



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA

DISCUSIONES CONTEMPORÁNEAS DE LA GESTIÓN

*Resultados del Encuentro Gestión
y Conocimiento del Grupo GORAS*

ISBN: 978-958-8399-60-7

Colección **Memorias**

Carlos Andrés Aristizábal Botero
Carlos Mario Durango Yepes
Elkin Horacio Quirós Lizarazo
Juan Guillermo Saldarriaga Ríos
Alexander Marín López
Diana Carolina Marulanda Valencia
Martha del Socorro Alzate Cárdenas
Marisela Restrepo Tamayo

Fundación Universitaria Luis Amigó
Facultad de Ciencias Administrativas,
Económicas y Contables
Grupo de Investigación GORAS



MCD-658.4038 E56

Encuentro Gestión y Conocimiento(1 : 2012 : Medellín)

Discusiones contemporáneas de la gestión : resultados / Encuentro Gestión y Conocimiento del Grupo Goras; Carlos Andrés Aristizábal Botero, compilador . -- Medellín : FUNLAM, 2013

(Memorias)

1 Mini CD : [89 p.]

GESTION DEL CONOCIMIENTO; EVALUACION TECNOLOGICA; ADMINSTRACION DE EMPRESAS--ENSEÑANZA; COMUNICACION ORGANIZACIONAL; GESTION DEL CONOCIMIENTO; EVALUACION TECNOLOGICA; ADMINISTRACION DE EMPRESAS - ENSEÑANZA; COMUNICACION ORGANIZACIONAL; VIGILANCIA TECNOLOGICA; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL; REDES SOCIALES

Aristizábal Botero, Carlos Andrés; Durango Yepes, Carlos Mario; Quirós Lizarazo, Elkin Horacio; Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo; Marín López, Alexander; Marulanda Valencia, Diana Carolina; Alzate Cárdenas, Martha del Socorro; Restrepo Tamayo, Marisela ; Encuentro Gestión y Conocimiento.

Colección *Memorias*

DISCUSIONES CONTEMPORÁNEAS DE LA GESTIÓN

© **Fundación Universitaria Luis Amigó**

Transversal 51A 67 B 90. Medellín, Antioquia, Colombia

Tel: (574) 448 76 66 (Ext. 9711. Departamento de Fondo Editorial)

www.funlam.edu.co - fondoeditorial@funlam.edu.co

ISBN: 978-958-8399-60-7

Fecha de edición: Abril de 2013

Autores:

Carlos Andrés Aristizábal Botero

Carlos Mario Durango Yepes

Elkin Horacio Quirós Lizarazo

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos

Alexander Marín López

Diana Carolina Marulanda Valencia

Martha del Socorro Alzate Cárdenas

Marisela Restrepo Tamayo

Compilador:

Carlos Andrés Aristizábal Botero

Corrección de estilo:

Rodrigo Gómez Rojas

Diseño y Diagramación:

Arbey David Zuluaga Yarce

Edición:

Departamento de Fondo Editorial Funlam

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Texto resultado de investigación. Financiación realizada por el Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en sus textos, así como del respeto a los derechos de autor. Por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin autorización escrita de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Contenido

Presentación

Auditoría tecnológica en un programa de Administración de Empresas de la ciudad de Medellín	6
Carlos Mario Durango Yepes	
La vigilancia tecnológica para la construcción de mapas de conocimiento	22
Carlos Andrés Aristizábal Botero Marisela Restrepo Tamayo	
La educación y la didáctica en el contexto del saber administrativo de los programas de Administración en Colombia. La formación del administrador y la comprensión del saber administrativo	32
Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	
Experiencia investigativa sobre el emprendimiento y sus dinámicas en la educación superior	41
Martha del Socorro Alzate Cárdenas	
La comunicación de la responsabilidad social empresarial en la estrategia de la empresa: reflexiones y presentación de un ejercicio de análisis	55
Elkin Horacio Quirós Lizarazo Alexander Marín López Diana Carolina Marulanda Valencia	
Elementos conceptuales para la reflexión del conocimiento en las organizaciones	68
Carlos Andrés Aristizábal Botero	



Presentación

El trabajo constante del grupo de investigación GORAS en los campos de la organización es socializado durante encuentros anuales en los que cada uno de los investigadores presenta resultados de sus avances teóricos y metodológicos.


En el año 2012, el encuentro Gestión y Conocimiento del Grupo GORAS fue muy interesante, pues docentes con temas actuales comenzaron a participar; por ello, el asunto central fue las discusiones contemporáneas de la Gestión. Este libro, que es producto de lo construido por los investigadores para el evento, contiene asuntos que son hoy de discusión obligatoria en todas las escuelas de negocios.

Dentro de los tópicos abordados se encuentran aquellos que hacen parte de la línea de investigación más consolidada del grupo, como lo es la gestión del conocimiento y gestión tecnológica; a este tema se dedican tres de los textos. El primero trabaja la auditoría tecnológica al interior de instituciones universitarias; en él se elabora el perfil tecnológico de productos de investigación, con constructos y criterios dados por Colciencias para la medición de grupos de investigación, en las variables dominio tecnológico, importancia competitiva y nivel tecnológico relativo.

El segundo mezcla la vigilancia tecnológica con la metodología de redes sociales y los indicadores bibliométricos, para el desarrollo de mapas temáticos de ciencia al interior de las universidades; lo cual aporta al diagnóstico organizacional y al desarrollo de planes de gestión tecnológica y de políticas institucionales.

El tercero, se preocupa por documentar los aspectos contextuales de la gestión del conocimiento, haciendo una caracterización de las dimensiones tecnológica, organizacional, estructural y humana, con el fin de identificar cómo cada una aporta a la generación de nuevo conocimiento organizacional.


Otros temas abordados son la formación académica en la administración, el emprendimiento y la responsabilidad social. Frente a la educación, uno de los capítulos presenta la propuesta de diferentes Facultades de Administración, para reflexionar acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje del saber administrativo y el cumplimiento de los objetivos de los procesos de formación.



En cuanto al emprendimiento, se muestra desde una perspectiva humanista. Se posibilitan dinámicas hacia la construcción de sentidos de vida, para recrear y profundizar el concepto y puesta en práctica del emprendimiento en la educación superior; logrando así comprender, reflexionar y dar nuevos sentidos frente al tema.

Por último, el texto dedicado a la responsabilidad social reflexiona sobre cómo los procesos de comunicación corporativa han evolucionado para divulgar los aspectos sociales de la gestión empresarial y no se limitan a la información estrictamente comercial o económica de la empresa. Aborda cómo la Responsabilidad Social Empresarial ofrece diferentes elementos para que los actores interesados valoren el desempeño social de la organización.

Esta publicación es un esfuerzo conjunto, que pretende ofrecer elementos de reflexión sobre la organización, además de divulgar a la comunidad académica los puntos de vista que surgen del grupo de investigación GORAS. Así, este material puede ser de ayuda y uso tanto para el ámbito académico, como organizacional.



Auditoría tecnológica en un programa de administración de empresas de la ciudad de Medellín

Carlos Mario Durango Yepes*

Resumen

La Auditoría Tecnológica (AT) nace de la necesidad de realizar un perfil tecnológico que sirva para la elaboración del plan estratégico tecnológico de un *programa de administración* -de la ciudad de Medellín- que a su vez, pueda alinearse con el plan estratégico del programa, con miras a mantener su calidad acreditada.

Las tecnologías del programa representadas en términos de su knowhow -reflejado en sus productos de nuevo conocimiento, de formación y de divulgación- son el foco principal de este informe, en lugar de las representadas en términos de software, servicios, procesos, y procedimientos, que -de alguna manera- son consideradas en las características usadas por el modelo de autoevaluación para la acreditación nacional.

La metodología usada es una versión adaptada de la MEGESTEC, del programa para la gestión de la innovación y la tecnología, del Instituto Tecnológico del Sur-Occidente de México (ITESO), en la ciudad de Guadalajara, México (Pedroza & Guzmán, 2006), y propone una forma sistemática y sistémica de desarrollar las funciones de la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GINNT).

Es importante resaltar el aporte que realiza este trabajo a la elaboración del perfil tecnológico de productos de investigación, mediante la adaptación de cada una de sus herramientas en Excel, con constructos y criterios dados por Colciencias para la medición de grupos de investigación, en las variables dominio tecnológico, importancia competitiva y nivel tecnológico relativo, propias de dicha herramienta.

Se presentan los resultados de la primera fase de la investigación, que debe realizarse cuando se quiere implementar las funciones propias de la GINNT en una organización. La misma se realizó a través de cuatro actividades en el siguiente orden: perfil competitivo, perfil tecnológico, perfil organizacional y de

*Magíster en Gestión Tecnológica. Ingeniero Químico. Docente Fundación Universitaria Luis Amigó. Integrante del grupo de Investigación GORAS. carlos.durangye@amigo.edu.co

gestión, y cambio tecnológico pertinente con base en los resultados de los tres perfiles anteriores.

1. Perfil competitivo del programa

De acuerdo con los resultados de la tabla 1, el programa de Administración de Empresas: se encuentra en el sector con un *atractivo medio*, a la luz de las seis variables del diamante competitivo de Porter (1980); es confiable, por su nivel de competitividad y emergente por su nivel tecnológico; tiene definidos cinco *factores críticos de éxito*: calidad, experiencia de docentes, énfasis del programa, internacionalización y fortalecimiento de la investigación. La brecha más relevante con respecto a los competidores es la del factor *fortalecimiento de la investigación*, con un valor de 8 que corresponde a un 40% (8/20) de la posición óptima y que ilustra el estado de la investigación en el programa, coincidiendo con la última clasificación de uno de sus dos grupos en categoría C, que en una escala de 20 a 100, equivale a una posición del 60% respecto al óptimo (categoría A1).

