

Lérida Espinoza¹

Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial, Venezuela

Gestión del Conocimiento

a través de la Memoria Institucional. Caso: FUNDAMETAL, Venezuela

Resumen

En este artículo se presentan las bases que sustentaron la instauración de una memoria institucional orientada específicamente a los procesos de consultoría de la Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial [FUNDAMETAL], cuyo objetivo estuvo enmarcado en la creación de mecanismos de identificación y organización de los conocimientos existentes en la institución a los fines de su posterior despliegue en la misma. Esta memoria ha contribuido con la optimización de los procesos de consultoría, la mejora continua de las prácticas institucionales y en consecuencia en su productividad. El enfoque metodológico utilizado fue de tipo documental. Se revisaron a) modelos teóricos sobre Gestión del Conocimiento de autores reconocidos como Nonaka y Takeuchi (1998); Prieto (2005) y Etkin (2009); b) La teoría de los recursos y capacidades que muestra la importancia de los activos intangibles en las organizaciones y, c) Modelos de gestión de conocimiento venezolanos. Hasta el momento los logros obtenidos están referidos a la identificación, organización y sistematización de los proyectos de consultoría desarrollados en los años 2008-2011, los cuales han sido presentados y se encuentran a disposición del equipo gerencial. Esto ha generado reflexión en cuanto a la importancia del resguardo del capital intelectual que existe en esa área y en la institución como fuente de valor y elemento diferenciador.

Palabras clave: Memoria institucional, gestión del conocimiento, capital intelectual.

Knowledge Management through Institutional Memory. Case Study: FUNDAMETAL, Venezuela

Abstract

This article presents the basis of the implementation of an institutional memory for consulting processes at Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial (FUNDAMETAL). It is aimed at creating ways to identify and organize existing knowledge within the institution to be later distributed. This memory has contributed to the optimization of consulting processes, improvement of institutional practices, and thus, its productivity. It is a documentary research. The bibliography reviewed included: a) theoretical models of knowledge management by Nonaka and Takeuchi (1998), Prieto (2005) and Etkin (2009); b) resources and skill theories that explain the importance of intangible assets in organizations; and c) Venezuelan knowledge management models. There has been success so far in the areas of identification, organization and systematization of consulting projects carried out in 2008-2011. They have been presented, and are available for the use of the management team. These results have raised the question on the importance of safeguarding the intellectual assets of the area and the institution as a source of value and differentiation factor.

Keywords: Institutional memory, knowledge management, intellectual asset.

Recibido: 28-02-2013

Aprobado: 17-04-2013

¹Licenciada en Relaciones Industriales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Coach de Aprendizaje. Doctoranda en Gerencia en la Universidad de Yacambú, Venezuela. Gerente Región Oriente de FUNDAMETAL. Profesora Universitaria. Investigadora Colaboradora del Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana, Venezuela. Correo electrónico: lerida.espinoza@hotmail.com.

Introducción

La presente investigación reseña el proceso de diseño y creación de una memoria institucional orientada hacia los eventos de consultoría que lleva adelante la Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial [FUNDAMETAL] en su sede de Puerto Ordaz, como repositorio de información para la capitalización de mejores prácticas y mejora continua del proceso de consultoría tomando como referencia las teorías de Gestión del Conocimiento.

Este proceso de creación nació de la necesidad de preservar y compartir los talentos y las experiencias en la planificación, desarrollo y seguimiento de proyectos a nivel nacional, realizados en las empresas, y así contar con una fuente de información, organizada, de fácil acceso a los gerentes de operaciones, ubicados en ellas. Tiene que ver con los beneficios que aportan a las organizaciones los procesos de gestión del conocimiento, los cuales favorecen la generación, transmisión, fomento y uso del conocimiento existente en las instituciones en pro de las mejoras de sus procesos medulares así como de los referidos a la gestión organizacional.

