



**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN  
UN AMBIENTE DINÁMICO**

**AUTOR  
SANTIAGO VILLEGAS LÓPEZ**

**DIRECTOR DEL PROYECTO  
JUAN ANTONIO GUDZIOL, PHD**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI**

**2016**

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	2
Resumen Ejecutivo; .....	3
Introducción .....	4
1. Hipótesis.....	6
2. Modelo de competencia .....	6
3. Proceso de creación de valor y la estrategia lógica .....	7
4. Capacidades de Liderazgo.....	9
5. Capacidad de Aprendizaje Organizacional.....	11
6. Conclusiones.....	12

## Resumen Ejecutivo;

El éxito de una empresa en un *ambiente dinámico* caracterizado por la competencia estratégica, depende de la capacidad de una firma de mantener procesos de creación de valor sostenibles. Para esto, el presente trabajo sugiere entender las estrategias que guían los procesos de creación de valor sostenible como una fuerza dinámica, que busque constantemente oportunidades para entregar valor, identifique capacidades y recursos para capitalizar sobre ellas y las complete rápida y eficientemente. Para lograr esto, se argumenta que las firmas necesitan de dos capacidades fundamentales: el aprendizaje organizacional, por medio del cual se acumula conocimiento (know what, know why, know how) que se traduce en habilidades para identificar hábilmente (continuamente) oportunidades y amenazas, traducirlas en cambios estratégicos, y en la capacidad de liderazgo que permite direccionar a una empresa hacia una visión de un mejor futuro y moviliza la acción del recurso humano hacia ese mejor futuro, para capitalizar oportunidades y esquivar amenazas con velocidad.

**Palabras Clave:** Competencia, Cambio, Gestión de Cambio, Liderazgo, Flexibilidad, Aprendizaje Organizacional, Creación de valor, Estrategia

Abstract: Success in a dynamic environment based on strategic competences depends on a firm's ability to maintain sustainable value creation processes. Thus, this project suggests understand strategies that guide firms in value creation processes as a dynamic force that actively seeks opportunities to deliver value, identifies capacities and resources to capitalize upon them and completes them in a rapid and effective way. In order to achieve this, it is argued that firms need to main capacities: organizational learning through which a firm gathers know what, know why and know how forms of knowledge which are translated in strategic changes in a firm's value creation process; and leadership capabilities through which a firm directs its resources and capacities in a coordinates way to a vision of an imagined better future and manages to mobilize the stakeholders action to jump into that future in order to seize opportunities and avoid threats.

**Keywords:** Competence, Change management, Leadership, Flexibility, Organizational Learning, Value creation, Strategy

## Introducción

La mundialización de los mercados y la competencia, producto de la globalización, los avances en tecnología y su rápida difusión, señalan mercados cada vez más integrados hacia la optimización de los procesos de creación de valor del consumidor. Por el lado de la oferta, estos fenómenos llevan a la hipercompetencia, hacia la especialización de productos a la medida de las preferencias del consumidor y a precios cada vez más cercanos a los de competencia; por el lado de la demanda, a un consumidor más consciente y empoderado, con información para elegir el producto que mejor se acomode a sus preferencias. La combinación de estas dos tendencias, sumadas a los continuos y rápidos avances de la tecnología, la integración de los mercados y el fácil acceso a información para analizar mercados, consumidores u ofertas de productos, llevan a una creciente presión sobre la firma de aumentar constantemente el valor asociado a sus productos para poder ser competitivo.

Lo anterior se ve reflejado en un ambiente empresarial de mayor riesgo e incertidumbre: un flujo constante de oportunidades (para crear valor) y amenazas (a la capacidad para competir) que puede modificar el ambiente de competencia en cualquier instante. Una empresa genera valor identificando oportunidades a través del conocimiento de mercados, observando preferencias o necesidades insatisfechas de los consumidores y desarrollando estrategias para aprovechar de ellas. Al construir un proceso exitoso de generación de valor, la firma obtiene una fuente de ventaja competitiva con el potencial de modificar su ambiente competitivo actual: los nuevos procesos de creación de valor pueden volver insostenibles a

procesos de creación de valor existentes de otras empresas, creando discontinuidad en estrategias y condiciones de desequilibrio en el ambiente.

