

## Opciones estratégicas gerenciales para empresas latinoamericanas

Susan Chen Mok\*

**Recepción: 25 de agosto de 2004**

**Aprobación: 16 de julio de 2005**

### Resumen:

El presente trabajo muestra en un primer término el papel fundamental que debe jugar el Estado en el desarrollo social y económico de los países Latinoamericanos, además describe las experiencias de otros países en este sentido. La segunda parte sintetiza las experiencias de empresas que tienen operaciones a nivel mundial, para dar un vistazo de lo que éstas consideran importante se tomen en cuenta en un puesto gerencial.

**Palabras Claves:** Desarrollo socioeconómico, empresas, estrategias gerenciales, Latinoamérica.

### Abstract:

This paper shows the fundamental role of the Government in the economical and social development of Latin American countries. It also describes the experiences of other countries in this matter. The second part summarizes the experiences of multinational companies and their opinion on what a CEO position should require.

**Key words:** Socio-economic Development, Companies, Management Strategies, Latin America.

### El papel del Estado en el desarrollo

Inicio por revisar un poco la situación Latinoamericana. Son pocos los países que han logrado un mayor nivel de desarrollo, entre ellos se puede decir que: Chile, Argentina, México, Uruguay, han logrado PIB per cápita más altos de Latinoamérica. Los demás todavía les falta mucho para que se pueda decir que su desarrollo está en un buen nivel. Entendiendo por desarrollo, un nivel del país en el que se pueda decir que el porcentaje de familias que viven en la pobreza es el mínimo aceptable, el desempleo también es mínimo, la cobertura de la educación prácticamente al 100%, cobertura en salud al casi 100%, etc. Es decir, todos aquellos indicadores que son utilizados en la medición del desarrollo de un país estén en los porcentajes aceptables para considerarlo como un país desarrollado.

Entre los países centroamericanos, podemos decir que Costa Rica está en mejor situación de desarrollo que los otros, sin embargo, dista todavía mucho de los países desarrollados.

En los países Latinoamericanos, por su nivel de subdesarrollo en el que se encuentran, existen una gran parte de la población en condiciones de vida paupérrimas. Mientras ésta situación subsista, no se puede pretender niveles superiores de satisfacción de necesidades, cuando hay familias que no satisfacen ni

---

\* Profesora en la Sede del Pacífico de la Universidad de Costa Rica. [schen@cariari.ucr.ac.cr]

quiera las necesidades básicas de supervivencia. De acuerdo con la teoría de las necesidades de Aldefer, citado en Valdés (2004), hay tres grupos principales de necesidades en los individuos, ellos son: de existencia, relación y crecimiento. Según esta teoría, el grupo de necesidades de existencia son exigencias materiales básicas, y que concuerdan con las categorías de necesidades fisiológicas y de seguridad propuestas por Maslow, citado en Valdés (2004), que incluyen necesidades como: alimento, abrigo y protección. La satisfacción de este tipo de necesidades es primordial para que el individuo pueda aspirar a otros niveles superiores en la jerarquía de necesidades.

Por esta razón, lo que tiene en común los países Latinoamericanos es que el Gobierno debe jugar un papel predominante en el desarrollo económico y social de la Nación. Y por las condiciones de estos países, es un deber del Estado entrar a resolver y mejorar las condiciones de vida para todos.

Sin embargo, el Estado, en estos nuevos tiempos de apertura y globalización, no puede seguir funcionando de la misma forma que hasta entonces lo ha hecho. Se requiere encontrar estrategias que flexibilice la labor del Estado, pero a la misma vez que haga uso eficiente de los fondos públicos. El Estado debe modernizarse.

Es necesario que el Estado ofrezca el espacio suficiente para promover la libre competencia, y de participar, el mismo Estado, como uno de los competidores también.

Entonces, hablar de opciones estratégicas para la gerencia Latinoamericana, necesariamente hay que hablar del Gobierno y sus políticas y estrategias para el desarrollo de la Nación.

Según Vargas (2004), ha habido crecimiento per cápita en los últimos años en los países Latinoamericanos, con un promedio de apenas 1.6% anual de 1990 a 1995, la mayoría son países con una economía basada en la agricultura, y para llegar a ser independientes económicamente deberían tratar de consolidar la cooperación económica y política entre sus miembros.