Tabla 1. Atractivo del sector

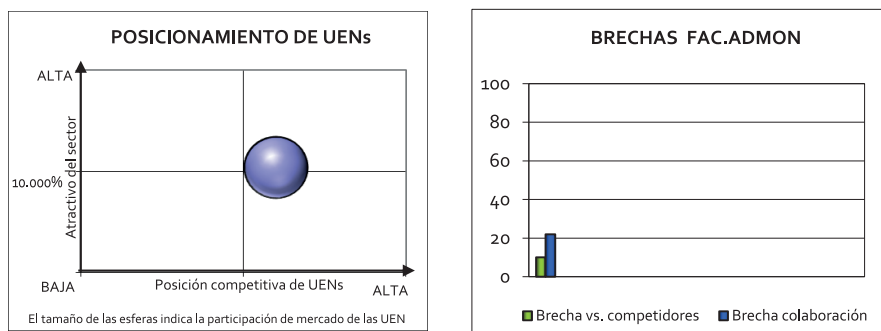
ATRACTIVO DEL SECTOR		MEDIO		
Concepto		Puntaje	Calificación	% Atracción
1	Barreras entrada	40	19	47,5%
2	Barreras salida	20	15	75,0%
3	Poder proveedores	20	9	45,0%
4	Rivalidad competidores	35	16	45,7%
5	Poder clientes	15	7	46,7%
6	Prod. sustitutos	10	7	70,0%
		140	73	52,1%

Fuente: Megestec, 2006

Las dos brechas más importantes de esta Facultad de Administración respecto a su referente natural en el ámbito nacional, como lo es la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, son: el *fortalecimiento del grupo de investigación* y el *no cumplimiento de la meta de formación de doctores* (12) titulados para el año 2010.

Si se relaciona el resultado *medio* del atractivo del sector con la contribución marginal del programa de Administración para identificar su ciclo de vida, podrá inferirse que se encuentra en una etapa de *madurez*. (Gráfico 1)

Gráfico 1. Atractivo vs Posicionamiento UEN



Fuente: Instrumento aplicado en 2012

1.1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la competitividad

En esta sección se incluye los resultados cualitativos y cuantitativos del análisis o evaluación de la Facultad de Administración y sus factores críticos de éxito, resaltando sus fortalezas y oportunidades para elevar la posición competitiva en el medio, así como las debilidades y amenazas principales que se enfrentan. Para esto, el apoyo proviene del análisis del sector y de la evaluación preliminar del nivel tecnológico.

Si se relaciona el resultado *medio* del atractivo del sector con la contribución marginal del programa de Administración para identificar su ciclo de vida, podrá inferirse que se encuentra en una etapa de *madurez*, donde la competencia se agudiza debido a que se estandarizan el programa y sus procesos, en buena parte influenciado por el sistema de autoevaluación para la acreditación del CNA, lo que implica, como dice Kotler (1988), una reducción de los costos de producción del servicio, debido a la ventaja que da la curva de experiencia a los programas de Administración del sector, los clientes se convierten en expertos consumidores siendo en su mayoría leales a una marca, razón por la cual se consolidan unas facultades y pueden empezar a desaparecer las que no se han adaptado a la estandarización, los ingresos en esta etapa mantienen crecimiento lento al igual que las utilidades empiezan a decrecer.

Acorde con los resultados de la evaluación tecnológica preliminar, la Facultad de Administración *no dispone de un plan que defina su estrategia tecnológica* y pueda proponerse como la base o el referente para la definición y ejecución de los proyectos de investigación, y de la innovación curricular. (Tabla 2)

Tabla 2. Evaluación preliminar del nivel tecnológico

Elemento de evaluación No/Nunca		Marque con una "X" sólo una casilla por renglón según sea el caso				Calificación
		En algunos casos	En la mayoría de los casos	Siempre		
1	La empresa dispone de un plan que define su estrategia tecnológica y es la base para la ejecución de los proyectos de innovación desarrollados	x				
2	Se tienen claramente identificadas las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad y/o crecimiento para la empresa		x			1,5
3	El acceso, la posición y el nivel de dominio que tiene la empresa de estas tecnologías es el adecuado para soportar los planes actuales y futuros			x		3
4	Se conoce el acceso, la posición y nivel de dominio que los competidores tienen sobre estas tecnologías		x			1,5
5	Se busca intencionadamente la innovación de los procesos, productos y servicios de la empresa para el logro de mejores resultados de negocio	x				
6	La opinión de los clientes se incorpora de manera sistemática en el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios		x			1,5

7	En el proceso de desarrollo o mejora de los productos, procesos y servicios participan al menos el personal de operaciones, ventas y finanzas		x			1,5
8	Se han obtenido los resultados esperados con la introducción de nuevos productos o servicios al mercado en los últimos tres años			x		3
9	Se han obtenido los resultados esperados con la mejora de procesos o con innovaciones de tipo organizacional en los últimos tres años		x			1,5
10	En la empresa existe un departamento, persona o grupo de trabajo que se dedica sistemáticamente a la innovación de productos y procesos	x				
11	Existe una vigilancia o monitoreo continuo del entorno competitivo y tecnológico que permite captar oportunidades y amenazas para la empresa	x				
12	Se protege debidamente la propiedad intelectual generada en los diferentes proyectos de innovación desarrollados en la empresa			x		3
		No significativo	Menor al del sector o inadecuado	Igual al del sector Mínimo necesario	Superior al sector o diferenciador	
13	Porcentaje de las ventas obtenido por productos con menos de tres años de vida				3	5

14	Porcentaje de las ventas que se invierte en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos y/o en la función de I+D		x			1,5
15	Porcentaje de las ventas que se invierte en la adquisición de maquinaria o equipos de base tecnológica		x			1,5
16	Porcentaje de las ventas que se invierte en capacitación del personal, desarrollo de habilidades, certificación de competencias, etc.				x	5
			CALIFICACION TOTAL OBTENIDA (PUNTOS)			30
			PORCENTAJE DEL TOTAL			36,88%

Fuente: elaboración propia

2. Perfil tecnológico

A continuación se presentan los resultados de la medición de las capacidades tecnológicas y las reflexiones que se generan de los datos:

2.1 Estructura tecnológica

Con relación al *inventario de capacidades tecnológicas*, sintetizadas en la tabla 3, la Facultad de Administración, en términos del desempeño de los integrantes de su grupo principal de investigación, tiene un *dominio débil* con relación a la publicación de artículos de investigación tipo B, libro tipo O₂, capítulos de libro de investigación tipo A₂, trabajos de grado tipo O, cursos de extensión tipo O, servicios técnicos tipo O, y literatura restringida tipo O. Pero posee un *dominio medio* con relación a artículos de investigación tipo C, productos de divulgación tipo O y texto tipo O; y tiene un *dominio fuerte* en libros de investigación tipo A₂, artículos de investigación tipo O, tesis de maestría tipo O y consultorías tipo O. Estos productos, aunque importantes, contribuyen poco a la visibilidad del grupo y a elevar su posición en la clasificación de Colciencias. Son también un indicador del tipo de investigación que se realiza en el grupo y del tipo de publicaciones al que tiene acceso. Todos estos elementos deben cambiar su rumbo para lograr un mayor posicionamiento y fortaleza académica e investigativa, aspectos básicos frente al reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional.

Acorde con los resultados de la última convocatoria de Colciencias (2010), no se evidencia dominio alguno, por la no existencia de *productos de nuevo conocimiento* tales como: artículos de investigación tipo A, capítulos de libro de investigación tipos A₁, B, C, O₁, O₂, libros de investigación tipos A₁, O₁, O₂, B, C. Igualmente, no se evidencia dominio alguno con relación a *productos de formación* tales como: tesis de doctorado A₁, A₂ y A₃, programas de doctorado, tesis de maestría tipo A, programas de maestría, curso de doctorado tipo O. (ver Tabla 3).

La Facultad conoce parcialmente la posición y nivel de dominio que los competidores tienen sobre las tecnologías para la definición de estrategias tecnológicas apropiadas, entendidas las *tecnologías*, como el knowhow en términos de apropiación y uso del estado del arte de los temas básicos y clave para las actividades de trasmisión y producción de nuevo conocimiento; por *estrategias tecnológicas* debe entenderse las acciones que permiten el logro de los objetivos estratégicos de tecnología e innovación, tales como: el monitoreo o seguimiento al comportamiento y desarrollo de una tecnología; la protección del beneficio que se pudiera adquirir con una tecnología aplicada; el enriquecimiento de la ventaja tecnológica mediante un nuevo desarrollo, una alianza o una adquisición; el mejoramiento del desempeño de una tecnología seleccionada; la búsqueda de todas las aplicaciones posibles para la ventaja tecnológica y la transferencia de la ventaja tecnológica a “terceros” (transferencia de habilidades pedagógicas a consultores y empresarios, por ejemplo, transferencia de knowhow desde docentes de cátedra con habilidades en consultoría, entre otros).

Se busca de manera intencionada el mejoramiento del programa, por ejemplo, restableciendo un curso en el área de investigación, sin que aun haya una *gestión de la investigación como unidad organizacional*, que de manera sistemática analice las necesidades de conocimientos y tecnologías ubicadas en el entorno, que transfiera, difunda y ponga los productos de investigación en los núcleos de demanda social (extensión), que se diseñen redes de problemas que traduzcan esas necesidades y que expresen y materialicen posibilidades de investigación grupal, que se diseñen cursos de pregrado adecuados a las agendas o programas de investigación (planeación), que orienten los trabajos de grado de los estudiantes alineados a dichas agendas, que gestionen las actividades curriculares de los cursos, en estrecha interdependencia con el desarrollo de los trabajos de grado, a su vez correlacionados con los proyectos de investigación de las agendas o programas de investigación (desarrollo), que administren las entregas y evaluaciones de los productos investigativos de los estudiantes a los cursos del pregrado (control).

En esta Facultad no existe un área, persona o grupo de trabajo que se dedique sistemáticamente a la innovación de productos y procesos. Ni un sistema de vigilancia o monitoreo continuo del entorno competitivo y tecnológico que permita captar oportunidades y amenazas para la misma.

El programa de Administración aún debe de cerrar brechas en cuanto al *dominio* de varios productos de nuevo conocimiento y de *productos de formación* mencionados en la sección anterior, que le permitan asegurar el logro de los *factores críticos de éxito* relacionados con el fortalecimiento del grupo de investigación y la experticia de los docentes. (Gráfico 2)

El programa cuenta sobre todo con un knowhow orientado al énfasis docente o formativo, pero aun *limitado o emergente* en la transferencia de tecnología administrativa para soportar la competitividad actual y los planes futuros de crecimiento, y en la oferta de servicios para la transformación social y humana de las organizaciones. Se encontró también que el programa cumple con los requisitos de costo, calidad, tiempo y flexibilidad del negocio.

