la gente, los procesos y las iniciativas sociales que caracterizan el ciclo de vida del conocimiento.

El conocimiento en el campo de la estrategia está ampliamente relacionado con la estrategia competitiva o de negocio. Su interés por la creación y sostenimiento de ventajas competitivas ha desatado un auge por la manera como se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones. En este sentido, la Escuela de los Recursos y Capacidades se encuentra con las proposiciones de la Gestión de Conocimiento, precisamente en la gestión del conocimiento en cuanto factor de producción valioso para la organización.

La relación conocimiento-estrategia competitiva sugiere preguntas como: ¿Qué ocurre con el conocimiento en el nivel corporativo? ¿Cuál es el conocimiento que permite responder a las preguntas de la estrategia corporativa? Y particularmente, ¿cuál es el conocimiento que caracteriza a la administración coherente del conjunto de negocios?

Estrategia corporativa y empresa multi-negocios

El concepto de empresa multi-negocios se entiende, en este texto, como un tipo de Empresa de Negocios Moderna (ENM) en términos de Chandler (1977). Definir la empresa multi-negocios desde la perspectiva de Chandler exige tener en cuenta la estructura que da soporte a la estrategia y los roles básicos de los ejecutivos corporativos. En el centro de esta definición aparece, entonces, el concepto de headquarter u oficina central, como aquella entidad encargada de las funciones corporativas; es decir, aquellas que están por encima del nivel de negocio. La definición más concreta que hace Chandler es citada por Londoño

(2003) así:

“Conjunto de firmas claramente diferenciadas por sus sistemas administrativos, contables y operativos, que cuentan con una gestión centralizada de la propiedad, a cargo de un centro corporativo --responsable de la gestión del conjunto-- integrado por ejecutivos asalariados, ajenos a la propiedad de las firmas vinculadas” (p. 27).

Esta definición⁶ es utilizada como base para la profundización que hace Londoño (2002) acerca de lo que significa la coordinación de múltiples unidades productivas. Esta investigadora resalta dos criterios para distinguir la ENM de otro tipo de organización: la administración conjunta y el control de mando. Su manera de entender el control de mando parte de una definición base tomada de Lopera (2001), en la cual se explica que éste se adquiere cuando el porcentaje de capital social de una empresa le otorga el poder o la capacidad para emitir los votos mínimos necesarios para alcanzar la mayoría decisoria, y por tanto [...] “de ejercer influencia dominante en los órganos de dirección y de administración de la sociedad”⁷.

El porcentaje de capital social necesario para adquirir el control de mando depende de factores como:

- a) El porcentaje de acciones que sea controlado por otro accionista.
- b) Las coaliciones --entre accionistas con participaciones minoritarias-- al momento de nombrar Junta Directiva.
- c) El sistema de cuociente electoral empleado para elegir a los miembros de los órganos de representación.
- d) La recolección de poderes (delegación del derecho al voto) entre los pequeños accionistas, y hasta de "la inasistencia reiterada a las asambleas del sector de los pequeños accionistas"⁸.

Por estos motivos, participaciones minoritarias pueden propiciar el control de mando (Londoño D., 2002, p. 11).

En cuanto a la administración conjunta, Londoño (2002) la entiende como “el trabajo en pos de intereses comunes al conjunto, a la par que se busca alcanzar los objetivos de cada una de las empresas involucradas” (p. 11). La búsqueda de los objetivos propuestos por una administración conjunta habilitada por el control de mando, exige la existencia de un equipo de alta gerencia que se encargue de ejercer las funciones corporativas.

La complejidad de la empresa multi-negocios exige una administración particular que permita responder de manera efectiva y eficiente a las preguntas propias de la estrategia corporativa. Londoño (2003) sintetiza estas preguntas así: “¿En qué negocios estar? ¿De qué negocios salir? ¿Cómo gestionar el conjunto de empresas?” (p. 27).

Su respuesta se expresa en las actividades y funciones del centro corporativo, como: definición del portafolio, gestión interna y gestión externa. Definir este portafolio significa elegir los negocios que conformarán la cartera o conjunto, y la gestión externa comprende las funciones de ley y las de representación (Londoño, 2003). Estas funciones no están en el ámbito de la presente investigación, pues el interés está en las maneras de cómo se administran los conjuntos de negocios; es decir, su gestión

interna.