“De acuerdo con Huddle (1997), entre 1982 y 1994 sólo 11 de 23 países tuvieron crecimiento per cápita producto interno bruto. Después de 1990, el producto interno bruto per cápita fue logrado por 16 países, y sólo 4 países tuvieron crecimiento per cápita de 4% o más, y promedio per cápita del producto interno bruto de solamente 1.6 por ciento anual de 1990 a 1995”. (Vargas, 2004).

“La mayor parte de las naciones latinoamericanas y del Caribe permanecen basadas primeramente en la agricultura, materias primas y recursos naturales, llegando a ser la fuente de los principales bienes, mientras que al mismo tiempo, una relación más dependiente de las decisiones económicas se ha desarrollado con la economía de Norteamérica.” (Vargas, 2004).

“...si a las naciones de la región les gustaría obtener un alto grado de independencia económica, tendrían que desarrollar una mayor cooperación económica y política entre los mismos miembros. Involucramiento en acuerdos de cooperación y libre comercio entre los países de Latinoamérica y el Caribe y entre otras naciones del mundo, si estratégicamente están diseñados e implementados, podrían ofrecer una alternativa para el desarrollo y crecimiento económico sin el desplazamiento de los sectores productivos locales”. (Vargas, 2004).

Esto es un dato interesante, puesto que indica que es necesaria la cooperación y libre comercio entre los países Latinoamericanos y el Caribe primero y entre éstas y el resto del mundo. Esta cooperación y libre comercio ha sido trabajado desde los años 80's, y ha sido un proceso de negociaciones arduas y difíciles, y todavía se sigue trabajando en ello.

De acuerdo a Gitli (2004), es importante aprender de las economías asiáticas, puesto que el desarrollo de estos países fueron impulsados por el Estado.

“Se debe poner especial atención a los logros de las economías asiáticas, ya que las políticas que impulsaron estos desarrollos estuvieron orientadas por una intervención estatal “pragmática y selectiva” que se tradujo en un acelerado ritmo de acumulación de capital, de avance tecnológico, de cambio estructural y, por ende, en un crecimiento económico más acelerado que el permitido por sistema de laissez-faire.” (Gitli, 2004, 3).

### **La experiencia de otros países y el papel del Estado**

Se podría dejar al Estado la tarea de definir y ejecutar estrategias que permitan una mayor y equitativa distribución de los recursos. Con sólo este objetivo ya sería un gran logro, puesto que la distribución equitativa es parte primordial del desarrollo de una sociedad. Pero esto se cumpliría, si todos los ciudadanos lograran un ingreso digno. El Estado puede lograr esto con un aparato Estatal pequeño, pero que dicte políticas que comprometan a las grandes empresas transnacionales con las micro, pequeñas y medianas empresas del país, es decir, el Estado debe promover estrategias que facilite la cooperación inter empresarial, particularmente entre las grandes empresas con las pequeñas y medianas, por ejemplo.

En el caso de Costa Rica, para cada problema se ha creado una Institución, y el aparato Estatal ha llegado a ser demasiado grande, con características algunas de empresa, pero con una gran traba que no permite agilizar sus procedimientos para competir libre de ataduras con empresas grandes y transnacionales. Esto último es resultado de la burocracia existente.

Es importante aquí mencionar experiencias exitosas de otros países. Por ejemplo Japón y China, cómo han logrado su desarrollo?

El Sudeste Asiático ha privilegiado la educación básica (primaria y secundaria) sobre la universitaria, y esto ha tenido un impacto más progresivo sobre la redistribución del ingreso. Los casos de éxito asiáticos se han caracterizado por incentivos globales que favorecen a las industrias exportadoras sobre las industrias de sustitución de importaciones, un ambiente macroeconómico estable, un sector público pequeño, y niveles bajos de protección comparados con su contraparte latinoamericana.

Las siguientes citas, muestra el corazón de la estrategia que ha utilizado el este asiático para su desarrollo económico y social, y pueden ser experiencias que los países Latinoamericanos deberían evaluar para sus propios Gobiernos:

“El Estado ha desempeñado una parte activa en el contexto del este asiático; y la política industrial estratégica, diseñada para seleccionar e impulsar las industrias en relación con el futuro potencial de crecimiento de las exportaciones, ha sido un rasgo central del paquete de la política”(UNED, 2004, 5).