Gráfico 2. Posición tecnológica vs Importancia competitiva

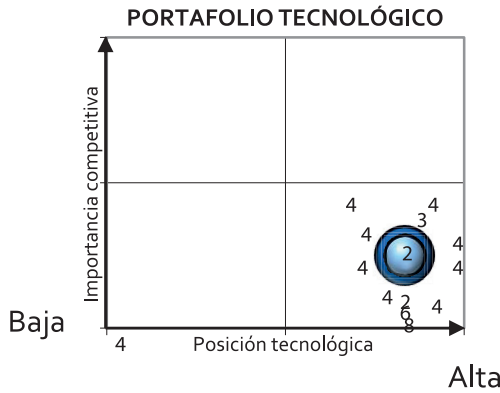


Tabla 3. Inventario de capacidades tecnológicas

Descripción	Dominio	IC	NT	Oportunidades en el entorno tecnológico	Amenazas en el entorno tecnológico	Brecha Tecnológica	Importancia competitiva	Posición tecnológica
PRODUCTOS DE NUEVO CONOCIMIENTO								
Artículos de Investigación								
Artículos de Investigación Tipo B	Débil	3	3	Nuevas aplicaciones/teorías	Copia de ideas	6	Débil	Fuerte
Artículos de Investigación Tipo C	Medio	2	3	Nuevas aplicaciones/teorías	Robo información	4	Débil	Fuerte
Artículos de Investigación Tipo O	Fuerte	2	3	Nuevas aplicaciones/teorías	Robo información	2	Débil	Fuerte
Libro y /o Capítulo de libro								
Libro tipo A2	Fuerte	4	3	Derechos de autor	Registro de autor	8	Débil	Fuerte
Libro tipo O2	Débil	1	3	Derechos de autor	Registro de autor	2	Débil	Fuerte
Productos de Nuevo Conocimiento tipo A								
Capítulo libro tipo A2		4	4			4	Débil	Fuerte
Libro investigación tipo A2		4	4			4	Débil	Fuerte
PRODUCTOS DE FORMACIÓN								
Tesis Maestría tipo O	Fuerte	1	2	Patentar, mejoramiento	copias	4	Débil	Fuerte
Trabajo grado tipo O	Débil	1	2	Patentar, mejoramiento	copias	4	Débil	Fuerte
PRODUCTOS DE DIVULGACIÓN								
Curso extensión tipo O	Débil	1	1	Enriquecimiento de la temática	Licencias, permisos	3	Débil	Fuerte
Consultorías tipo O	Fuerte	1	1	Enriquecimiento de la temática		3	Débil	Fuerte
Literatura restringida tipo O	Débil	1	1	Derechos de autor	copias	4	Débil	Fuerte
Productos de divulgación tipo O	Medio	1	1	Internacionalización	Licencias, permisos	4	Débil	Fuerte
Servicios técnicos tipo O	Débil	1	1	Mejoramiento procesos	Licencias, permisos	4	Débil	Fuerte
Texto tipo O	Medio	1	1			4	Débil	Fuerte
Totales		27	33			60	Débil	Fuerte

Fuente: elaboración propia

Convenciones: IC= Importancia Competitiva. NT= Nivel Tecnológico Relativo

2.2 Uso de la tecnología

La *posición tecnológica* de todos los productos con los cuales participó el grupo de investigación principal en la última convocatoria a la clasificación de Colciencias es *fuerte*, pero la *importancia competitiva* de los mismos es *baja*. La mayoría de esos productos son tecnología básica, y los productos de nuevo conocimiento tipo A, que son tecnología clave, o que aportan un mayor grado de diferenciación o de ventaja competitiva, son muy escasos. (Gráfico 3).

2.3 Mejora de la tecnología

En esta sección se muestran las mejoras o cambios tecnológicos pertinentes para la elevar el nivel competitivo de la Facultad, incluyendo la innovación de procesos del programa y de servicios, y los requisitos sobre la estabilidad en el tiempo de estas innovaciones.

Los cambios generales que deben hacerse en la estructura tecnológica para lograr un nivel superior de competitividad en la Facultad se describirán más adelante en las recomendaciones.

Con base en la evaluación preliminar del nivel tecnológico de la Facultad (Tabla 2), puede constatarse que no se han implementado la mayoría de los procesos fundamentales para la gestión de la innovación y la tecnología; con excepción de la protección de la propiedad intelectual, estos no tienen el nivel de madurez adecuado.

Las oportunidades que brinda el entorno tecnológico para los productos de investigación en los cuales participa actualmente el grupo de investigación, están orientadas a buscar *nuevas aplicaciones o realizar desarrollos teóricos que configuren productos de mayor valor agregado*.

La copia de los trabajos de grado tipo cero y las tesis de maestría tipo o que reposan en la biblioteca son quizá una de las amenazas más relevantes.

3. Perfil organizacional y de gestión

3.1 Clima organizacional del programa de Administración

En esta sección se aplicó una encuesta con 90 ítems que miden el clima social mediante tres dimensiones y diez categorías, en la cual participaron 29 docentes internos. Los resultados y las áreas de mejora se presentan en los siguientes Tabla 4:

Tabla 4. Categorías utilizadas en la evaluación del clima organizacional del programa

Dimensión	Categoría	Descripción	Escala óptima
Relaciones	Autonomía	Grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea	75
	Organización	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral	75
	Presión	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral	76
Autorrelación	Implicación	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entrega a ella.	72
	Cohesión	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros	71
	Apoyo	Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima organizacional	71
Estabilidad/ Cambio	Claridad	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y los planes para el trabajo.	81
	Control	Grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener control a los empleados.	70
	Innovación	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques	83
	Comodidad	Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.	71

Fuente: MEGESTEC, 2006

Tabla 5 Resultados del Clima Organizacional

Dimensión clima organizacional	Por Trabajar
Autonomía	16,45 %
Organización	14,20%
Presión	11,50%
Implicación	-6,26%
Cohesión	-3,70%
Apoyo	56,64%
Claridad	19,59%
Control	37,60%
Innovación	35,84%
Comodidad	37,40%

Fuente: Elaboración propia

De los resultados anteriores, es menester resaltar dos variables cuya medición sobrepasa los niveles ideales, aclarando que estos niveles fueron definidos para organizaciones empresariales.

La primera variable en cuestión es *la implicación* o el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Su valor ideal es de 72, es decir, se evidenció un valor absoluto total de 78.26%, lo que significa que se está un 6.26% por encima. Esto ilustra el alto nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de los docentes. La otra variable relevante es *la cohesión*, que tiene un valor ideal de 71 y que arrojó un valor absoluto de 74.7%, indicando que se está un 3.70% por encima del ideal. En contraste con este tipo de comportamiento, se encontró que el *apoyo* es la variable con mayor brecha (56.64%); ésta se define como el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima organizacional. Parece entonces, que el apoyo es una variable que demanda mayor atención de la administración.

Como no se evaluó la *satisfacción*, no es posible valorar el clima como variable independiente. En consecuencia, solo es posible trabajarlo como dependiente de las variables estructura organizacional, tecnología y liderazgo. Así las cosas, y a partir de la variable *tecnología* que ha sido analizada anteriormente, se puede confirmar la estrecha relación entre el comportamiento de la variable tecnológica y el clima, en consideración a los niveles relativos de cumplimiento de los compromisos tecnológicos en términos de producción académica, como ya se ha ilustrado.

Desde la variable *estructura*, su carácter determinístico y rigidez favorecen la toma de decisiones inconsulta en cuestiones que deberían ser consensuadas y que chocan con el carácter de burocracia profesional al que pertenece o debería pertenecer la Universidad.

3.2 Evaluación del liderazgo

En esta sección se aplicó una encuesta con diez dimensiones que miden el liderazgo, mediante 43 ítems, del personal con cargos administrativos en el programa de Administración. La técnica usada es denominada Liderazgo 360°, desarrollada por la compañía Westinghouse Electric Corporation, en 1997. El procedimiento es el siguiente: primero se autoevalúan cada una de las personas con cargos administrativos; luego, los mismos ítems son evaluados por sus colaboradores; a partir de allí, se saca un promedio de la percepción conjunta. A continuación se presentan los resultados de la auto-percepción de liderazgo del Director del Programa, de la percepción de sus colaboradores y el promedio de ambas percepciones.

3.2.1 Resultados de la evaluación del liderazgo en el programa de Administración

En el programa de Administración, la auto-percepción del liderazgo de quien dirige el programa está en un 100% para la mayor parte de los componentes del indicador, con excepción de la confianza que está en un 86.7%, y de la integridad, en un 90%. La perspectiva de sus colaboradores coincide en la confianza, con un 86.7%, la cual es alta, y está un poco por debajo en estrategia (86.7%) y comunicación (90%). Estos resultados, a la luz de la teoría del liderazgo versátil, significa que el Director del Programa, en relación a cómo ejerce el liderazgo, tiende a ser *más participativo que directivo*, y el problema de qué lidera, tiende *más a lo estratégico que a lo operacional*. No obstante, según las brechas de gestión por áreas, la toma de decisiones poco consultiva y el escaso uso de herramientas gerenciales para éstas, entre ellas, las relacionadas con la gestión de la innovación y la tecnología, se evidencian como aspectos por mejorar.

Conclusiones

- Por su nivel de *competitividad*, la Facultad de Administración es *confiable*; es decir, un nivel de calidad repetible en las áreas principales de la misma. La confiabilidad es el segundo aspecto, en orden ascendente, en una escala de cuatro niveles, así: emergente, confiable, competente y de talla mundial.
- Por su *nivel tecnológico*, La Facultad de Administración es *emergente*, debido a que se desarrollan algunas funciones de la Gestión de la Innovación y la Tecnología de manera poco sistemática y sin obtener completamente los resultados esperados. Este nivel es el segundo en una escala en orden ascendente, en el que lo acompañan los niveles: débil (más bajo), competente, innovador.
- La Facultad de Administración tiene un dominio fuerte en productos que no generan ventaja competitiva, tales como: artículos de investigación tipo O, tesis de maestría tipo O y consultorías tipo O, con excepción de libros de investigación tipo A2.
- No posee dominio alguno en los siguientes *productos de nuevo conocimiento*: artículos de investigación tipo A, capítulos de libro de investigación tipos A1, B, C, O1, O2, libros de investigación tipos A1, O1, O2, B, C. Tampoco, en los siguientes *productos de formación*: tesis de doctorado A1, A2 y A3, programas de doctorado, tesis de maestría tipo A, programas de maestría, curso de doctorado tipo O.