Esta función responde a la pregunta sobre cómo se administra el conjunto de negocios. Por tanto, se enfoca en encontrar la estructura óptima para coordinar y potenciar las actividades entre las diferentes unidades. El propósito de la gestión en el nivel corporativo es la generación de un mayor valor económico, a partir de la captura de sinergia.

Las funciones de coordinación, evaluación y planeación entre las unidades de negocio puede darse de tres maneras, como mínimo:

- a) Asignando las funciones a directivos de las unidades de negocio.
- b) Creando una unidad organizacional de mayor jerarquía (centro corporativo).
- c) Distribuyendo las funciones entre el centro corporativo y los directivos de las unidades.

El primer caso se da en empresas multi-negocios con un bajo nivel de integración y bajos costos asociados a la administración conjunta (por la ausencia de estructura). En contraste, los grupos económicos interesados en obtener los beneficios de la administración conjunta optan por la configuración de una estructura jerárquica donde las unidades de negocio responden a un centro corporativo u oficina central. Esta estructura es comúnmente conocida como 'multidivisional', y suele estar distribuida de acuerdo a la industria, al producto, o a la zona geográfica (Chandler A. D., 1962, p. 119).

El carácter multi-negocios y la estructura multidivisional están en el centro de la pregunta: ¿Cómo administrar el grupo de negocios? Según Prahalad y Doz (2003) la importancia del papel del CEO⁹ y el equipo de alta dirección, ha tenido gran reconocimiento en las empresas grandes diversificadas. Esto significa que las empresas multi-negocios y su particular configuración, se constituyen en unidad de análisis interesante debido a su complejidad y riqueza de interacciones y procesos dinámicos, puesto que las empresas multi-negocios son un conjunto de empresas de complejidad creciente por su diversidad de negocios y dificultad para capturar sinergias.

En el campo de la estrategia se habla de sinergia cuando se considera que la generación de valor económico será mayor por efecto de la administración conjunta de negocios, que en caso de optar por la operación independiente de cada uno. Desde los inicios del campo, Ansoff (1965) se refería al “efecto 2+2=5” para denotar el hecho de que la firma busca una postura producto/mercado con un desempeño combinado que es mayor que la suma de sus partes (p. 72).

De Witt y Meyer (2010) sugieren que la principal fuente de sinergias corporativas es el grado de relación entre los negocios. Sin embargo, las sinergias se asocian principalmente con el aumento de poder de negociación, las economías de escala y de alcance logradas al compartir actividades y recursos, y el aprovechamiento de las competencias básicas entre las diferentes unidades de negocio. En este sentido, Ansoff (1965) se refiere a los diferentes tipos como “Sinergia de ventas, sinergia operativa, sinergia de inversión, sinergia gerencial” (1965, p. 75).

La perspectiva tradicional de la estrategia corporativa es cuestionada por Porter (1995) cuando advierte que la centralización de actividades en el centro corporativo agrega costos y limitaciones a las unidades de

negocios.

Este autor sugiere que la elección de una estrategia de diversificación se cuestione a través de tres tipos de prueba:

- a) Prueba de atractivo (de la industria).
- b) Prueba del costo de entrada.
- c) Prueba del beneficio real.

Además de las dificultades en la captura de sinergias por los costos y limitaciones a los que alude Porter (1995, 1987), están los planteamientos de Prahalad y Bettis (1986), quienes consideran las lógicas dominantes gerenciales como un vínculo entre la diversidad estratégica y el desempeño corporativo.

Estas lógicas dominantes gerenciales se refieren a los “mapas mentales desarrollados a través de la experiencia en el negocio base que, algunas veces, es aplicado inapropiadamente en otros negocios” (Prahalad y Bettis, p. 485). Se trata de la visión de mundo y la conceptualización de negocio que tienen los altos directivos, y que obtienen a partir de su experiencia en la aplicación de herramientas administrativas, solución de problemas y toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.