“...la política industrial estratégica ha sido parte de un paquete más amplio que ha incluido una política de tecnología específica que dio la prioridad a la transferencia de tecnología mediante la compra de licencias en lugar de la confianza indiscriminada en las empresas multinacionales y la inversión directa extranjera, la política de competencia diseñada para lograr el grado óptimo de competencia en el mercado doméstico restringiendo públicamente la entrada excesiva a una industria particular, una fuerte inversión en capital humano e infraestructura física” (UNED, 2004, 6).

“Lo que parece importar es la mezcla de competencia y cooperación, con exposición a una intensa competencia acompañada de esfuerzos por construir la infraestructura institucional doméstica para establecer la cooperación y el consenso requerido para el éxito industrial”.(UNED, 2004, 9).

En el caso de Japón, el aparato Estatal se encarga de dictar políticas, diseñar estrategias y ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. El Estado establece las condiciones para que las empresas se instalen, es mediador para que se logren nexos sólidos entre las empresas extranjeras y las empresas nacionales. Utilizan el sistema de subcontratación que amarran, casi de por vida, a las empresas grandes con las micro y pequeñas empresas.

“La economía japonesa ha logrado estructurar su sistema de producción sobre una base intensa de contratos de subcontratación basados en mayor medida en la lealtad hacia el subcontratante” (Tacsan, 2004, 28).

Las empresas nacionales tienen políticas de distribución de ingresos basados en calidad, rendimiento y competencia. Distribuyen ingresos no sólo a sus accionistas, sino que también a los trabajadores. En este sentido, si a la empresa le va bien, también a los trabajadores les van bien.

El caso de China, parecido al de Japón, con la diferencia de que China es un país de tipo socialista, ha combinado en los últimos años, lo bueno del socialismo con lo bueno del capitalismo.

“El país ha desarrollado un poderosa combinación que incluye una fuerza laboral disciplinada y de bajo costo, un gran plantel de trabajadores técnicos, incentivos fiscales y de otros tipos para atraer inversiones y una infraestructura suficiente para apoyar operaciones eficientes de manufactura y de exportaciones”. (Lieberthal y Lieberthal, 2003, 58).

En este sentido, China ha sabido aprovechar la apertura comercial y la inversión extranjera, basado en una gran inversión en la Educación, Infraestructura y política fiscal.

Un concepto interesante de resaltar en China es el de red, el cual agrupa empresas privadas u organizaciones de emprendedores (y sus familiares) que operan como una sola unidad oficial, donde cada empresa se dedica a fabricar componentes de un producto final. La especialización baja los precios de fabricación, lo que ha permitido que los productos de algunas de estas redes se hayan apoderado de gran porcentaje del mercado mundial.

“Estas redes tienen muy pocos sistemas burocráticos y gastos generales mínimos, lo que las convierte en productoras muy flexibles y de bajo costo. Prosperan en mercados que exigen respuestas rápidas a los cambios de la demanda” (Zeng y Williamson, 2003, 86).

Para que estas redes funcionen adecuadamente es necesario que el gobierno local estimule el proceso “...mediante incentivos, licencias y aprobaciones que fomenten la especialización y eliminen rivalidades internas” (Zeng y Williamson, 2003, 86).

Por otro lado, países Europeos como Austria y Suecia han logrado un grado alto de competitividad en el mercado mundial y han logrado combinar este éxito industrial con grados inusuales de igualdad en el ingreso y la democracia, a través del corporativismo democrático.

“El rasgo principal del corporativismo democrático es el pacto tripartito entre el estado y las principales asociaciones de empresas privadas y trabajadores respecto de las más importantes políticas, tales como política industrial y política de ingresos. El proceso de negociación institucionalizado facilita un alto grado de acuerdo general y colaboración para elaborar las opciones estratégicas claves, requeridas para construir una economía externamente competitiva”.(UNED,2004, 8)

Experiencias como la de estos países deben ser aprovechadas por los Estados de los países Latinoamericanos, con el fin de aprender de estas culturas la forma de cómo ellos han enfrentado su situación y le están ganando partido al subdesarrollo. No se trata de copiar sus estrategias, pero al menos, analizar cuáles de ellas se pueden aplicar y adaptarlas al contexto y cultura Latinoamericano.