- Posee un *dominio débil* en los siguientes *productos de nuevo conocimiento*: publicación de artículos de investigación tipo B, libro tipo O2, capítulos de libro de investigación tipo A2, en trabajos de grado tipo O como producto de formación, en productos de divulgación tales como: cursos de extensión tipo O, servicios técnicos tipo O, y literatura restringida Tipo O.
- La cultura organizacional investigativa actual es predominantemente curricular, puesto que desestima la potencialidad de los trabajos de grado, concibiéndolos como demostración de habilidades metodológicas previstas en los objetivos curriculares y encerrados en la cátedra de metodología de la investigación.
- No existe un concepto uniforme en torno a las líneas de investigación, lo que ha llevado a producciones individuales e inconexas que, a su vez, han incidido en los resultados de productividad, dominio y posicionamiento de los productos de investigación.
- La *madurez de las tecnologías* no se pudo calcular mediante el índice o factor de impacto, debido a la ausencia o escasez de artículos que tuvieran citas en revistas de alto impacto.
- Se comprueba que el clima organizacional en el programa puede mejorarse mediante la intervención conjunta de las variables estructura organizacional, tecnología y liderazgo.
- Las variables del clima organizacional que requieren de mayor atención por parte de la dirección y sus colaboradores son: el apoyo, la innovación, el control y la comodidad.
- Se evidenció que en la dirección del programa prima un liderazgo de naturaleza participativo y estratégico, más que directivo y operativo.


Recomendaciones

- Establecer un plan para la producción y publicación de productos de nuevo conocimiento, de formación y de divulgación, que permita cambiar el actual *portafolio tecnológico* de alta posición de productos de baja importancia competitiva y con las brechas mostradas en el gráfico 1, a uno de alta posición tecnológica con productos de alta importancia competitiva y con menores brechas.
- Definir la meta de visibilidad del grupo de investigación, que permita la consolidación de la misma en la universidad y en el ámbito nacional e internacional; para aportar a la meta institucional de fomentar la publicación de 60 artículos en categoría ISI (Institute for Scientific Information).
- Participar en eventos en los cuales exista publicación en revista de alto impacto, desde Q4 hasta Q1, según el Ranking de Revistas Científicas (SJR).
- Publicar en revistas de alto impacto reportadas en el listado de ISI (ver la siguiente dirección <http://science.thomsonreuters.com/mjl/>)
- Reorientar la actual concepción curricular de la investigación hacia una concepción organizacional basada en *programas* y *redes de problemas*, en función de las demandas de nuestra sociedad hacia el año 2019. Concebido así, no puede haber línea si no existe un programa que aglutine a los individuos y, a su vez, no puede haber un programa sino se tiene el diseño de una red de problemas.
- Asumir la concepción gerencial de la investigación desde el enfoque *holístico*, el cual parte de la necesidad de un sistema organizacional que involucre a los estudiantes y docentes como posibles investigadores, capaces de analizar el mercado laboral, el contexto socio-cultural, económico y político como *parte de un todo*, a fin de diseñar redes de problemas investigativos que realmente se ajusten al contexto.
- Diseñar un programa de investigación en el área de conocimiento sugerida por Colciencias en el Plan Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación 2007-2019, en los temas de gestión clave, a mediano y largo plazo.
- El diseño del programa de investigación antes mencionado, debe de realizarse con *perspectiva institucional*, que busque un diálogo entre disciplinas para complementar recursos y capacidades que contribuyan a la transformación social y productiva del país.

- Tomar decisiones organizacionales que hagan operativa la transversalidad de la investigación en el programa como lo plantea Magendzo (2005): “(...) una nueva manera de desarrollar la propuesta de formación desde una visión de *totalidad*, la cual aporta a la superación de la fragmentación de las áreas de conocimiento (...)”
- Promover la formación de algunos docentes en tecnologías de gestión clave, con competencias certificadas; con la condición de configurar un portafolio de productos de divulgación que coadyuven con acciones estratégicas institucionales, sobre todo en lo que se refiere al crecimiento en un 10% anual para pregrado, y con márgenes de contribución igual o superior al 25%. Hacer las modificaciones en la estructura de áreas de coordinación del programa, de tal forma que se facilite el vínculo entre ciclos y haya personas que se dediquen sistemáticamente a la innovación del programa y otros servicios de la facultad de Administración, e igualmente a la innovación de procesos relacionados con el aprendizaje. Se requiere además un coordinador que lidere la implementación de los procesos propios de la gestión de la innovación y la tecnología en la Facultad.
- Alinear la estrategia de negocio con la estrategia tecnológica, con base en el Plan Estratégico de Tecnología e Innovación del programa de Administración.

Referencias bibliográficas

- Kotler, P. (1988). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control* (3ª.ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Magendzo, Abraham K. (2005). Pedagogy of human rights education: a Latin American perspective. *Intercultural Education* 16, no. 2: 137–43
- Pedroza, A.; Guzmán, A. (2006). *Módulo II Auditoría Tecnológica*. Guadalajara, México: Megestec. ITESO
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.



La vigilancia tecnológica para la construcción de mapas de conocimiento¹

Carlos Andrés Aristizábal Botero*
Marisela Restrepo Tamayo**

Resumen

El concepto de la universidad ha tenido profundas transformaciones, dejó de ser una institución centrada en la conservación y generación de conocimiento para públicos expertos y se obligó a interconectarse con la sociedad, generando respuestas a los problemas que ella posee (Gibbons, 1998), lo cual aporta al desarrollo de nuevos procesos para la ejecución de tal transformación. Conceptos como creación de conocimiento, transferencia de conocimiento y apropiación de conocimiento, se encuentran hoy en la discusión como elementos imprescindibles de la función social de la universidad. (López, Mejía & Schmal, 2006)

1. El documento como evidencia de conocimiento

El conocimiento es hoy un elemento fundamental para identificar la producción de valor de las organizaciones y se convierte en uno de los principales promotores de su desarrollo. Un proceso relevante para la explicación de la creación de valor en las organizaciones, en la sociedad del conocimiento, es la generación de intangibles, que si bien no es reportada en los estados financieros y mucho menos evaluado, se presenta como un dinamizador y generador de las capacidades de una organización, para actuar y promover con los diferentes agentes de la sociedad.

Las teorías sobre la capacidad competitiva de las organizaciones y la forma como éstas actúan en la generación de valor y la competitividad, han puesto sobre la mesa el papel que los activos intangibles de una organización tienen sobre ello. Para el caso de las universidades, estos intangibles no solo están expresados en las cualidades y características que poseen los diferentes integrantes, sino además en la producción de conocimiento que se ha generado por parte de los investigadores que la componen.

En tal sentido, es necesario desde las universidades ofrecer herramientas para observar la capacidad científica y poder con ellas responder a sus proble-

¹ Este artículo es producto de las reflexiones realizadas en el grupo de investigación GORAS, de la Fundación Universitaria Luis Amigó, en el marco del proyecto: Mapas de Conocimiento de la Fundación Universitaria Luis Amigó 2001- 2011, realizado en el año 2012.

* Maestría en Educación y Desarrollo Humano. Docente Fundación Universitaria Luis Amigó y docente de la Universidad de Antioquia. Carlos.aristizabalbo@amigo.edu.co

** Estudiante de Administración de Empresas. Auxiliar de investigación grupo GORAS.

mas, así como el desarrollo de instrumentos que permitan describir y modelar el tipo de respuestas que se están dando para la toma de decisiones. Así sería posible responder a las múltiples preguntas sobre el papel que cada disciplina tiene frente a su objeto de conocimiento y a la forma como éste aporta al desarrollo de la sociedad.

2. Las publicaciones como alternativa para el seguimiento al conocimiento

La publicación en revistas o libros ha sido la forma por excelencia para hacer visible la producción de conocimiento fruto de las investigaciones y reflexiones académicas. Esta producción se encuentra disponible en robustas bases de datos -muchas de ellas, con un gran nivel de especialidad y estandarización global como lo son Web of Science y Scopus, las cuales almacenan una gran cantidad de artículos que se encuentran en las revistas que han sido indexadas, al cumplir los protocolos y estándares que imponen y que pueden ser accedidas por medio del pago de membrecías. Otras se encuentran disponibles en bases de datos regionales como Scielo y Redalyc, o en portales de revistas de acceso libre en el internet.

Las disciplinas de la información, junto con la sociología, han desarrollado formas de reflexión, seguimiento y evaluación para este tipo de producción, por medio de estrategias bibliométricas y de vigilancia tecnológica (Callon, Courtial, & Penan, 1995), que son, en palabras de Cortés:

reconocidas como el conjunto de conocimientos metodológicos aplicados a la medida, a través de indicadores, del número de documentos publicados y de las citas que estos mismos documentos reciben, de acuerdo con su origen geográfico (país, región) y su conjunto de autores (centro de investigación, grupos de trabajo o individuos), lo que contribuye finalmente a la evaluación de los productos de la ciencia. (Cortés, 2007, p. 44)

Estas estrategias se han preocupado por decidir "qué métodos pueden ser apropiados para resolver preguntas específicas de investigación, por ejemplo, aquellas que tienen que ver con la colaboración entre universidades, entre regiones o entre países, o bien aquellas que tienen que ver con el impacto del trabajo de ciertas disciplinas." (Cortés, 2007, p. 49). Este tipo de análisis utilizan indicadores que tienen un interés sobre "los trabajos publicados (artículos de revista, notas de investigación, artículos de síntesis, informes, entre otros), la co-autoría (el grado de colaboración), la citación, la co-citación, las patentes y las palabras claves asociadas". (Okubo, 1997) (Macías, 2002)

Las herramientas bibliométricas tienen un gran valor al permitir establecer la dinámica de la investigación científica.

Bajo la nueva dinámica de internacionalización del trabajo científico, la adopción y el empleo de los métodos bibliométricos, así como su institucionali-

zación en centros de estudio especializados, se ha vuelto ineludible en la tarea de definir cuál es el impacto específico de un país y sus instituciones universitarias en la producción, circulación y consumo del conocimiento mundial. (Cortés, 2007, p. 60).

“No cabe duda de que a pesar de las objeciones que se pueden y se deben hacer a los indicadores bibliométricos, éstos constituyen en la actualidad una herramienta útil y objetiva que facilita una mejor comprensión de la actividad investigadora.” (Bordonsa & Zulueta, 1999, p. 80)

La implementación de este tipo de herramientas se ha centrado en la medición del trabajo desde cuatro procesos fundamentales: la entrada de recursos, su transformación, su salida y el impacto de sus productos.