Evidentemente, el conocimiento es un factor valioso para la generación de ventajas competitivas. Pero asumir el conocimiento como un recurso puede generar la ilusión de control que permite hacer predicciones verificables, tal como ocurre con otros factores de producción. No obstante, la realidad del mercado en las sociedades capitalistas de Occidente no permite la predicción certera, pues se caracterizan por la incertidumbre, las turbulencias y la vulnerabilidad. En este sentido, administrar las organizaciones empresariales bajo supuestos de control y predicción para anular la incertidumbre, no sólo no es posible, sino que puede poner en peligro su viabilidad futura (propósito de la estrategia).

En este sentido, el papel que juegan los directivos en el desempeño de un negocio es determinante (Hambrick y Mason, 1984, p.193), pero su impacto puede ser aún mayor en una empresa multi-negocios, donde sus responsabilidades van más allá de su estrategia competitiva (Chandler, 1962, p. 351). Los directivos en el nivel corporativo deben coordinar, evaluar y planear la operación del conjunto, además de responder por funciones relacionadas con la operación de cada uno de los negocios.

Por esta razón se propone en esta investigación caracterizar el conocimiento gerencial para administrar una empresa multi-negocios. Pero, antes de ello, es necesario identificar una definición base de conocimiento y las definiciones sobre conocimiento gerencial que se han dado en el campo de la estrategia.

Definición base de conocimiento

La idea de tener una definición base de conocimiento para la construcción de un concepto de conocimiento gerencial, es reconocer que el conocimiento como fenómeno multidimensional es mucho más que un recurso o un factor de producción valioso para la organización, que puede ser gestionado. Como punto de partida inicial se propone asumir al conocimiento como sistema de acción, organismo vivo ¹⁰ (Boisot, 2011) que despliegan los seres humanos para adaptarse y progresar. Entender el conocimiento de este modo puede permitir la superación de la ilusión de control, certeza y predicción que promete la gestión

eficiente de los factores de producción¹¹.

En palabras de Boisot (2011), somos seres inteligentes que actuamos, sobrevivimos y prosperamos gracias al conocimiento; desplegamos respuestas adaptativas a diversidad de fenómenos que nos encontramos y a los cuales debemos adaptarnos. Sin embargo, “Boisot (2011) advierte que el conocimiento se percibe de manera diferente según la perspectiva. Desde la perspectiva tecno económica, el conocimiento es un objeto que puede ser articulado, codificado, almacenado, recuperado y difundido. Para la perspectiva ecológica, el conocimiento permanece incorporado en el agente (individuo), y para la del aprendizaje organizacional se trata de construcción colectiva de sentido para alinearse con las exigencias del entorno, de manera que pueda lograrse no sólo la adaptación y supervivencia, sino también la prosperidad” (p.645).

El propósito de abordar el problema como un sistema, es el de comprender la relación que existe entre el sujeto que conoce, el objeto cognoscible y el entorno que comparten. Aunque la palabra sistema tiene diferentes acepciones, tanto en el lenguaje común como en el académico, su etimología¹² alude al carácter de conjunto, reunión, combinación. Pero más allá de ser un conglomerado de componentes, el sistema es causa y efecto de las interacciones entre los componentes y el entorno. De acuerdo con la perspectiva desde la cual se aborde, puede considerarse el entorno como parte integrante del sistema, o como parte externa a él¹³.

Ahora bien, el concepto de acción se emplea para hacer referencia a la estrategia, en tanto que esta es acción en sí misma. Este sistema de acción es abierto¹⁴ puesto que se adapta a los estímulos del contexto empresarial. Esto significa que la organización no puede comprenderse como un todo si se aísla de su entorno y, por tanto, es un sistema complejo que refleja las realidades organizacionales. En palabras de García (2007), los sistemas complejos pueden entenderse “como un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de 'sistema'), en la cual los elementos no son 'separables' y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” (p. 21).

El conocimiento, entendido como sistema de acción, implica agentes en interacción. La repetición de las interacciones construyen, de manera reflexiva y recursiva, variaciones en el tiempo que permiten la adaptabilidad y la auto-organización que facilitan la viabilidad futura del sistema. Ahora bien, el conocimiento gerencial se caracteriza por ser tácito o incorporado y aprendido por exposición a la experiencia.