Obviamente, esta memoria institucional no se constituye esencialmente en un proceso de gestión del conocimiento, pero si se convierte en el primer paso a favor para lograrlo. FUNDAMETAL trabaja con el conocimiento, razón por la cual el poder disponer de una memoria que de acceso a información y conocimiento oportuna y pertinente resulta imperativo. Con esta memoria, se tendrán las referencias necesarias para el abordaje de nuevos proyectos y prácticas a ser desarrolladas, así como para orientar las acciones en función de los logros a ser alcanzados y resulta evidente su contribución para una toma de decisiones más acertada apoyada en los diferentes enfoques de los proyectos ejecutados, que necesariamente se traduciría en una oferta de productos adaptados a necesidades de cada cliente y en respuestas institucionales de mayor calidad y oportunidad para los usuarios.

El artículo que se presenta se desarrollan sucintamente los antecedentes de la institución, los aspectos teóricos básicos inherentes al diseño de la memoria institucional, una breve mención a la experiencia de la Universidad Central de Venezuela, para finalmente exponer la metodología y los resultados obtenidos hasta el momento.

Antecedentes de la Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial

FUNDAMETAL es una institución sin fines de lucro que desarrolla a todos los niveles de la organización una amplia gama de soluciones, programas y servicios educativos y tecnológicos. Surgió en el año 1976 bajo el patrocinio y en el seno de las empresas SIVENSA, con el propósito de capacitar y desarrollar recursos humanos requeridos por la amplia diversidad de plantas industriales metalmeccánicas, vinculadas a este grupo empresarial.

Se ha caracterizado por estar dedicada a generar soluciones en la formación integral del talento humano de las organizaciones, a través del desarrollo de diferentes programas adaptados a las necesidades del entorno empresarial, institucional y gubernamental. En sus sedes ubicadas en Valencia, Puerto Ordaz, Caracas, Barquisimeto y Maracaibo, cuenta con una cartera de 1.200 organizaciones que hacen uso de sus servicios, impartiendo formación a más de 25.000 participantes por año con el apoyo de aproximadamente 350 instructores-facilitadores, quienes combinan sus conocimientos y técnicas docentes con la valiosa experiencia profesional en la industria.

FUNDAMETAL posee una filosofía de gestión en la cual se plantea como visión: Ser reconocidos en Venezuela y América Latina como proveedor confiable de soluciones a la medida del cliente en el área de formación y desarrollo del talento humano y servicios de consultoría, caracterizados por la calidad del servicio, ética y responsabilidad social, soporte tecnológico e innovación. Su Misión se concibe en los siguientes términos: *“Somos un Centro de Formación Profesional y de Consultoría, dedicado a potenciar el talento humano para contribuir con el desarrollo sostenible de organizaciones y comunidades”* (FUNDAMETAL, 2010:10).

Los valores que orientan su gestión son: Compromiso, comunicación, confiabilidad, orientación al cliente, pro actividad y respeto. Las áreas de servicio que se desarrollan en la actualidad son: Programas de certificación con aval de primera parte, centro de especialización en logística y Lean 6 Sigma, consultoría, administración del adiestramiento, entrenamiento tutorial en el puesto de trabajo (ETPT), idiomas, formación integral para el trabajo, programación trimestral, eventos es-

Invierte tu tiempo en mejorarte a ti mismo por medio de lo que otros hombres escribieron: Obtendrás fácilmente lo que a ellos les costó mucho trabajo lograr.
Sócrates.

peciales, educación superior, programa nacional de aprendizaje [PNA].

Las actividades que FUNDAMETAL realiza van dirigidas a ofrecer soluciones al sector industrial, en las cuales se requiera la formación del capital humano, como elemento de valor, tanto en las áreas supervisorias y operativas, para cumplimiento de normativa legal vigente, mejora de la productividad y la calidad de sus productos y procesos.

Por lo señalado anteriormente, la investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos, debe hacerse de manera continua, sin pérdida de tiempo y con la calidad necesaria, a fin de que esto contribuya a su diferenciación como institución de avanzada.

Teorías y Experiencias que Orientaron el Diseño de la Memoria Institucional de FUNDAMETAL

Teoría de los Recursos y Capacidades

Para comprender el desarrollo del proyecto de creación memoria institucional en FUNDAMETAL, ha resultado muy interesante partir de la teoría de los Recursos y Capacidades, específicamente de las consideraciones de Prahalad y Hamel (1990), Grand (1991) y Barney y Wright (1996), quienes destacan la importancia de los elementos internos de las organizaciones, como generadores de rendimientos superiores ante el entorno.