Si bien la medición de las salidas de la producción científica puede hacerse a través de su número de publicaciones (bibliometría), también es posible hacer el registro de sus entradas a través de la identificación de la inversión en investigación y desarrollo (I+D) que tiene un país (estadística oficial). (Cortés, 2007, 45)

Este tipo de indicadores poseen un gran potencial para ser usados en actividades de vigilancia tecnológica (Callon, Courtial, & Penan, 1995), así como en el seguimiento y revisión de la producción de conocimiento en el marco de una institución, centro de investigación o programa académico; sin embargo, su uso en estos campos es muy restringido y esto se puede deber a que ha existido un interés en hacer uso de indicadores de impacto y no de producción; es decir, la reflexión ha estado centrada en el volumen de artículos, libros y capítulos de libro y, un poco menos, en la construcción de temas y campos de conocimiento.

Solo algunos investigadores han logrado combinar los indicadores bibliométricos con la metodología de redes, para poder realizar exploraciones y reflexiones centradas más en la estructuración del conocimiento que en cómo éste se produce. (Torres, Bordons & Giménez, 2010)

El presente artículo pretende mostrar cómo pueden ser usados la metodología de redes sociales y los indicadores bibliométricos para la vigilancia tecnológica, en la revisión de los procesos de generación de temas al interior de una disciplina en el contexto de una universidad; para ello, se toma el caso de la producción investigativa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Luis Amigó, en el periodo comprendido entre el año 2001 y 2011; esto porque las características particulares de la producción de esta área de conocimiento en la universidad, permiten observar cuáles son los énfasis temáticos y los intereses de investigación propuestos por sus investigadores, así como la armonización entre la producción de conocimiento y los objetivos institucionales y su avance y desarrollo en el procesos institucionales.

3. Materiales y métodos

Para construir las redes temáticas de la producción de conocimiento de la Fundación Universitaria Luis Amigó se tuvo en cuenta la publicación de artículos y libros escritos por investigadores adscritos a la universidad, en el marco de los proyectos de investigación institucional. Las marcas identificadas en los documentos fueron: procedencia organizacional, autores, referencias bibliográficas, títulos, palabras clave, resúmenes, facultad a la que pertenecía el autor y año de publicación, así como el ISBN y el ISSN. Estos datos bibliométricos permitieron identificar códigos, programas, funciones y operaciones bibliométricas, y necesitaron ser normalizados para adecuarlos a bases de datos en Excel, con el fin de poder ser procesados posteriormente en el software TI.exe y Fulltext.exe desarrollado por Leydesdorff & et al. (2008) (www.leydesdorff.net), de libre acceso; los cuales decodificaron los títulos y construyeron un archivo posible de ser procesado en PAJEK para la construcción de las redes.

3.1 Herramientas de análisis de la información

Se hace uso del análisis de redes bibliométrico en un modelo al que se le ha llamado Redes de Sentido (Vélez, 2010). Este modelo permite construir mapas de textos cuya función es generar subconjuntos de ellos clasificados por especificidad temática, genealogía teórica y metodológica y especialidades confluyentes (metodologías similares han sido aplicadas por Leydesdorff et al. (2008), entre otros). A diferencia del modelo de Leydesdorff, basado en la aplicación de la teoría matemática de la información, ésta plantea el uso del análisis de redes sociales exploratorio y operaciones de matrices booleanas.

Esta metodología desde el análisis de redes bibliométricas considera cada texto (publicación o proyecto) como un punto o nodo, y los tipos de datos bibliométricos, como lazos (autores, fechas, palabras, lugares de procedencia, especializaciones); lo que permite la construcción de varias dimensiones de relaciones entre los textos. Del mismo conjunto de textos emergerán redes de autores, redes de palabras, redes de lugares de procedencia, etc. Cada red puede ser representada como una matriz de adyacencia comúnmente utilizada en análisis de redes sociales. Las matrices de adyacencia distribuyen los textos en columnas y filas, para rellenar la matriz con las relaciones representadas en cantidades o en presencias o ausencias de relaciones. El modelo de redes de sentido propone que el sentido de un conjunto grande de textos puede emerger a partir de la agregación de los textos por sus marcas, diferenciándolos de otros tipos de textos por conservar marcas distintas.

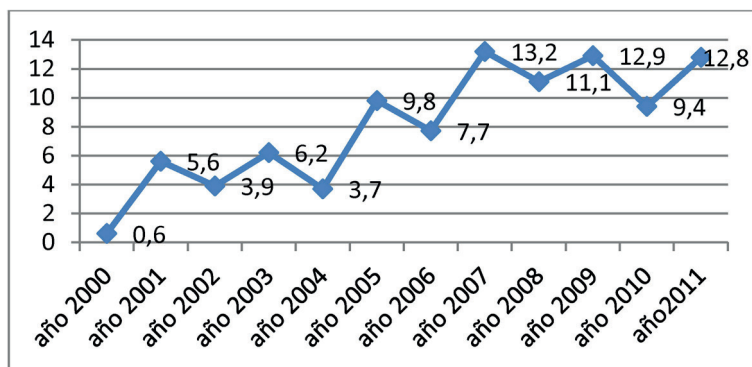
De redes de *co-palabras* se extraen subconjuntos a través de la substracción de relaciones entre textos, que no supere las tres palabras compartidas entre ellos. De las redes de especialidades se conservan los conjuntos de palabras con un umbral mayor a tres de palabras compartidas (Kolman, 1997) (Kemeny, 1972) por la matriz de relaciones de especialidades compartidas entre los textos, generando un nuevo subconjunto (Vélez, 2010).

El resultante es un mapa de componentes de distinciones, cada uno de los puntos representa un agregado de teorías o metodologías y cada punto deberá ser analizado de acuerdo a especialidades convergentes, temáticas predominantes y genealogías específicas del conocimiento.

4. Producción científica de la Institución

Por medio del seguimiento a los textos producidos por los investigadores, se identificó que los años de mayor producción fueron del 2005 en adelante (ver gráfico 1), lo cual coincide con la época de mayor producción científica en el mundo. Dicha situación se encuentra asociada a diversos aspectos como: a nivel nacional, la consolidación de la propuesta de medición de grupos de investigación, lo cual promovió en los grupos de investigación una conciencia de la labor científica, además de la responsabilidad de hacer seguimiento a lo producido; un segundo aspecto es la consolidación de nuevos grupos de investigación en la Institución, que llevó a la vinculación y promoción de nuevos investigadores.

Gráfico 1. Producción científica periodo (2000-2011)



Para realizar el análisis de palabras, se tomaron como referente las que aparecieron más de trece veces en los artículos; como resultado se encuentra que la palabra de mayor ocurrencia es social, lo cual puede interpretarse de dos formas: como una dimensión analítica de bastante presencia en la producción científica de la Institución, o como una palabra comodín que tiene un uso parecido al de los artículos y conectores. Sin embargo, por la tradición de la Funlam, puede decirse que dicha ocurrencia se relaciona con la primera interpretación, pues los programas existentes y los desarrollos realizados se encuentran íntimamente ligados con esta temática.

Una segunda palabra es la de investigación, pero su papel en la construcción de un campo de conocimiento es marginal, pues indica el ejercicio mismo de producción de conocimiento, así como un campo de reflexión, lo cual es de difícil identificación; por tanto, no se considera un análisis al respecto. (Tabla 1)

Tabla 1. Palabras claves de mayor ocurrencia en el ámbito de la Universidad

No.	Palabra	Número de veces que aparece	Palabra	Número de veces que aparece	Palabra
13	CALIDAD	15	INTEGRAL	21	EXPERIENCIA
13	COMPETENCIA	15	SENTIDO	22	PSICOLOGÍA
13	CONTABLE	15	SUJETO	22	VIDA
13	CULTURA	15	UNIVERSITARIA	23	GESTIÓN
13	DESPLAZADA	16	CONCEPTO	26	HUMANO
13	ECONOMÍA	16	ESTRATEGIA	31	EDUCACIÓN
13	ORGANIZACIÓN	16	EVALUACIÓN	31	RESPONSABILIDAD
13	PERSPECTIVA	16	INGENIERÍA	33	CIENCIA
13	POLÍTICA	17	SOLIDARIA	34	PEDAGOGÍA
14	ESTUDIO	17	TECNOLOGÍA	38	FORMACIÓN
14	PARTICIPACIÓN	18	HISTORIA	41	CONOCIMIENTO
14	PEDAGÓGICO	18	SERVICIO	47	DESARROLLO
14	PSICOANÁLISIS	18	TEOLOGÍA	53	DERECHO
15	CONFLICTO	19	SISTEMA	62	INVESTIGACIÓN
15	CONSTRUCCIÓN	20	FAMILIA	118	SOCIAL

Fuente: elaboración propia

Especial interés tienen los grupos de palabras: conocimiento (41), responsabilidad (31), gestión (23), solidaridad (17), organización (13), que forman en sí mismos los temas fundamentales de trabajo de la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, y cuentan con peso importante en la ocurrencia de los títulos; además: formación (38), educación (31), pedagogía (14), que pueden asociarse con la Facultad de Educación; de igual manera: psicología (22), familia (20), sujeto (15), psicoanálisis (14), que corresponden a los temas de trabajo de la Facultad de Psicología; y así podríamos hablar de otros temas que encuentran correspondencia con los de las Facultades. Dicha situación evidencia al menos que dentro de los principales temas de trabajo se encuentra las áreas de conocimiento de la Institución.