El carácter tácito y subjetivo del conocimiento que caracteriza la práctica gerencial, se identifica en las referencias al juicio del directivo que refiere Barnard (1950) en su discurso del MIT¹⁵:

“La gran necesidad del juicio se relaciona con la formulación de los objetivos y metas porque ellos involucran la determinación del propósito y el establecimiento de los valores. Por tanto, es precisamente que nuestras habilidades y nuestros conocimientos son los más difíciles para poner en uso... las respuestas son... los juicios vienen del corazón y de lo más profundo de nuestras experiencia...” (Gehani, 2002, p. 985)

En este mismo sentido es que Barnard (1938, 1968), en la post crisis de los años 30, se refiere a la toma de

decisiones como un proceso no siempre racional, sino también intuitivo. Sus aportes permiten inferir que el ejecutivo debe educarse, entrenarse y adquirir experiencia laboral. Sin embargo esto no será suficiente para ejercer un cargo de dirección responsable. Se requiere también tener responsabilidad social y buen juicio, racionalidad e intuición, autoridad y negociación. Por tanto, la educación y la experiencia deben fortalecer no sólo la capacidad racional del directivo, sino también su intuición.

Conocimiento gerencial

Desde la perspectiva de la firma, Tanriverdi y Venkatraman (2005) se refieren al conocimiento gerencial como una fuente de sinergia. Estos autores presentan una nueva manera de conceptualizar y medir las sinergias entre unidades de negocio. Su enfoque teórico se fundamenta en los planteamientos de la RBVF acerca de las complementariedades que pueden lograrse en procesos de diversificación, a partir del conocimiento que compone la base de recursos de la firma.

Los autores refieren el grado de relación de conocimiento como principal fuente de sinergias. Este grado de relación lo definen como “la medida en que una firma multi-negocios usa los recursos de conocimiento a través de sus unidades de negocio” (p. 100). Adicionalmente, distinguen tres tipos de conocimientos relacionados: de productos, de clientes, y el gerencial.

Tanriverdi y Venkatraman (2005) definen el conocimiento gerencial como “aquel bajo el cual son gobernadas las unidades de negocio y que también puede ser fuente de sinergia entre unidades. El conocimiento gerencial consiste en las intuiciones gerenciales (insights), experiencias y mejores prácticas de la firma” (p. 102). Estos autores centran su atención en tres tipos de conocimiento gerencial como fuente de sinergia: gerencia de inversiones, gerencia del riesgo y gerencia de alianzas.

Cuadro 4. Conocimiento gerencial

| Autor | Definiciones y tipologías de Conocimiento gerencial |
|-------------------------------|---|
| Park, Giroud y Glaster (2009) | Tipos de conocimiento gerencial: a) Desarrollo de producto y/o investigación y desarrollo; b) Mercadeo y ventas; c) Planeación estratégica; d) Gerencia de recursos humanos; e) Finanzas y contabilidad, y; f) Gerencia de información (p. 534). |
| Ellis y Hopkinson (2010) | “Teorías acerca de las maneras como son las cosas que informan la acción y pueden ser comunicadas para influenciar a otros” ¹⁶ (p. 414). |
| Park (2010) | “Significa una capacidad adquirida al desempeñarse bien en varias tareas de dominio gerencial (Simonin, 1999). El conocimiento gerencial ayuda particularmente a la operación efectiva de la cadena interna al vincularla con la operación de los clientes y el desarrollo de servicios clave de soporte para las actividades organizacionales en sus rutinas diarias” (p. 56). |

Fuente: Elaboración propia.

Otros autores refieren el conocimiento en sus trabajos, pero hasta el momento no ha sido posible encontrar una definición que responda a los fundamentos epistemológicos que requiere la relación indisoluble entre sujeto, objeto y contexto. En el Cuadro 4 se presentan algunas tipologías identificadas.

El concepto de conocimiento gerencial que se ha construido a partir de la definición de Boisot (2005, 2011) y Tanriverdi y Venkatraman (2005), es: Sistema en permanente acción e interacción compuesto por intuiciones, experiencias y prácticas de la firma que se obtienen de la repetición de los procesos corporativos.

Este concepto está sujeto a validación empírica en el desarrollo de la investigación centrada en la pregunta: ¿Cómo se despliega el conocimiento gerencial en una empresa multi-negocios?