Para esta teoría la empresa es entendida como un conjunto de recursos y capacidades únicos: Conocimientos, habilidades y tecnologías que surgen y se van fortaleciendo, producto de los estudios y experiencias. Por otra parte, plantea que a las organizaciones les urge contar con estos recursos escasos, valiosos, inimitables e insustituibles, como elementos diferenciadores que conducen a la productividad; es decir, este enfoque busca superar los modelos anteriores, no desaparecerlos o ignorarlos.

Por su parte, Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y De Carolis (2003), consideran que un recurso son todas aquellas capacidades, conocimientos, activos, procesos organizativos, administrados por una empresa y que permiten implantar estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia, coincidiendo además en que los recursos son elementos que una empresa aprovecha para producir bienes y/o servicios, es por ello que las estrategias que se plantea cada organización, va a depender de los recursos que esta posea.

Lo anterior pone de manifiesto, que la empresa utiliza recursos que son propiedad de los trabajadores (conocimiento, experiencia habilidades) mientras ellos permanecen en la misma. Muchos autores han clasificado los recursos de diferente manera, por ejemplo, Wernerfelt (1994), los clasificó en tangibles e intangibles. Los primeros son los referidos a los activos físicos y recursos financieros, estos se encuentran reflejados en los estados financieros de la empresa. Los segundos son aquellos basados en la información y el conocimiento, no expresados en la contabilidad de la empresa, no poseen naturaleza física (Itami y Roehl, 1987).

La teoría de los recursos y capacidades otorga suma importancia a los activos intangibles, los cuales son fuente de valor para las organizaciones, siendo de esta manera los gerentes de las empresas los llamados a formarse en estrategias y herramientas para gestionar y desarrollar el conocimiento de sus colaboradores, promoviendo la interacción y el aprendizaje y así, generar nuevas formas de aprender (Etkin, 2009).

Estas maneras de aprender en las organizaciones robustecen continuamente los activos intangibles que, hoy por hoy, constituyen los conocimientos de la sociedad, los cuales impactan directamente los nuevos productos y servicios, por cuanto forman parte de la actividad económica de las empresas, en proceso eminentemente recursivo.

En vista de la importancia que ha cobrado el conocimiento y la manera de administrarlo y gestionarlo en la sociedad actual, en la realización del Proyecto de creación de una Memoria institucional para FUNDAMETAL, se consideró pertinente hacer una revisión de los diferentes autores, para luego asumir la definición de gestión del conocimiento en este proyecto en particular.

Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es concebida como una serie de prácticas, operaciones y métodos que permiten a una organización identificar los conocimientos necesarios para realizar sus actividades a corto, mediano y largo plazo, lo cual le va a permitir responder a las necesidades que plantea el entorno. Por otra parte, es importante ubicar estos conocimientos para poder acceder a ellos en el momento que sea necesario aplicarlos y obtener los objetivos deseados (Rivero, 2002).

De lo planteado anteriormente, se observa que la utilidad del conocimiento no sólo tiene que ver con la identificación y sistematización de la información, sino en cómo este se emplea para lograr mejoras de gestión e innovación en forma continua hasta el punto

de convertir estos conocimientos en un activo empresarial, el cual pueda servir de punto de partida para generar nuevos conocimientos que logren propagarse a todos los trabajadores de la organización.

Prieto (2005), define la gestión del conocimiento como la gestión de factores que intervienen en la conformación y enriquecimiento de los stocks y flujo de conocimientos, alineados con la productividad de la empresa. Es decir, la empresa estará en posibilidad de orientar los conocimientos y mecanismos de soporte, así como apropiarse de ellos, de manera que los mismos pasen a constituir parte de su capital intelectual, como fuente de valor para el logro de sus propósitos. Lo señalado por el autor, plantea la necesidad de que la empresa disponga de conocimientos de fácil acceso para las personas que lo requieran, que les permitan tomar decisiones y dar respuestas adecuadas a los requerimientos organizacionales.

a. Modelo Nonaka y Takeuchi. Definición.