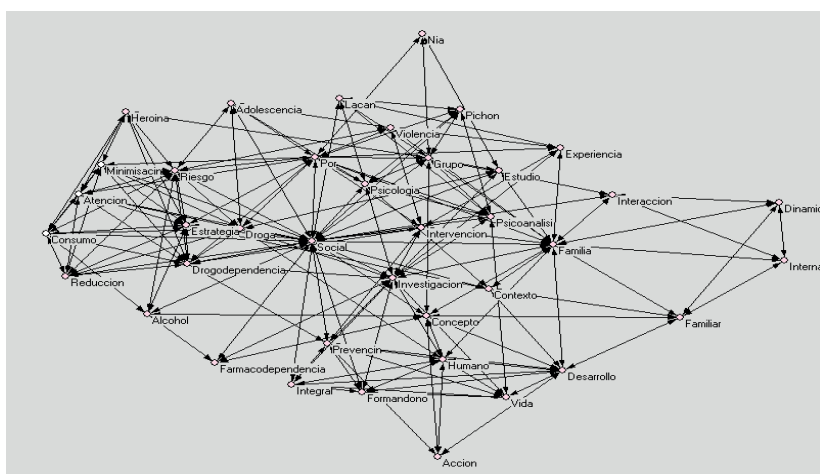
4.1 Descriptores Facultad de Psicología

Al realizar una revisión de las relaciones existentes entre las temáticas, según cada facultad, puede identificarse que para el caso de la Facultad de Psicología, las palabras que mayor relación tienen con las demás son: social, investigación, drogodependencia e intervención, las cuales conforma las centralidades del mapa y posibilitan interpretar que, si bien tres palabras que se encuentran en la mayor ocurrencia institucional se convierten en los ejes de desarrollos temáticos de la Facultad, también dos nuevas palabras se convierten en ele-

mentos fundamentales de la red; primero, drogodependencia, la cual genera una relación de proximidad con: reducción, estrategias, consumo y alcohol y se constituyen en eje temático de la facultad con gran poder de atracción de otras temáticas; segundo, intervención, que se encuentra íntimamente ligada con: investigación, social, psicología, psicoanálisis y familia. A pesar de no ser la palabra con mayores relaciones de las mencionadas, si se convierte en la que mayor tránsito de relaciones tiene, es decir, es la que se encuentra como palabra que focaliza las otras relaciones, esto puede indicar el papel que tiene la producción de conocimiento sobre intervención en los diferentes campos temáticos de esta Facultad. (Mapa 1)

Otras palabras se encuentran en la periferia del mapa, lo que indicaría en un primer momento, la existencia de temáticas emergentes en la producción de la Facultad o temáticas que han tenido valor en el tiempo y comienzan a perderlo. Para poder profundizar en el tema, sería necesario abordar otras variables contextuales y cronológicas, a las cuales este documento no se dedica.

Mapa 1. Descriptores Psicología



Fuente: elaboración propia

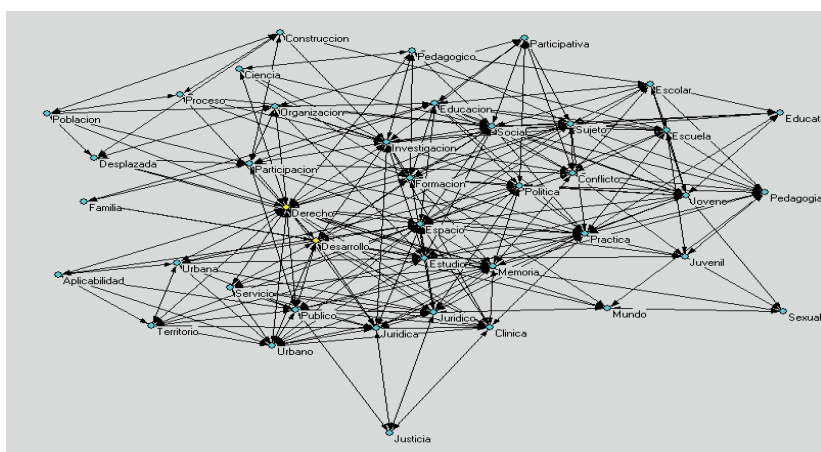
4.2 Facultad de Derecho

Por su parte, en la Facultad de Derecho se encuentra un mayor número de palabras que generan concentración, de las cuales nos interesa abordar la palabra derecho, como la de mayor número de relaciones en la red, y se convierte en eje de otras palabras como pedagogía, urbano, público, familia, desplazado y demás, las cuales evidencian una amplia variedad en las posibles temáticas que esta Facultad aborda y sobre las cuales produce conocimiento. Sin embargo, es importante destacar, que si bien son muchas, no todas logran concentrar una densidad que permita hablar de la generación de un campo temático. (Mapa 2)

Otra palabra importante en el mapa es formación, la cual se convierte en una centralidad del mismo, pues se es el nodo que concentra mayores relaciones con temáticas importantes del mapa como lo son: derecho, espacio, política e investigación, y que al igual que la palabra intervención en la Facultad de Psicología, se convierte en una temática -al parecer- bisagra de las demás.

Puede también destacarse la palabra política, la cual tiene importantes relaciones con otras centralidades como lo son: formación, practica, conflicto, memoria y se convierte en uno de los campos temáticos más fuertes de esta Facultad, pues posibilita ser un nodo que amara diferentes temáticas que tienen peso en la red.

Mapa 2. Descriptores Derecho



Fuente: elaboración propia

4.3 Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

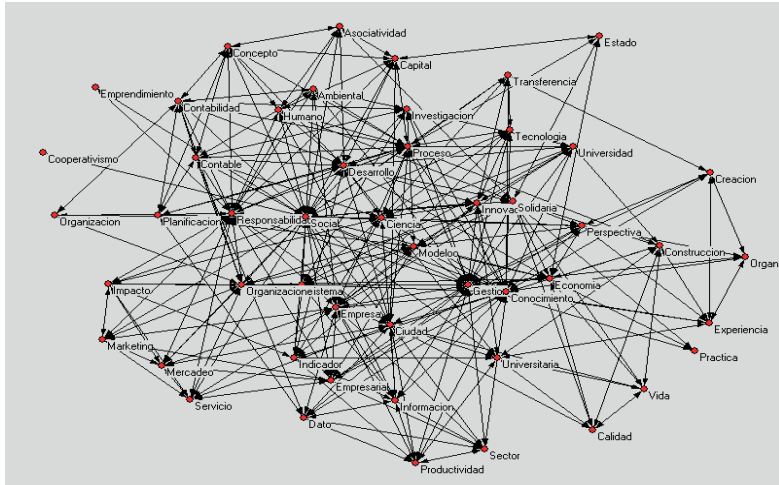
Por último, en la Facultad de Administración puede identificarse una red con un mayor número de centralidades, lo cual puede indicar dos cosas: primero, la existencia de una cantidad mayor de temáticas de interés y, segundo, consolidación de campos temáticos que tienen alta densidad.

Al revisar el mapa se puede evidenciar que la palabra con mayor centralidad es gestión, y se convierte en un campo de conocimiento con un alto nivel de densidad que se relaciona con otros temas y que, más que un eclecticismo temático, evidencia una unidad temática, pues ésta tiene relación con otras centralidades importantes como: responsabilidad social, innovación, solidaridad, conocimiento, ciencia, empresa; que tienen a en general una alta ocurrencia. (Mapa 3)

Otras temáticas, que tienen clara relación con los grupos de investigación de esta Facultad son: solidaridad, que genera un campo temático con: solidaridad, humano, estado y responden a las temáticas del grupo de investigación

ECOSOL; y por otra parte, la palabra ciencia, que se encuentra ligada a: gestión, transferencia, innovación, conocimiento, que son los descriptores temáticos del campo de conocimiento trabajados por el grupo GORAS.

Mapa 3. Descriptores Ciencias Administrativas Económicas y Contables



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Los diferentes mapas de conocimiento evidencian la existencia de palabras bisagras, las cuales articulan las relaciones entre diferentes grupos temáticos importantes de los mapas. Estas palabras se encuentran asociadas a acciones de intervención como son: intervención en psicología, formación en derecho y gestión en ciencias administrativas económicas y contables; lo cual puede promover la hipótesis que además de generar conocimiento teórico, la universidad se preocupa por generar un conocimiento práctico.


Los descriptores temáticos de mayor peso en el ámbito de la Universidad, se encuentran íntimamente relacionados con las diferentes facultades que ella tiene, lo cual evidencia relación entre la producción y los campos de conocimiento institucional; esta situación se replica en las Facultades abordadas, en las cuales los campos temáticos evidencian una gran densidad en las temáticas propias de cada una de ellas.

A el área de vigilancia tecnológica, la implementación de redes bibliométricas permite identificar los campos temáticos existentes en las Facultades, lo cual ayuda igualmente a identificar capacidades institucionales que pue-

den aportar al desarrollo de acciones de carácter político, así como de oferta de servicios.

Referencias bibliográficas

- Bordonsa, M. & Zulueta, M. A. (1999). Evaluación de la actividad científica a través de indicadores bibliométricos. *Revista Española de Cardiología*, 52, 790-780.
- Callon, M., Courtial, J. & Penan, H. (1995). *Cienciometría. La medición de la actividad científica: de la bibliometría a la vigilancia tecnológica*. Gijón: Trea.
- Cortés, D. (2007). Medir la producción científica de los investigadores universitarios: La bibliometría y sus límites. *Revista de la Educación Superior*, XXXVI (2), 142, 43-65.
- Gibbons, M. (1998). *Higher education relevance in the 21st Century*. Paris: UNESCO World Conference on Higher Education.
- Leydesorff, L.; Schank, T.; Scharnhorst, A. & De Nooy, W. (2008). Animating the development of Social Networks over time using a dynamic extension of multidimensional scaling. *El profesional de la información*, 17 (6), 611-626.
- López, S.; Mejía, J. C. & Schmal, R. (2006). Un acercamiento al concepto de la transferencia de tecnología en las universidades y sus diferentes manifestaciones. *Panorama socioeconómico*, 24 (32), 70-81.
- Macías, C. A. (2002). Bibliometric and webometric analysis of health system reforms in Latin America and the Caribbean. *Scientometrics*, 53(3), 407-427.
- Okubo, Y. (1997). *Indicateurs bibliométriques et analyse des systèmes de recherche: méthodes et exemples*. Paris: Documents de travail de la DSTI.
- Torres, D., Bordons, M. & Giménez, T. (2010). Clasificación integrada de revistas científicas (CIRC): propuesta de categorización de las revistas en ciencias sociales y humanas, 2010. *El profesional de la información*. Barcelona. pp.675-683.
- Vélez, G. (2010). *Las redes de sentido de las redes sociales: un estudio cientométrico*. Tesis Doctoral, Universidad Iberoamericana, México.



La educación y la didáctica en el contexto del saber administrativo de los programas de Administración en Colombia.