La competencia entre las empresas puede ser visto entonces como un concurso entre estrategias organizacionales que dirigen la empresa a un proceso de creación de valor. Una empresa compite para imaginar, desarrollar y apalancar competencias organizacionales que le permitan crear valor para sus consumidores. Dada la competencia estratégica y el constante flujo de información que se traduce en conocimiento del consumidor para reconocer que propuesta de valor le genera más satisfacción, una estrategia de valor que permita a una firma competir hoy puede quedar relegada mañana. Es posible evidenciar entonces un gran nivel de incertidumbre sobre las estrategias de generar valor: la creación de valor no puede ser un proceso estático y tiene que estar evolucionando constantemente para que una firma pueda sobrevivir.

De esta manera, el éxito de una empresa en un *ambiente dinámico* caracterizado por la competencia estratégica, depende de la capacidad de una firma de mantener procesos de creación de valor sostenibles. Para esto, el presente trabajo sugiere entender las estrategias que guían los procesos de creación de valor sostenible como una fuerza dinámica, que busque constantemente oportunidades para entregar valor, identifique capacidades y recursos para capitalizar sobre ellas y las complete rápida y eficientemente. Para lograr esto, se argumenta que las firmas necesitan de dos capacidades fundamentales: el aprendizaje organizacional, por medio del cual se acumula conocimiento (know what, know why, know how) que se traduce en habilidades para identificar hábilmente (continuamente) oportunidades y amenazas, traducirlas en cambios estratégicos, y en la capacidad de liderazgo que permite direccionar a una empresa hacia una visión de un mejor futuro y movilizar la acción del recurso humano hacia ese mejor futuro, para capitalizar oportunidades y esquivar amenazas con velocidad.

## 1. Hipótesis

El éxito de una organización en un ambiente dinámico de incertidumbre depende de la capacidad de una empresa de *generar valor de manera sostenible*, a través de *competencias*, cómo el liderazgo y el aprendizaje organizacional, que permitan a una empresa moldear sus estrategias de creación de valor e instaurar los cambios necesarios en la toma de decisiones y en su operación, en función de las amenazas y oportunidades del mercado.

## 2. Modelo de competencia

Para identificar las capacidades requeridas para competir en un ambiente dinámico, primero se debe entender la naturaleza de la empresa en el ambiente para luego definir cómo logra crear condiciones que le permitan tener una ventaja competitiva en el mercado.

Para ello se utiliza la perspectiva del modelo de competencias desarrollado por Sánchez y Heene (1995,...), que basan su análisis en los componentes dinámicos, sistémicos, holísticos y cognitivos del ambiente interno y externo de una organización cualquiera, que definen el contexto organizacional y la naturaleza de la competencia en los mercados.

En este modelo la firma compete en un sistema abierto en dos mercados: uno de bienes y servicios, en donde compete por satisfacer las preferencias de consumidores de segmentos de mercados específicos al entregar productos

(outputs) que generen valor ; y otro de recursos, donde compite por obtener los mejores recursos (inputs) para destinarlos a sus procesos de creación de valor.

Por lo tanto, una firma debe entregar valor en un mercado de bienes y servicios y también distribuir ese valor entre sus proveedores de recursos esenciales para sostener los procesos de creación de valor.

El objetivo de cualquier empresa es lograr ser competente a través de un proceso de creación de valor específico. Una firma logra ser competente cuando cuenta con la habilidad para coordinar y asignar sus recursos y capacidades en procesos de creación de valor que persigan sus metas organizacionales. Una competencia logra ser sostenible en el momento que la firma distribuya exitosamente el valor creado en el mercado de bienes y servicios a sus proveedores de recursos esenciales para garantizar el (re) abastecimiento de estos, para mantener los procesos de creación de valor.