En cuanto a la gestión del conocimiento, existen autores como Nonaka y Takeuchi (1998) y Bueno (1998), quienes plantean que ésta tiene por función la administración de los procesos relacionados con la generación o captación de conocimiento, transformación, transferencia, almacenamiento y reutilización de este conocimiento. A diferencia de los planteamientos de Rivero (2002) y Prieto (2005), Nonaka y Takeuchi (1998) conciben elementos adicionales, como la transformación del conocimiento y su reutilización, lo cual plantea el dinamismo del conocimiento, su actualización permanente, como fuente de nuevas formas

de abordaje de los problemas empresariales de hoy, constituyendo este una herramienta que provee a la gerencia actual, formas distintas de observar y analizar los problemas que se presentan a diario.

Lo anterior muestra la evolución del conocimiento, que ocurre debido a la permanente interacción con el entorno y con todos los niveles de la organización, desde la perspectiva individual y de equipo, con el propósito de hacer más eficientes los procesos de aprendizaje y crecimiento organizacional, es decir, que los modelos actuales de dirección de las empresas deben responder a las nuevas exigencias del entorno, donde los aspectos de orden cualitativo comienzan a tener similar primacía respecto a los aspectos cuantitativos en los nuevos escenarios.

Tal y como se muestra en la Figura 1, el modelo de Prieto (2005), procura conformar el conocimiento organizativo, integrando los conocimientos individuales y grupales, los cuales se sostienen de los elementos técnico-estructurales como lo son, el entorno, los procesos de planificación estratégica, sistemas de evaluación y las tecnologías de información, con la finalidad que los stocks y el flujo de conocimientos requeridos por la organización tengan una dinámica que respondan a las demandas con la calidad y en el tiempo requerido.

b. Gestión del Conocimiento según Jorge Etkin.

El autor resalta la importancia de los componentes intangibles como fuente de valor para la generación de nuevos productos, al mismo tiempo le otorga relevancia al conocimiento complejo como elemento

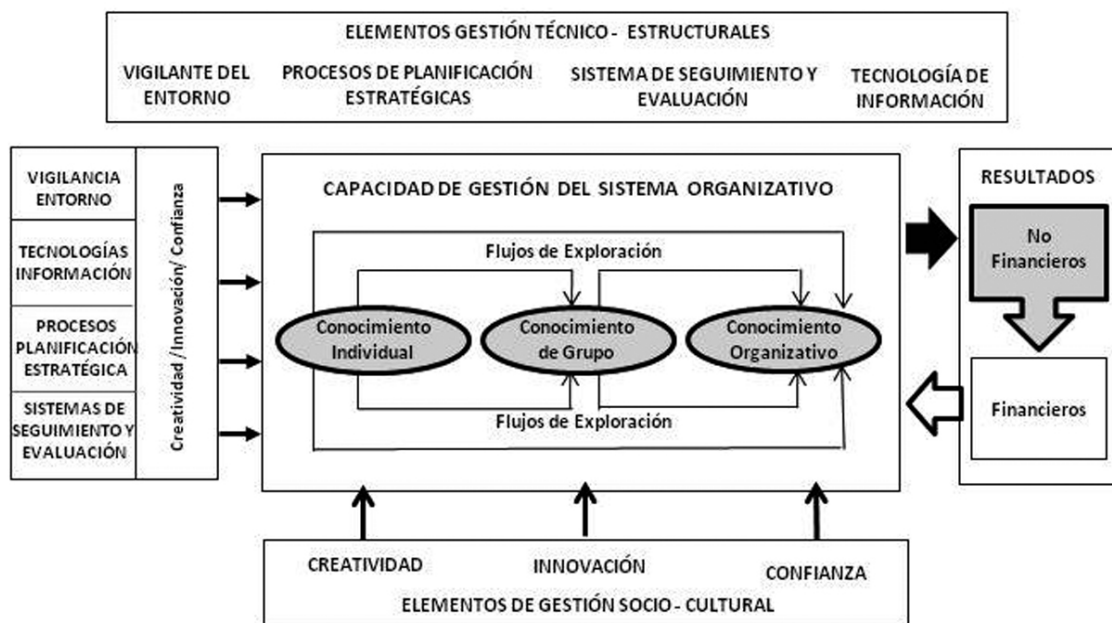


Figura 1
Modelo de gestión del conocimiento en la organización propuesto por Prieto (2005)

transformador y de impacto en los productos y servicios que van al consumidor.