Comprender el conocimiento gerencial es una manera de reafirmar que la gerencia es más que la experiencia que adquieren los administradores con la repetición de los procesos. Es entender que la experiencia gerencial de los directivos, al ponerse en común con otros actores de la organización, crea conocimientos de tipo colectivo, no técnico, no especializado, pero que da cuenta de las formas particulares que se configuran a través de la administración de las organizaciones. La invitación, entonces, es a indagar por lo que Mintzberg (2009) refiere como ese “algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento” (p.14).

El propósito de esta reflexión es el de aportar al debate del subcampo de la estrategia corporativa sobre la administración de las empresas multinegocios. Confrontar la teoría y la práctica de la gerencia y establecer sus relaciones en este contexto no sólo contribuirá a una mejor comprensión del conocimiento gerencial que despliega el equipo de la alta dirección del nivel corporativo, sino que también permitirá modelar el proceso por el cual se llega a ese tipo de conocimiento colectivo.

Notas

¹ Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania.

² Como finanzas, mercado, recursos humanos.

³ Kuhn (1962) afirmó que una comunidad científica no necesita un paradigma unificador para existir, pero lo que sí necesita es una identidad compartida (Nag, Hambrick, y Chen, 2007).

⁴ El autor cita a Penrose ET (1959). *The Growth of The Firm*. Wiley: New York; Rubin, PH (1973). *The expansion of Firms*. *Journal of Political Economy* 84: 936-949.

⁵ “For the Firm, resources and products, are two sides of the same coin” (Wernerfelt, 1984, p. 171).

⁶ Otras definiciones que pueden ser tenidas en cuenta son: Giacamozzi, Sepúlveda y Rojas (2009) definen los grupos económicos como: “conjunto de empresas jurídicamente independientes, cuya propiedad está interrelacionada y que responden a un controlador central quien determina la orientación de todas y cada una de las compañías del grupo, cuya finalidad es incrementar el valor económico del grupo” (p. 39). Sin embargo esta definición no siempre aplica, puesto que es posible

encontrar empresas con una personalidad jurídica única pero con distintas unidades de negocio.

Martin y Eisenhardt (2010) se refieren a la organización multi-negocios como aquella estructuración de una corporación en unidades de negocio modulares que se enfocan en productos, clientes y geografías particulares. Pero, más allá de la reunión de un grupo de unidades de negocio con segmentos de mercados particulares, las firmas multi-negocios se caracterizan por tener algún grado de interconexión entre unas y otras unidades de negocio (Eisenhardt y Piezunka ((2011)).

⁷ LOPERA, L. Algunas Reflexiones Sobre el Alcance Jurídico del Grupo Empresarial. En *Letras Jurídicas de EEPP de Medellín*, Medellín, Vol. 6, Núm. 2. (Sept., 2001); p. 14.

⁸ Rivas L. M., 2012, (a) p. 39, (examen de síntesis, primera pregunta).

⁹ Sigla del inglés Chief Executive Officer, que corresponde al cargo de Presidente de una compañía.

¹⁰ Otros autores, como Firestone y McElroy (2003), consideran que: “El conocimiento no es una simple cosa, sino la división de tres tipos: lo físico, lo mental y lo cultural. Todos son cosas, y más específicamente son estructuras codificadas en sistemas que ayudan a esos sistemas a responder y adaptarse a los cambios del entorno” (p. 111).

¹¹ Rivas L. M., 2012, (a) p. 39). (examen de síntesis, primera pregunta).

¹² “Del latín tardío *systema* [...] del griego *systema*, 'sistema, conjunto, reunión', de *synistanai*, 'reunir, combinar, colocar juntos’” (Gómez de Silva, 1998, p. 644).

¹³ Rivas L., Un concepto de conocimiento: revisión de perspectivas, 2012 (a), p. 27.

¹⁴ “Desde la Teoría General de Sistemas propuesta por Von Bertalanffy en 1956, se distinguen los sistemas cerrados de los abiertos; los cerrados son aquellos que pueden ser aislados de su entorno, mientras que los abiertos están en continuo flujo, cambio y movimiento. “Todo organismo vivo es esencialmente un sistema abierto. Él se mantiene a sí mismo en una continua afluencia y salida, creando y rompiendo sus componentes, que nunca están, mientras se mantenga vivo, en un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino en un estado llamado estacionario, pero distante de este último” (del equilibrio termodinámico) (Von Bertalanffy, 2003, p. 39) (Rivas L., 2012 (a), p. 29).