La formación del administrador y la comprensión del saber administrativo

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos*

Resumen

Desde hace algunos años, diferentes universidades que poseen Programas o Facultades de Administración han venido preguntándose por la manera más adecuada de enseñar el saber administrativo y lograr cumplir con los objetivos de formación que se proponen. En este sentido, las universidades asociadas a Ascolfa, Capítulo Antioquia, emprendieron en el año 2011 una investigación que tratará de dar cuenta de la realidad que se vive al interior de estos programas y facultades, con el fin de ofrecer una visión que les permita acercarse a la manera como están realizando sus procesos de formación y reflexionar sobre sus propios procesos educativos.

1. Introducción

La educación y la didáctica han dejado de pertenecer al terreno exclusivo de los Programas de Educación. Hoy y cada vez con más frecuencia, desde diferentes ciencias y disciplinas se da la pregunta por las didácticas específicas y los procesos de formación más adecuados para los estudiantes. Desde las universidades se ha pensado que no es lo mismo enseñar matemáticas que inglés o finanzas y se entiende, por ello, que se necesita implementar diferentes estrategias didácticas que se consideren las más adecuadas para lograr el aprendizaje.

En ese marco, surge este proyecto de investigación, cuyo propósito es analizar la relación entre *educación* y *didáctica*, para determinar su contribución al logro de los objetivos de formación, y la comprensión de la disciplina administrativa, por medio de la vinculación de las Facultades de Administración con la

* Sociólogo, Psicólogo, Magíster en Psicología. Docente Fundación Universitaria Luis Amigó. Investigador del grupo GORAS. Juan.saldarriagari@amigo.edu.co

investigación. Esta investigación es de carácter mixto, es decir, se recurre tanto a la lógica de la investigación cuantitativa como cualitativa, en procura de lograr los objetivos propuestos; y se desarrolla en tres etapas: la primera etapa, de carácter exploratorio, donde se hace un estado del arte de los conceptos de *educación y didáctica* que sean más pertinentes con la Administración; la segunda etapa, consiste en la realización del trabajo de campo; y la tercera, en la sistematización de la información.

Las universidades que forman parte del equipo de investigación son algunas de las asociadas a Ascolfa, Capítulo Antioquia: Universidad EAFIT, Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de San Buenaventura, Corporación Universitaria CEIPA, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Nacional de Colombia -Sede Manizales-, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Universidad de Manizales, Universidad de Medellín y Corporación Universitaria Adventista.

Para la realización de la investigación se ha recurrido al análisis documental, como fuente principal para la elaboración del Estado del Arte; a la aplicación de encuestas a estudiantes de universidades de todo el país; a la realización de entrevistas a profundidad con directivos docentes; y a grupos focales con docentes de los Programas y Facultades de Administración.

2. Algunas conceptualizaciones

Desde el punto de vista académico existen muchas conceptualizaciones de lo que es la Administración, ya sea tratando de definirla como una ciencia, como un arte o como una conjugación de ambas. Una definición que puede considerarse integral es la que proponen Torres & Mejía (2006) cuando dicen que es:

el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno. En el centro del proceso de integración y generación de conocimientos se encuentran multiplicidad de personas, quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades, intuiciones, esquemas de razonamiento diferentes y generan de base un conjunto de símbolos y significados que originan las organizaciones.

Esta conceptualización, bastante amplia, contempla elementos esenciales en el proceso administrativo, tales como la organización, el contexto en el que ésta se desenvuelve y las personas, que con sus relaciones e interacciones y sus particularidades de orden cognitivo y afectivo dan origen y dinamizan las organizaciones.

Pero para reflexionar acerca de la administración, conviene realizar un análisis y diferenciación de algunos términos que en la actualidad son de uso cotidiano. Según Torres & Mejía (2006, p. 113), en numerosos textos, los términos administración, gestión, dirección y gerencia son usados como sinónimos y en las traducciones existen inconsistencias y usos intercambiables.

Para la palabra administración, estos autores, apoyados en diferentes fuentes, determinan que viene del latín *administrare* con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de *ministro* y éste, a su vez, de *menester*, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, este procede de *minister*, cuyo significado es servidor oficial (2006, p. 114).

En lo que hace referencia a la gestión, los mismos autores, recurriendo a diversas fuentes, determinan que las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actividad o movimiento del cuerpo, el cual a su vez deriva en *genere*, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de *gerens*, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Gestión también proviene de *gestio*, *-onis*, definido como la acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (2006, p. 114).

Lo que puede observarse es que aunque las palabras administrar y gestionar proceden de raíces etimológicas diferentes y sus significados originales también lo son, en la época actual y con los cambios que se han sucedido a lo largo de la historia, han tomado “camino similares” y en el lenguaje común son usadas indistintamente.

En el cuadro 1 se realiza una comparación de los términos y conceptos que se utilizan en la actualidad para designar las acciones de administrar y gestionar y algunas otras relacionadas con ellas, según su raíz etimológica y su uso actual.

Cuadro 1. Síntesis de raíces etimológicas

Términos de referencia	Raíces		Uso actual
	Término	Significado	
Administrar	Ministerium	Servir	Disponer de bienes
Dirigir	Rex	Regir	Llevar una operación o empresa
Gestionar	Gestos	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o negocio
Gerenciar	Gestos	Llevar a cabo	Dirigir un negocio
Manejar	Manus	Destreza	Dirigir

Fuente: Torres Valdivieso, S. & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano. Cuadernos de Administración, 19 (32), p. 115.

En la actualidad, cuando se habla de administración, se hace referencia también a la dirección, gestión, gerencia y manejo como aspectos sumidos en ella, o como sinónimos; y en el proceso de formación de los profesionales de esta área, se hace especial hincapié en algunos de ellos.

Por esto, el proceso de formación de los administradores requiere de estrategias didácticas que permitan a los futuros profesionales contrastar los aspectos teóricos de la Administración como ciencia y los de carácter técnico del hacer cotidiano. En este sentido, según Marín Idárraga (2005, p. 46), la enseñanza de la teoría administrativa debe partir de su carácter epistemológico.

Este mismo autor señala que:

La expresión pedagógica para la enseñanza de las teorías de la Administración parte de admitir que los procesos de enseñanza-aprendizaje son mutuales y en ellos confluyen docente-discente en interacciones dialécticas que permiten descubrir el conocimiento, a partir de los preconceptos y la socialización, discusión y argumentación del saber.

Es así como el aprendizaje debe ocurrir mediante la generación de espacios de diálogo constructivo, en los cuales el docente, con criterio tolerante y sensato, reconoce la mente del otro (estudiante) y propicia la adopción de competencias mediante manifestaciones hermenéuticas -explicativas- prescriptivas, soportadas en diferentes acciones metódicas y factuales. (2005, p. 56)

No puede darse un proceso de formación del administrador sin abordar el sustento epistemológico de las ciencias sociales, dentro de las cuales se encuentran las ciencias administrativas.

Es este sustento epistemológico el que permitirá establecer las necesarias conexiones de la Administración con la Sociología, la Psicología, la Economía y demás ciencias sociales; lo que hará posible desarrollar en los profesionales competencias como la interpretación sistémica del contexto en el que se desenvuelven, el análisis de dichos contextos y favorecerá la toma de decisiones y el crecimiento de las organizaciones.

En la formación actual de los administradores, estos aspectos poco se tienen en cuenta. Según los hallazgos de Hernández, Saavedra & Sanabria (2006, p. 37), se encuentran tres puntos comunes en la formación de pre y postgrado en Administración:

- La definición estrecha de la Administración, centrada en el predominio del factor capital y en el cuidado del enriquecimiento individual.
- La omnipresencia de aspectos cuantitativos, en particular el cálculo económico.
- La falta de cultura general en la formación del Administrador.

Estos puntos no permiten ni la formación integral del administrador, ni el avance en la constitución de la Administración como una ciencia; la siguen ubicando en “el hacer”, y a los administradores en la técnica.

Dado lo anterior, estos autores (2006, p. 38), en cuanto a los aspectos pedagógicos y didácticos, destacan los postulados de Behram & Levin (1984):

- Reducir la enseñanza presentada en forma de packages y cajas de herramientas, en las cuales son excelentes las escuelas de administración.
- Reducir el énfasis que se da a la manipulación de los datos, la información y las personas.
- Reducir la importancia, que va hasta el monopolio, de los enfoques cuantitativos, contables y financieros.
- Ampliar los modelos y paradigmas simplistas con los que se trata generalmente la sociedad, la economía y el comportamiento humano.
- Hacer que los estudiantes de Administración aprendan a aprender, en lugar de atropellarse para acumular toda clase de recetas.
- Hacer que puedan comprender y admitir diferentes culturas, en lugar de prepararlos meticulosamente para ejercer un constante imperialismo cultural.
- Hacer que puedan seguir y comprender el desarrollo de las ciencias y sus implicaciones.
- Integrar sus conocimientos con los aspectos éticos de sus decisiones (...) administrativas.
- Reorientar la investigación hacia las preocupaciones menos estrechamente cuantitativas y menos obsesivamente metodológicas.
- Sistematizar la interdisciplinariedad y el examen de los límites de cada materia enseñada.

Estos aspectos pedagógicos y estrategias didácticas podrían conducir a una reflexión de la Ciencia Administrativa desde el proceso de formación de los administradores, y ofrecerles herramientas para pensar las organizaciones y el ser humano que las conforman, de una manera no instrumental.

Estos postulados son compartidos por Silva (2004, p. 9), quien afirma que

Se puede observar que en la formación de administradores hay más énfasis en herramientas de gestión que en la filosofía gerencial, cuyo cuerpo doctrinario se debe nutrir de una diversidad de disciplinas diferentes a la administración. La gerencia de organizaciones se debe concebir desde una perspectiva transdisciplinaria, es decir, utilizando categorías de análisis de otras disciplinas para desarrollar administradores para la complejidad, competentes para integrar y relacionar los distintos fenómenos que afectan la vida organizacional.

Este autor (2004, p. 10) determina la necesidad que en la formación administrativa la técnica ceda el paso al desarrollo de nuevos saberes y capacidades, aprovechando lo transdisciplinar para dirigir desde una filosofía ge-

rencial no polarizante, nutrida de diversidad de saberes; para liderar en un ambiente de tecnología, multicultural y multilingüe, donde el conocimiento sea un activo relevante con nuevas formas y estructuras de trabajo.

En consonancia con estos postulados, Barrera & Sanclemente (2008, p. 32) afirman que

Se trata (desde el proceso de enseñanza) de construir una Administración humanizada, que reconozca, promocióne y proteja activamente el capitalismo de los grupos de interesados (*stakeholders*) y la dignidad del ser humano -como fin y no como medio- en las organizaciones.