Por otra parte, la gestión estratégica del conocimiento como lo señala Etkin (2009) plantea la necesidad de la identificación o ubicación de los saberes existentes en la empresa así como la interconexión de estos saberes y su desarrollo. Es decir, contar con un mapa de conocimiento que permita ubicar este conocimiento disponible, construir una cultura colectiva del conocimiento más que individual y compartir o difundir los significados de esta información y la relación que guarda con los objetivos organizacionales.

Es por ello que la gestión del conocimiento debe ser vista desde la perspectiva de la innovación en la empresa; es decir, que la gerencia debe estimular las actitudes innovadoras, de manera que las nuevas ideas se produzcan y propaguen como parte de su práctica habitual.

Experiencia de la Universidad Central de Venezuela

Debido a la diversidad de saberes que se generan en la Universidad Central de Venezuela [UCV], el Vicerrectorado Académico decidió crear una nueva estructura gerencial dedicada a la gerencia de la gestión del conocimiento y la información. Ello derivó en la recomposición de la estructura organizativa de la universidad poniéndola a disposición de los potenciales usuarios, tanto internos como externos.

Para lograr ese objetivo la institución buscó desarrollar una metodología orientada a la gestión del conocimiento y el talento a través de la conformación de sistemas de activos del conocimiento, información orientada al cliente y construcción de indicadores de gestión dirigida a instituciones académicas, empresas e instituciones públicas. La metodología aplicada para la organización de la información referida a los activos del conocimiento fue la de mapas de conocimiento. Que permitió obtener una visión gráfica de la situación del conocimiento existente en esta institución universitaria, así como también, priorizar los elementos que se requieren mejorar orientándose hacia algunas decisiones necesarias (Tapia y Caetano, s.f.).

La gestión del conocimiento fue definida como el proceso organizacional sistemático dirigido a planificar, coordinar, filtrar y poner al servicio tanto de los miembros de la propia universidad como de actores externos interesados en servicios universitarios, los conocimientos producidos y la infraestructura con que cuenta la institución. De acuerdo con Tapia y Caetano (s.f.) este modelo de gestión del conocimiento le permitirá a la UCV potenciar sus competencias académicas y organizacionales por la vía del intercambio

con el entorno solucionando problemas que impliquen la aplicación de nuevos conocimientos pertinentes.

El trabajo realizado es un referente importante pues presenta un modelo bastante dinámico de realimentación permanente que le ofrece a cualquier institución la oportunidad de disponer de la información y gestionar sus recursos intangibles de una manera ágil y oportuna.

Metodología

El proceso metodológico empleado para el diseño y realización de la memoria institucional estuvo concebido en cinco (05) fases:

1. Identificación, organización y clasificación del conocimiento existente en relación con los procesos de consultoría realizados y áreas, dando prioridad a los proyectos ejecutados de alto impacto para FUNDAMETAL.
2. Divulgación y promoción del empleo compartido del conocimiento en toda la empresa.
3. Creación de mecanismos para la mejora continua de los productos del conocimiento.
4. Captura de clientes interesados y análisis de la demanda que realicen.
5. Uso colectivo de la información por parte de los diferentes actores de la empresa así como actores sociales que lo requieran.

Para llevar a cabo la primera fase dirigida a la organización de la información existente en la empresa sobre activos de conocimiento en materia de consultoría, se tomó como orientación el modelo de la UCV. Se aplicó la estrategia denominada mapas de conocimiento la cual consistió en identificar las áreas de intervención de FUNDAMETAL en materia de consultoría y vincularle los elementos asociados a la gestión de conocimiento en dicha área, que permitieran ir construyendo una Memoria Institucional por aspectos específicos. Estos elementos son:

- ▶ Capital humano existente en dicha especialidad (consultores, facilitadores, investigadores),
- ▶ Capital estructural con el que cuenta la institución para cada área en particular (equipos, laboratorios, tecnología e infraestructura),
- ▶ Proyectos de consultoría que se hayan realizado en diferentes empresas,
- ▶ Capital relacional que consiste en redes de expertos en la materia existentes en la zona, entes externos especialistas en la materia, universidades, convenios existentes y posibles,