¹⁵ Sigla en inglés de Massachusetts Institute of Technology.

¹⁶ “Theories about 'the way things are' that both inform action and can be communicated to influence others”.

BIBLIOGRAFÍA

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.

Andrews, K., Christensen, C., & Bower, J. (1965). *Business Policy Text and Cases*. Homewood, Illinois: Richard D Irwing.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, US: Mc Graw Hill.

Boisot, M. (2005). Exploring the information space: a strategic perspective on information systems. En D. Rooney, D. Hearn, & A. Ninan, *Handbook of the Knowledge Economy* (págs. 178-190). Cheltenham: Edward Elgar.

Boisot, M. (2011). Knowledge Management and Complexity. En P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey, *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pág. 644). London.

- Bourgeois, I. (Jan de 1980). *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. Academy of Management, 25.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T Press.
- Conner, K., & Prahalad, C. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- De Wit, B., & Meyer, R. (1999). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (1st ed.). London: Thomson Learning.
- Dunphy, S., & Hoopes, J. (2002). Chester Barnard: member of the "élite"? *Management Decision*, 40 (10), 1024-1028.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Ellis, N., & Hopkinson, G. (2010). The construction of managerial knowledge in business networks: Managers' theories about communication. *Industrial Marketing Management*, 39, 413-424.
- Firestone, J., & McElroy, M. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A content Analysis of 26 years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 1-23.
- Gehani, R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40 (10), 980-991.
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23 (5), 507-519.
- Helfat, C. F., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, Massachussets: Blackwell Publishing.
- Ichijo, K. (2007). Enabling Knowledge-Based Competence of a Corporation. En K. Ichijo, & I. Nonaka, *Knowledge Creation and Management. new Challenges for Managers* (págs. 83-96). Oxford: Oxford University Press.
- Londoño, D. (2002). *Caracterización del centro corporativo en el Sindicato Antioqueño*. Universidad EAFIT, Medellín.
- Londoño, D. (Sept de 2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *ADMINISTER*, 26-42.
- McElroy, M. (2003). *The New Knowledge Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic Management, Really? Inductive

- Derivation of a Consensus Definition of the Field. . *Strategic Management Journal* , 28, 935-955.
- Newbert, S. (2007). Empirical Research on The Resource Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal* , 28, 121-146.
- Nickerson, J., & Zenger, T. (2004). A Knowledge Based Theory of the Firm-The Problem Solving Perspective. *Organization Science* , 15 (6), 617-632.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* , 20 (3), 635-652.
- Novicevic, M., Hench, T., & Wren, D. (2002). "Playing by ear"... "in an incessant din of reasons": Chester Barnard and the history of intuition in management thought. *Management Decision* , 40 (10), 992.
- Park, B. I. (2010). What matters to managerial knowledge acquisition in international joint ventures? High Knowledge acquirers versus low knowledge acquirers. *Asia Pacific Journal of Management* , 27, 55-79.
- Park, B., Giroud, A., & Glaister, K. (2009). Acquisition of managerial knowledge from foreign parent: evidence from korean joint ventures . *Asia Pacific Business review* , 15 (4), 527-545.
- Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En J. (. Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia* (págs. 55-89). Bogotá: Norma.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* , 7 (6), 485-501.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (May de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
- Rivas, L. M. (Abril de 2012). Un concepto de conocimiento: revisión de perspectivas. No publicado , 45. Medellín.
- Rummelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Strategic Management Society. (2010). *Corporate Strategy and Governance*. (Strategic Management Society) Recuperado el 01 de 10 de 2010, de http://strategicmanagement.net/ig/corporate_strategy_hp
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the Performance of Multibusiness Firms. *Strategic Management Journal* , 26 (2), 97-119.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 18 (7), 509-533.
- Trott, P., & Hoecht, A. (2009). Innovation Risks of Outsourcing within Knowledge Intensive Business Services. En J. Dariusz, & J. Kociatkiewickz, *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* (págs. 47-66). Hershey, Philadelphia: Information Science Reference.