Cualquier reforma que se quiera hacer, debe ser a través de una introducción gradual y adaptadas a las circunstancias locales. En el caso de Latinoamérica, donde la población pobre es una mayoría, se debe, además de los cambios graduales, cultivar las instituciones y programas estabilizadores como: seguridad social, impuestos y transferencias sociales, campaña agresiva de educación, leyes antimonopolio, filantropías y protección a la propiedad. Encontrar formas para dar a la mayoría de pobres participación en las empresas y los mercados de capital en sus países.

### **Consideraciones para el desarrollo de estrategias gerenciales.**

Todas nuestras empresas, incluyendo las del Estado, deben prepararse para competir globalmente. El mundo entero se está volviendo global y la innovación será la única manera de ganar y mantener espacios, mas allá del tema de las materias primas.

Las siguientes acciones podrían ser líneas de trabajo de las empresas y/o del Estado, que permitan hacer una mejor gerencia en el nuevo mundo globalizado:

- facilitar el acceso a todos los actores involucrados a las instancias de decisión pertinentes en caso de conflictos, y proveer y facilitar la diseminación de la mayor cantidad de información posible a los actores. El que tiene la información tiene el poder, como bien dice el dicho.
- Asignar un área jurídicamente diferenciada a las empresas del Estado, para permitirles actuar con efectividad en los mercados, compitiendo con empresas privadas.
- Armonizar la relación entre el Estado como accionista y como gerente, para poder considerarlo un agente del mercado sin vulnerar los intereses de los accionistas y los gerentes privados, y junto con ellos, los intereses de los trabajadores, de los clientes y proveedores, de la comunidad y del medio ambiente.
- Contribuir a minimizar la burocracia a través de minimizar el tiempo entre la toma de decisiones y la acción correspondiente para poder hacer ajustes y obtener resultado de manera eficiente.
- Establecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas, en el caso del Estado, que permita disminuir las posibilidades de corrupción.
- Producir ajustes que permitan retribuir, motivar y entrenar al recurso humano de las empresas con estándares que reconozcan la productividad y la calidad de forma tal que favorezca la retención de los mejores recursos y promover dosis muy fuertes de delegación y autonomía. Estamos en la era del conocimiento, donde toma mucha importancia el conocimiento, las experiencias y capacidades de las personas.
- Balancear los beneficios contractuales con las posibilidades de negocio de la empresa, aumentándolos en algunos casos, disminuyéndolos en otros; pero en todo caso viabilizando la continuidad de la fuente de empleo a largo plazo. Un caso exitoso de empleo a largo plazo es el de Japón.
- Facilitar la flexibilidad organizacional para realizar cambios profundos en sus relaciones internas que impulsen la utilización de mecanismos de medición no tradicionales. Esto permitirá que las organizaciones sean más descentralizadas y con mayor integración vertical.

- Promover la planificación estratégica articulable vía la gerencia estratégica, de forma tal que permita alinear las estructuras de negocio con la estrategia tecnológica, tanto a nivel de operaciones y distribución como a nivel de información.
- Extender la conciencia ambiental, más allá del concepto de cumplimiento, y asociarla a la filosofía de empresa. Para iniciar desde ya, el respeto por la naturaleza.
- Flexibilizar los mecanismos de control haciéndolos más dinámicos y orientándolos a soportar la estrategia en un ambiente de delegación y autonomía bajo conceptos de cultura y filosofía de compromiso. La honestidad y la moral deben ser un requisito.
- Impulsar los cambios legales pertinentes para que el sistema financiero permita el otorgamiento de créditos mediante diversos instrumentos.
- Las empresas consideren la formación de ejecutivos globales, permitiendo que los trabajadores vivan y trabajen en distintos países. Esto amplía enormemente los horizontes.
- Contratar personal por su motivación, iniciativa, sensibilidad cultural y disposición para aprovechar las oportunidades que ofrece el mundo.
- Reclutar personal a lo largo del mundo, no solo del país origen de la empresa.
- Desarrollar y capacitar el talento de las personas, desarrollar a las personas para cargos de liderazgo.
- Crear redes personales y fomentar y desarrollar el trabajo en equipo.
- Conocer la situación política del país y relacionarse con sus líderes.
- Respetar a todas las personas y liberarse de estereotipos y sesgos infundados.
- Promover espacios para favorecer el pensamiento creativo e innovativo de todas las etapas del proceso de negocio y de todo el personal de la empresa.
- Conocer muy bien la situación del país, y tener una visión muy amplia de la situación del comercio, mercados y economía mundial para identificar los nichos de mercado importantes y con posibilidades de competir.