- ▶ Competencias, fortalezas, elementos distintivos, recursos o conocimientos que posee FUNDAMETAL que la diferencian de otras instituciones existentes en el mercado,
 - ▶ Sistemas de administración y seguimiento existente en FUNDAMETAL para cada programa de consultoría. Para la construcción del Mapa de Conocimiento se tomaron en cuenta varios elementos:
 - ▶ La propuesta elaborada para cada proyecto realizado, la cual contiene el área de intervención a la cual va dirigido el proyecto, el capital humano que prestó sus servicio en este, así como el capital estructural ya mencionado, contenido y metodología aplicada y el cronograma inicial propuesto,
 - ▶ En la fase de ejecución los instrumentos que se hayan aplicado, las matrices de análisis de resultados, las presentaciones y el material teórico empleado,
 - ▶ En la fase final o de documentación se trabajó con los documentos de la relatoría final que consistió en identificar las buenas prácticas o prácticas no deseadas, así como información de interés que permitiera conocer los elementos que contribuirían a mejorar los tiempos de respuesta y su calidad de los mismos.
- En la Figura 2 se detallan los elementos del mapa de conocimiento.

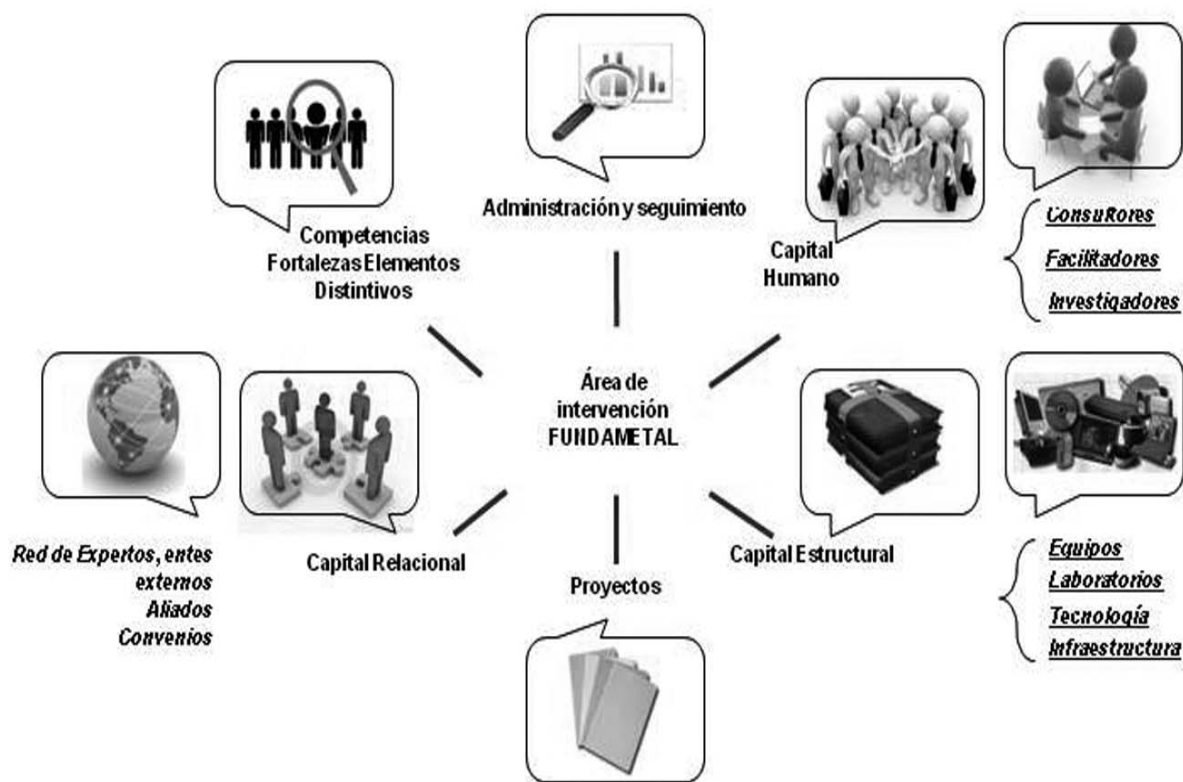


Figura 2
Sistema de gestión del conocimiento en FUNDAMETAL
Mapa de conocimiento

Resultados

- ▶ Consolidación de base de datos con 90 proyectos en un gestor documental de la institución.
- ▶ Acceso a la información de dicho gestor documental a nueve (09) gerentes (Comité Gerencial ampliado): Director Ejecutivo, Gerente de Mercadeo Nacional, Gerente de Operaciones Región Centro Occidente, Gerente de Operaciones Región Guayana-Oriente, Gerente operaciones Caracas, gerente de Operaciones Barquisimeto, Gerente de Operaciones Maracaibo, Gerente de Talento Humano Nacional, Gerente de Finanzas Nacional.
- ▶ Inducción a gerentes en cuanto a la ubicación y manejo de la Memoria Institucional en el Gestor Documental.
- ▶ Proyectos documentados: 900 (FUNDAMETAL, 2013:43).
- ▶ Diseño, desarrollo e implementación de un modelo de gestión para normalización de los procesos, alineación de la gestión de recursos humanos a la Norma ISO 9000:2000, Proyecto de diseño organizacional, descripción y clasificación de cargos, elaboración de proyectos de inversión en ciencia, tecnología e innovación, arquitectura organizacional, desarrollo de carrera, diagnóstico de mantenimiento productivo total, programas de

inserción de personas con discapacidad y diseño de incentivo salarial, entre otros.

Conclusiones

- ▶ La captura, resguardo y administración de las prácticas e información existentes o generadas en una organización, constituyen la base de la mejora continua de los procesos y productos que en ella se generan.