Los recursos y capacidades son dirigidos y organizados en sistemas de interrelaciones humanas, donde la toma de decisión del recurso humano debe ser coherente con una estrategia lógica que dirija a la empresa hacia la creación, entrega y distribución de valor de la firma en los mercados en que compite. Así, podemos entender la competencia entre las firmas en este modelo cómo una competencia entre estrategias lógicas que dirigen los procesos de creación de valor. Es decir, una firma logra obtener ventaja competitiva en el momento que sus estrategias lógicas guíen de forma exitosa a la empresa hacia la coordinación de recursos y capacidades en procesos de creación de valor que permitan el cumplimiento de sus metas organizacionales.

### 3. Proceso de creación de valor y la estrategia lógica

Las estrategias lógicas pueden ser definidas como el agregado de ideas que guían a una empresa en sus procesos de creación de valor. En el modelo de competencia, Sánchez Y Heene identifican tres elementos esenciales que componen una estrategia lógica en un proceso de creación de valor específico: el concepto de negocio, el diseño organizacional y los procesos claves.

El concepto de negocio de una empresa define que preferencias se va a entrar a satisfacer en un segmento de mercado en particular. Para definir el concepto de negocio se debe primero identificar una oportunidad en el mercado para satisfacer una preferencia insatisfecha o para entregar más valor a los consumidores del que entregan los competidores existentes. Para ello, se define una oferta de productos que se percibe con el potencial de entregar mayor valor a las preferencias

identificadas de al menos unas personas del segmento del mercado. En el caso de que esas personas efectivamente perciban los productos como de mayor valor a sus preferencias, eligen convertirse en consumidores del proceso de valor de la firma que les está entregando el producto. Al definir el concepto de negocio, la organización debe considerar las limitaciones de su contexto actual para determinar si una oportunidad es relevante para competir y perseguir las metas organizacionales.

Al reconocer una oportunidad en el mercado y desarrollar un concepto de negocio para aprovecharla, una empresa debe configurar sus recursos y capacidades necesarios para aprovechar dicha oportunidad. La segunda parte esencial para dirigir la toma de decisiones de una empresa hacia un proceso de creación de valor es el diseño organizacional, en donde se ordena una empresa para entregar y distribuir valor en sus mercados. El liderazgo de la empresa define los recursos y capacidades necesarios para satisfacer la oportunidad del mercado que reconozcan y los ordena por medio de una estructura organizacional que distribuya la autoridad, actividades y flujos de información - incorporando controles para monitorear el progreso de las actividades hacia el proceso de creación de valor e incentivos para motivar la acción hacia actividades que acerquen a la empresa al cumplimiento de sus metas.

Finalmente, una serie de procesos clave en la creación, entrega y distribución de valor también juega un rol esencial en guiar a una organización en sus procesos de creación de valor. Tras identificar el concepto de negocio y la forma en que se organizará la firma para entregar valor en sus mercados, la firma debe adquirir, acceder, configurar y dirigir recursos hacia cadenas que permitan los procesos de entrega de valor a través de la oferta de productos al consumidor. Esta cadena de recursos define los procesos específicos requeridos para entregar valor al consumidor. Incluye actividades para mejorar la relación con proveedores para obtener y desarrollar los recursos necesarios, utilizando incentivos que le permita adquirir o acceder a ellos por medio de la distribución efectiva de valor. Define actividades que usen efectivamente los recursos y sus interacciones específicas en procesos para crear y realizar la oferta de productos, incluyendo el diseño, producción, suministro, comunicación y soporte del producto en el mercado.

Por lo tanto, las estrategias lógicas guían a una empresa en sus procesos de creación de valor y determinan su capacidad para competir por medio de la entrega y distribución de valor a sus mercados en los que compiten por clientes y por los mejores recursos.

Para competir en un ambiente dinámico sin embargo, no basta desarrollar estos procesos de creación de valor sino que es necesario que ellos evolucionen al ritmo de los cambios en el ambiente, particularmente en la medida que las preferencias de los consumidores de los segmentos del mercado por los cuales compiten, cambien. Para competir en este ambiente entonces una firma debe poder crear procesos de creación de valor que sean dinámicos en la misma medida que los cambios de las preferencias. Al estar fundamentados los procesos de creación de valor en las estrategias lógicas, para lograr que un proceso de creación de valor sea dinámico las estrategias lógicas también deben de serlo.