- Evaluar la rentabilidad de los negocios vía la ampliación de la cobertura a nivel mundial a través de compra de otras compañías, fusiones, sociedades, joint venture, etc.
- Aprovechar al máximo las posibilidades que da las tecnologías de información y comunicación.
- Ser parte de campañas o actividades de tipo filantrópicas que mejoren la situación social y económica de las comunidades.

Las estrategias empresariales que se desarrollen dependen del nivel de riesgo del mercado en que se encuentra la empresa. Además es necesario diagnosticar la situación del mercado en que se encuentra o en el que se desea incursionar. Pero de cualquier forma, todas las empresas deberían aprovechar dos grandes áreas de desarrollo de estrategias empresariales:

- 1- Búsqueda de la ventaja en costos: Es importante que la empresa trate de optimizar la estructura de costos. Por ejemplo: estudiar y analizar las posibilidades de trasladar sus operaciones a áreas geográficas donde sea más barato producir, que puede ser en otros países donde la mano de obra es más barata. O por ejemplo, trasladar la producción a lugares que se encuentre más cerca del mercado que satisfacen, para ahorrar los costos por transporte. En el caso de CEMEX la empresa desarrolló toda una plataforma para producir su propia energía eléctrica. Aprovechamiento al máximo de las posibilidades que da las tecnologías de información y comunicación, etc.
- 2- Búsqueda de diferenciación en el servicio al cliente: Ofreciendo por ejemplo, planes de crédito para el financiamiento a los clientes, atención personalizada eficiente, conocer las necesidades de los consumidores y ofrecerles soluciones. Creación de una marca con toda una plataforma de capacitación a los clientes para mantener a los clientes leales a la empresa. Apoyar actividades filantrópicas. Ejemplos de empresas que han aprovechado las ventajas de la diferenciación en el servicio al cliente están: Oracle, Hewlett Packard, COMEX.

## **Conclusiones**

La situación social y económica de los países Latinoamericanos, hace necesaria e imprescindible la intervención del Estado para impulsar su desarrollo. Estos países basan su economía principalmente de la agricultura y recursos naturales, por lo que el Estado debe diseñar políticas y estrategias que permitan desarrollar su potencial sin detrimento de los sectores vulnerables.

Las estrategias gerenciales para las empresas Latinoamericanas deben considerar una serie de elementos como: el papel del Estado y el desarrollo del libre mercado; opciones de mercado basados en ventajas del país; desarrollo de Programas sociales como: Educación, Salud, Trabajo; desarrollo de la

plataforma infraestructural para la comunicación y transporte, etc.; identificación de nichos de mercado que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas de sus propios países, y a la vez, la visión y conocimiento para la identificación de los nichos de mercado a nivel mundial.

Además de esto, los gerentes deben saber gerenciar. Deben promover el desarrollo del conocimiento de su capital humano, conocer de las potencialidades existentes si se gestiona de manera adecuada el conocimiento, conocer sobre estrategias para la innovación y el cambio, y sobre todo, tener las destrezas necesarias para liderar todos los procesos.

Cada vez más las economías de los países deberán estar alineadas con los flujos globales de negocios, y les resultarán más difícil establecer y sostener estrategias aislacionistas.

Las empresas Latinoamericanas que deseen incursionar a nivel mundial, deben tener un líder con visión global, con gran conocimiento de su propia empresa, con relaciones en los países a nivel político, y sobre todo gran respeto por las personas y sus culturas. Debe tener claro la posición en la que se encuentra su propia empresa y hacia dónde quiere ir, y transmitir esa visión a todo el personal que forma parte de su organización. El líder debe tener el conocimiento y la experiencia para liderar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de su empresa.