- ▶ Para lograr el éxito de los procesos, es importante contar con el apoyo de los niveles gerenciales y un ambiente favorable para introducir nuevos conceptos y expandir los conocimientos que existen en la organización.
- ▶ La empresa debe propiciar espacios para compartir el conocimiento, de manera que este se convierta en capital intelectual y no en un instrumento de influencia personal.
- ▶ La visión compleja en los proyectos contribuye a generar productos con características especiales, que favorecen la satisfacción del cliente.

Referencias Bibliográficas

- Amit, R. y Shomaker, J. (1993): *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*. Vol.14. No. 1: 33-46. ISSN: 0143-2095.
- Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. Vol.7. No.1: 99-120. ISSN: 0149-2063.
- Barney, J. y Wright, P. (1996): *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. (En línea). *Human Resource Management Commons*. Vol. 37. No.1: 20-30. Disponible en: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=cahrswp>. Consulta: 2012, Octubre, 29.
- Bueno, E. (1998): *El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual*. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 53. No. 164: 207-229. ISSN: 0006-6249.
- De Carolis, D. (2003): *Competencies and Inability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance*. *Journal of Management*. Vol. 29. No.1: 27-50. ISSN: 0149-2063.
- Etkin, J. (2009): *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial (2010): *Manual de Gestión*. Valencia, Venezuela: Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial (No publicado).
- Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial (2013): *Informe de gestión*. Valencia, Venezuela: Fundación Metalmeccánica de Capacitación Industrial (No publicado).
- Grant, R. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. (En línea). *California Management Review*. Vol. 33. No. 3: 114-135. Spring. ISSN: 0008-1256. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40051946>. Consulta: 2012, Septiembre 12.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka I. y Takeuchi, H. (1998): *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): *El Propósito Estratégico*. *Harvard-Deusto Business Review*. Vol. 41:75-94. ISSN: 0210-900X.
- Prieto, P. (2005): *Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de las Capacidades de Aprendizaje para las Organizaciones*. Valladolid: Secretaria de Publicaciones e intercambio editorial de la Universidad de Valladolid (No publicado).
- Rivero, S. (2002): *La Gestión del Conocimiento: un Modelo de Referencia*. Madrid: SOCINTEC.
- Tapia, M. y Caetano, M. (s.f.): *Una Visión de la U.C.V. desde la Gestión del Conocimiento*. Caracas: Vicerrectorado Académico Gerencia de Conocimiento e Información (No publicado).
- Wernerfelt (1994): *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. No. 2:171-181. ISSN: 0143-2095.