Una empresa que compita en un ambiente de cambio debe poder tener flexibilidad en sus estrategias lógicas de modo que le permitan adaptar su concepto de negocio, diseño organizacional y procesos claves a cambios en el ambiente que presenten oportunidades o amenazas relevantes para la firma. Debe poder adaptar la serie de ideas que guían la toma de decisiones para direccionar las acciones de los recursos de la empresa hacia acciones que sean coherentes con una visión de cambio que permita aprovechar una oportunidad o esquivar una amenaza, producto de cambios en el ambiente.

De esta manera, las capacidades que permiten el éxito empresarial para una empresa en este tipo de ambiente son las capacidades que otorgan flexibilidad en las estrategias lógicas, resultando en procesos de creación de valor que evolucionan al ritmo de los cambios de preferencia de los mercados y las tecnologías para satisfacer esas preferencias.

#### 4. Capacidades de Liderazgo

Para poder generar flexibilidad en las estrategias lógicas de forma que permitan desarrollar procesos de creación de valor dinámicos que evolucionen con los cambios en el ambiente, una firma necesita una alta capacidad de liderazgo. La capacidad de liderazgo puede ser definida como la habilidad para crear estrategias lógicas que provean dirección a una firma alrededor de una visión de un mejor futuro. Así, la capacidad de liderazgo permite romper con los límites cognitivos del contexto de las estrategias actuales para capitalizar oportunidades de creación de valor con energía y velocidad.

La primera forma en que una alta capacidad de liderazgo permite flexibilidad de las estrategias lógicas es a través de la capacidad de descubrir e imaginar distintos escenarios en la cual la firma pueda aprovechar una oportunidad del mercado para

servir preferencias específicas por medio de la creación (o apalancamiento) de competencias.

Esta capacidad se puede resumir como la habilidad de crear distintas opciones estratégicas para crear valor y permite que una firma pueda adaptarse a los cambios en el ambiente al reconocer, en el momento del cambio, la estrategia dentro de sus opciones que optimice el cumplimiento de las metas organizacionales. . Así, la capacidad de liderazgo al crear variedad en las opciones estratégicas de una firma, permite a la empresa experimentar con distintos conceptos de negocio, diseños organizacionales y procesos claves, producto de la identificación de las oportunidades o amenazas en el mercado. Permite escoger los procesos de creación de valor que satisfagan de mejor manera las preferencias de sus consumidores y distribuyan mayor valor a sus stakeholders y descartar aquellos procesos de creación de valor que no sean efectivos en términos relativos en cumplir las metas organizacionales.

La segunda forma en que una alta capacidad de liderazgo en una empresa permite la flexibilidad de las estrategias lógicas es a través de la habilidad para movilizar la acción del recurso humano hacia la visión de un mejor futuro.

Para que los cambios en la estrategia lógica de una empresa se traduzcan realmente en cambios en los procesos de creación de valor, esta se debe interiorizar por los agentes involucrados en la toma de decisiones. Al incorporar exitosamente las nuevas estrategias lógicas en la toma de decisiones del recurso humano, sus acciones se surten de coherencia con el futuro de cambio que quiere alcanzar la empresa. Un liderazgo efectivo permite este proceso de interiorización de las estrategias lógicas por medio de la motivación del recurso humano a incorporar los cambios en sus acciones diarias para llegar a ese mejor futuro. Para ello, se necesita de condiciones que permitan el liderazgo en todas las áreas de la empresa en donde cada líder, al compartir la visión del cambio, pueda movilizar los patrones mentales existentes de sus seguidores hacia nuevos patrones mentales congruentes con los cambios de la estrategia.

Así, a través de la capacidad para redefinir estrategias lógicas por medio de la visualización de un mejor futuro e inspirar las acciones del recurso humano a ser congruentes con las acciones requeridas para contribuir a llegar ese mejor futuro, la capacidad de liderazgo permite que una empresa aumente su capacidad para adaptar sus estrategias en función de amenazas y oportunidades del ambiente. Esto le permite experimentar en el ambiente y tomar decisiones que modifican los procesos de creación de valor hacia cambios que sean relevantes con la evolución

de las preferencias y las tecnologías que satisfacen esas preferencias en el mercado.