### **Referencias Bibliográficas**

- Gitli, Eduardo. (2004). *Los TLC Centroamericanos como estrategia de inserción en el proceso de globalización*. Texto curso Tendencias recientes en la economía Mundial. Programa de Doctorado en Ciencia de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Lieberthal, K., Lieberthal, G. (2003). La gran transición. *Harvard Business Review*. V. 81, No.10. Octubre 2003.
- Tacsan, R. (2004). *Reflexiones sobre la experiencia del desarrollo del Sudeste Asiático y su aplicación a la empresa costarricense 1996*. Material del curso Tendencias recientes de la economía mundial. Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Valdés, G. (2004). *La Motivación*. Gestipolis.com. Consultado el 20 de julio de 2004 en <http://www.gestipolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>
- Vargas, J. (2004). *Algunos mitos, estereotipos, realidades y retos de Latinoamérica*. Universidad Colima, México. Consultado el 12 de julio de 2004 en <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/encuentro/vargas6.html>.
- UNED. (2004). *The limits of neoliberalism: Toward a reformulation of development theory*. Material del curso Tendencias recientes de la economía mundial. Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Zeng, M., Williamson, P. (2003). Los dragones ocultos. *Harvard Business Review*. Vol 81, Num. 10, octubre 2003.

## **Bibliografía consultada**

- Bower, Joseph L. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Vol. I. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Bower, Joseph L. (1998). *Oficio y arte de la gerencia*. Vol. II. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Budim, M., de Juan, J., Loehner, R. (2003). Cómo aprovechar la amenaza China. *Harvard Business Review*. Vol. 81, No. 10. Octubre 2003.
- Chua, A. (2003). Crear un mundo seguro para los mercados. *Harvard Business Review*. Edición Especial. Vol. 81, No. 8. Agosto 2003.
- Green, S., Hassan, F., Immelt, J., Marks, M. Meiland, D. (2003). *En busca de líderes globales*. *Harvard Business Review*. Edición Especial. Vol. 81, No. 8. Agosto 2003.
- Guadarrama, Gloria. *Gerencia pública y política social en América Latina*. Consultado el 8 de junio de 2004 en <http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista13/est13cinco.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Novena edición. México: Thomson Editores S.A.
- Navas, J., Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. *Revista Economía Industrial*, No.346. Consultado el 20 de junio de 2004 en <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/163-171.pdf>.
- Moreno, M., Balbastre, F., Escribá M.A., Lloría, M., Martínez, J.F., Méndez, M., y otros. (2004). *Generación de conocimiento en la organización*. Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Consultado el 20 de junio de 2004 en <http://www.uv.es/~balbastr/Moreno%20et%20al.pdf>.
- Núñez, A. (2004). *Las organizaciones en aprendizajes*. Consultado el 19 de junio de 2004 en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=339>.
- Pérez, J. (2004). El liderazgo en el siglo XXI. *Revista Actualidad económica*. V. XVI, N° 267-268. Octubre-Noviembre, 2002. Consultado el 20 de junio de 2004 en <http://www.actualidad.co.cr/267-268/56-recursoshumanos.html>.
- Pérez, L. (2004). *Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa*. Consultado el 19 de junio de 2004 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymedem.htm>.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España: Granica.
- Tarín, J. (2004). *Disciplinas de la organización inteligente*. Instituto Tecnológico de Hermosillo. Consultado el 19 de junio de 2004 en [http://www.ith.mx/revista\\_espacio\\_ith/numero\\_2/r02\\_disciplinas.htm](http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_2/r02_disciplinas.htm).
- Universidad Santa María, Campus Guayaquil. *El conocimiento y su gestión*. Consultado el 19 de junio de 2004 en [http://www.usm.edu.ec/tesis-ss/archivos/tesis-ss\\_A01\\_conocim-y-su-gestion\\_web.pdf](http://www.usm.edu.ec/tesis-ss/archivos/tesis-ss_A01_conocim-y-su-gestion_web.pdf)
- Wheatley, Margaret. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia*. España: Granica.