## 5. Capacidad de Aprendizaje Organizacional

Para poder generar flexibilidad en las estrategias lógicas de forma que permitan desarrollar procesos de creación de valor dinámicos que evolucionen con los cambios en el ambiente, una firma necesita una alta capacidad de aprendizaje organizacional. La capacidad de aprendizaje organizacional puede ser definida como la capacidad para modificar las estrategias lógicas en función de un mejor conocimiento, que provean de oportunidades estratégicamente relevantes para cambiar. Así el aprendizaje organizacional permite el mejoramiento continuo de los procesos de creación de valor para satisfacer cada vez más las preferencias del consumidor.

La fuente principal de aprendizaje de cualquier organización es su experiencia actual, que viene determinada por el acumulado de experiencia producto de competencias actuales y pasadas. Esta experiencia se traduce en conocimiento del mercado que permite descubrir oportunidades estratégicamente relevantes (conocimiento know what), entender la relación causa y efecto entre sus procesos de creación de valor y el cumplimiento de las metas organizacionales (conocimiento know why), y conocimiento de cómo coordinar recursos y capacidades hacia un proceso de creación de valor que cumpla con las metas organizacionales (conocimiento know how).

Este conocimiento es continuo y evoluciona en la medida que la firma tenga mayor experiencia en sus mercados. Al tener información imperfecta sobre los mercados y los consumidores, una propuesta de creación de valor por parte de una empresa está limitada a la interpretación y percepción de la firma (el liderazgo de la firma) sobre lo que le genera valor al consumidor. Existe entonces en cada mercado en los que una empresa compite una brecha entre el valor entregado por una firma y el valor que satisface completamente las preferencias de los consumidores.

Por medio de la observación en los mercados de la relación de interacción entre el consumidor con la oferta de productos de un proceso de creación de valor, la acumulación y análisis sobre esa información, una firma logra aumentar su entendimiento de las preferencias de los consumidores, identificar oportunidades de preferencias insatisfechas y entender como sus procesos de creación de valor han sido exitosos, o no, en servir esas preferencias. Al ganar claridad sobre estos aspectos, la firma obtiene una base sobre la cual el liderazgo de la empresa puede

llevar a cabo procesos de transformación basados en información que les permitan cerrar estas brechas para poder aumentar la entrega de valor a las preferencias del consumidor.

Así, la habilidad para desarrollar estrategias adecuadas depende de la capacidad cognitiva de predecir de forma acertada el valor que se le entrega al consumidor, de darle un análisis efectivo a la información recolectada sobre los consumidores y los mercados y la efectividad de los recursos dedicados a crear valor del consumidor.

Así, la habilidad para desarrollar estrategias adecuadas depende de la capacidad cognitiva de predecir de forma acertada el valor que se le entrega al consumidor, de darle un análisis efectivo a la información recolectada sobre los consumidores y los mercados y la efectividad de los recursos dedicados a crear valor del consumidor. Esta habilidad se desarrolla únicamente a través del aprendizaje experiencial: el liderazgo de una empresa debe combinar y recombinar los recursos y capacidades para asegurarse que sus procesos de creación de valor estén integrados con las preferencias de los consumidores y que se les esté entregando valor de forma que reconozca el entendimiento existente de las preferencias del consumidor que tiene la firma.

Así, la capacidad de aprendizaje permite identificar continuamente y perseguir trayectorias de cambio que aumentan el nivel de rendimiento y que trascienden limitaciones impuestas en la empresa como resultado de estrategias anteriores, desarrollando procesos de creación de valor que evolucionen con el mejor entendimiento de las preferencias y oportunidades para mejor satisfacerlas.

## 6. Conclusiones

En el modelo descrito por Sánchez y Heene, donde las estrategias lógicas dirigen la toma de decisiones de las empresas en contextos dinámicos y de incertidumbre, el reto de un líder es crear estrategias que dirijan a la empresa hacia procesos de creación de valor que sean sostenibles y coherentes con las metas organizacionales. Procesos de creación de valor que evolucionen con las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente para permanecer competentes en mercados donde las preferencias cambian al igual que las tecnologías que satisfacen esas preferencias.

Para ello, las estrategias lógicas deben gozar de flexibilidad que les permita adaptarse efectivamente a los cambios en el ambiente al identificar y aprovechar

oportunidades con velocidad, antes que sus competidores. Las capacidades que permiten esta flexibilidad son la capacidad de aprendizaje organizacional que provee una base de conocimiento de las preferencias, mercados y necesidades insatisfechas relevantes para el cambio de la empresa; y la capacidad de liderazgo que provee la dirección y motivación a través de una visión de un mejor futuro donde se incorpore exitosamente el cambio.

Para lograr lo anterior, las estrategias lógicas deben estar fundamentadas en una base que provea una forma de actuar, de tomar decisiones que sea constante a través del tiempo, que no cambie como cambia el ambiente, las ideas y preferencias; los procesos, sistemas, intereses, metas y personas. Una base para la toma de decisiones que sea coherente con principios que han sobrevivido durante la existencia de la sociedad y han guiado la evolución y el desarrollo de la cultura humana. Principios que den dirección a los individuos en ambientes totalmente nuevos y desconocidos, para tomar decisiones que permitan aumentar la capacidad de una organización de crear más y más valor al consumidor.

Estos principios son los valores. Una firma que fundamente las estrategias lógicas que guían los procesos de creación de valor en valores que no cambian con el ambiente y que logre que esos valores sean interiorizados por los agentes de la toma de decisión, da un marco de comportamiento, una base sólida, para tomar decisiones en ambientes de total incertidumbre.

En un ambiente donde los cambios son constantes, para llevar a cabo procesos que interioricen (aprovechen) esos cambios para aumentar o conservar la ventaja competitiva, una firma debe desarrollar coherencia entre su visión y las acciones de aquellos involucradas en alcanzarlas por medio de valores que les permitan tomar decisiones en contextos desconocidos que acerquen al cumplimiento de la visión. Las oportunidades y amenazas no son previsible, entonces la capacidad para poder llegar a un futuro mejor depende de que las decisiones sean correctas y coherentes con la estrategia lógica de una firma.

Las estrategias lógicas pueden estar fundamentados en muchos valores, sin embargo para desarrollar la capacidad de cambio una firma debe incorporar marcos de referencia basado en los siguientes valores:

- Tomar decisiones con honestidad para corregir y mejorar:
  - Para observar los hábitos que perpetúan una zona de confort que no permite progresar, eliminar barreras que obstaculicen el cambio y tener una visión objetiva de la realidad que no permita la complacencia
- Tomar decisiones con coraje para arriesgar:

- Para dar el salto hacia un futuro incierto, de cambio y salir de la zona de confort y mirar los obstáculos y oportunidades fallidas como un aprendizaje.
- Tomar decisiones con perseverancia para no rendirse ante la adversidad
  - Para perseguir las metas organizacionales con la misma energía a pesar de los obstáculos y dificultades que presente el ambiente.
- Tomar decisiones con respeto:
  - Para construir conexiones con stakeholders basado en la ayuda mutua y crea una cultura interna que fomente el liderazgo en las distintas áreas de la empresa basada en el dialogo, y la colaboración para llegar a un mejor futuro juntos.
- Tomar decisiones con Proactividad para tomar acción
  - Para no permitir que el ambiente determine la capacidad de competir de la empresa, tomar responsabilidad buscando oportunidades y creando las acciones para aprovecharlas.

- Bontis, N. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* , 438-468.
- Combe, I., & Greenley, G. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework . *European Journal of Marketing* , 1456-1480.
- Crossan, M., Lane , H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 522-537.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review Vol. 10*, 803-810.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies* (8), 23-32.
- Kotter, J. P (1996) Leading Change. Harvard Business School
- Sivula, P., Van Den Bosch, F., & Elfring, T. (s.f.). Competence building by incorporating clientes into the development of a business service firm's knowledge base.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004). The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence. John Wiley & Sons.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004), Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, Voume 57, 518-532
- Van Den Bosch, F., & Van Wijk, R. (1998). Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A CCompetence-Based

Perspective. En R. Sánchez, *Knowledge Management and Organizational Competence* (págs. 159-173).