Las empresas ya no bajo el predominio de la maximización del beneficio económico, sino bajo el predominio del desarrollo integral de las personas.

Una Administración renovada en la que opere la ética en las interacciones humanas, y los supuestos y las creencias optimistas acerca de la naturaleza humana. Cada persona es singular, única e irrepitable, tiene una dignidad inviolable, es un fin por sí misma y no un medio o recurso para la productividad de la empresa.

Para lograr estos postulados, es necesario que la investigación y el proceso de enseñanza de la Administración sean examinados, revaluados y modificados.

Con el fin de lograr que la Administración sea más humanizada y menos mecanicista, para que pueda salir del escenario de la técnica y entrar en el terreno de la ciencia, Agüero (2003, p. 39) concluye que

Es necesario que en el proceso de formación de los administradores se debe contar con un plan de estudios bien integrado (con profundidad y amplitud en diferentes disciplinas) para proporcionar los conocimientos necesarios a los estudiantes. Se requiere desarrollar competencias que les permitan no sólo saber tener los conocimientos, sino saber hacer (habilidades y destrezas), así como saber ser (actitudes y valores) para que puedan desempeñarse en forma pertinente.

De igual forma, será necesario contar con un cuerpo docente preparado didácticamente y con un conocimiento sólido y actualizado de la disciplina, que utilicen medios que aseguren y hagan más eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje, apoyándose en la tecnología disponible y aplicable a la asignatura correspondiente, ya sean visuales, audiovisuales, mediante práctica de ejercicios, uso del método de caso, juegos de negocios, simulaciones con uso de computadoras, entre otros.

Teniendo en cuenta estos postulados, es necesario dar cuenta de algunas de las cosas que hasta el momento se han encontrado en la investigación y que son resultados parciales, fruto de las entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas hasta el momento.

Resultados parciales

Se han identificado las estrategias didácticas más utilizadas por los profesores en los Programas y Facultades de Administración, los cuales son: visitas a empresas, análisis de casos, lecturas, talleres, exposiciones y clase magistral.

Si se analizan estos resultados a la luz de aspectos más generales, lo que se observa es que los docentes, por lo general, tienen poco conocimiento de los objetivos de formación consagrados en el proyecto educativo del programa, razón por la cual, estas estrategias didácticas se perciben como acciones aisladas en el proceso de formación. De igual manera, desde la perspectiva de los estudiantes y de algunos docentes, dichas estrategias no se encuentran articuladas a las de las didácticas utilizadas.

En lo que hace referencia al Proyecto Educativo del Programa, que es donde se consagran los objetivos de formación y aspectos esenciales relacionados con el proceso de enseñanza–aprendizaje, se ha encontrado que en algunos Programas y Facultades (incluso algunos acreditados) éste no existe, y en algunos de ellos, aunque existe, es desconocido por los docentes y estudiantes; lo que da como resultado poco impacto en el proceso de formación y, es por ello, que se presenta una desarticulación en los procesos didácticos y de formación. Es importante resaltar que en los casos en que el Proyecto Educativo del Programa es conocido por docentes y estudiantes y aplicado en el proceso educativo, produce gran impacto en los procesos de formación.

En lo que tiene que ver con los procesos de evaluación, se ha encontrado que gran parte son tradicionales, de carácter cuantitativo y en muchas ocasiones sin articulación aparente al proceso formativo como tal. En los Programas y Facultades en los que este proceso es más de carácter cualitativo, por competencias, por logro de objetivos y basado en problemas, se ha encontrado que la evaluación y el proceso educativo como tal conducen de manera significativa al logro de los objetivos de formación.

Conclusiones

Con el trabajo hasta ahora realizado, se concluye que en la mayoría de Programas y Facultades de Administración con los que se trabajó el Proyecto Educativo del Programa, no ha logrado éste impactar suficientemente en los procesos educativos y en el logro de los objetivos de formación.

A pesar de que en muchos de los Proyectos Educativos se hace referencia a la formación por competencias, en el plano de la realidad cotidiana este concepto no se ha implementado y las estrategias didácticas y evaluativas que se utilizan son las tradicionales, encontrando una desconexión entre el discurso y la práctica educativa.

En los Programas y Facultades de Administración, sin importar si tienen o no acreditación de alta calidad, las estrategias didácticas utilizadas son más o menos las mismas y son las tradicionales, enfatizando en la clase magistral, las visitas a empresas y el estudio de casos. Se viene tratando de implementar en algunos de ellos estrategias como la realización de mapas mentales, el seminario alemán y los grupos de discusión, que pueden estar en mayor consonancia con los objetivos de formación que se pretende lograr.

En este sentido, el recorrido que falta es amplio, pero se ha iniciado el camino con los procesos de evaluación por competencias, el aprendizaje basado en problemas y otras estrategias potenciadoras del análisis crítico y del aprendizaje autónomo y significativo, que contribuyan a la formación de los administradores desde una perspectiva más holística.

Referencias bibliográficas

- Agüero, M. (2003). La formación del Administrador en el contexto actual. *Revista Contaduría y Administración*. N° 210, 33 - 46
- Barrera, E. & Sanclemente, J. (2008). Una perspectiva genealógica y crítica para pensar la Administración. *Revista Universidad EAFIT*, 4 (152), 11-35.
- Hernández, A., Saavedra, J. & Sanabria, M. (2006). La formación administrativa en Colombia: el caso de las Maestrías. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y reflexión*, XIV (002), 21-38.
- Marín Idárraga, D. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Innovar*, 15 (26), 46-56.
- Silva, J. (2004). Algunos mitos sobre la Administración y su necesidad de re-enfoque: Menos herramienta, más filosofía. *Revista EAN*, 50, 7-10.
- Torres, S. & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 111-133.

Experiencia investigativa sobre el emprendimiento y sus dinámicas en la educación superior

Martha del Socorro Alzate Cárdenas*

Resumen

La investigación realizada se denomina: "Emprendimiento y educación superior: una alianza de construcción de horizontes de sentido vital en las dinámicas de la Fundación Universitaria Luis Amigó de la ciudad Medellín"; esta investigación se realizó como requisito académico para optar al título de Magíster en Educación, de la Universidad Católica de Manizales en convenio con la Fundación Universitaria Luis Amigó. El proyecto se inscribió en la línea de investigación GORAS, en el área asociada con organizaciones y desarrollo humano.

La metodología de trabajo fue guiada por algunos aspectos sistémicos, críticos, abiertos y complejos, que generaron reflexiones dirigidas a la construcción de nuevos saberes, desde la educación superior, en el tema de emprendimiento; para lo que se apropió la metáfora del "constructor", figura simbólica, que en la investigación representa un sujeto que modela, sedimenta y prepara el terreno, para habilitar "comunidad de sentido" en el contexto de la educación superior. Igualmente, con el proceso se trataron de comprender las relaciones y relacionamientos en las dinámicas convocadas por disciplinas como la Economía, la Administración, la Sociología, entre otras, que a través de la educación superior posibilitan la interacción de personas inmersas en una realidad, desde la apertura y transformación, mediante las movilidades del pensamiento, el sentimiento y las actuaciones humanas, en un contexto global y local, como estrategias idóneas para potenciar actores del devenir histórico en las instituciones de educación superior.

La investigación tuvo su origen en el quehacer de la docencia universitaria desde las áreas de emprendimiento y desarrollo humano. Desde estas aperturas se posibilitó la reflexión de sentidos de vida, para recrear y profundizar el concepto y puesta en práctica del emprendimiento en la educación superior; logrando así entender, comprender y resignificar sentidos frente al tema. La investigación, a su vez, recrea un escenario para dimensionar los asuntos humanos referidos al emprendimiento, unido al campo de la apertura de pensa-

* Economista de la Universidad de Antioquia. Especialista en Alta Gerencia de la Fundación Universitaria María Cano. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, adscrita al Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Magíster en Educación. Universidad Católica de Manizales. Martha.alzateca@amigo.edu.co.

miento, desafío que invita al logro de comprensiones, tejidos críticos/dialécticos/epistemológicos que reconstruyen y redimensionan el emprendimiento, en el complejo umbral de la pluridiversidad de contextos que son parte del hombre, para intervenir la realidad, develar significantes y construir nuevo conocimiento. Una apuesta a la imaginación, a la sensibilidad y al pensamiento, como también una posibilidad de interrogar realidades, para que se dimensione el emprendimiento como plataforma de un proyecto de vida, buscando despertar asombros, para reorganizar, de manera creativa, el mundo habitado, ofreciendo aperturas al cambio y transformación social, y con ello, el reto de las instituciones de educación superior para facilitar dinámicas de liderazgo e innovación.

1. Fundamentos teóricos de la investigación

La investigación se aproximó conceptualmente a tres categorías axiales básicas: emprendimiento, educación superior y desarrollo humano; pero a su vez, de éstas se definieron circuitos relacionales con creatividad, innovación, liderazgo, desarrollo tecnológico y competencias. Para este relato de experiencia vale la pena mencionar los aspectos relevantes asociados con el emprendimiento y cómo se articula este concepto con los demás.

La búsqueda se inició con el diccionario de la Real Academia Española, donde no se ubica la palabra emprendedor ni emprendimiento, pero sí la palabra emprender, con concepción similar, “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Ahora, mirando un autor actual de los consultados se encontró a Matiz (2009), para éste autor el emprendimiento es un área joven en el marco global de la investigación, incluso en el tema, según este autor, aún falta objeto de investigación claro, o se encuentra disgregado y permeado por diversas áreas del conocimiento, tales como: la Administración, la Contabilidad, la Gestión, la Antropología, la Economía, las Finanzas, las Ciencias Políticas y la Sociología, entre muchas otras. Dadas estas particularidades, corroborando este autor, se hace difícil hablar de una teoría del emprendimiento y la legitimidad de la misma, lo que sí es claro es la intencionalidad, como una forma de articular competencias profesionales en aras de generar desarrollo y calidad de vida.

El inicio de la revisión documental, en el proceso investigativo, potenció los hallazgos de cuatro investigadores, cuyos trabajos fueron clave para tomar posición frente a la dinámica etimológica y conceptual del emprendimiento, ellos son: Fernando Pereira Laverde (2007), María Marta Formichella (2004), Fernando Aragón & María Laura Severi (2006). Estos autores hicieron una revisión del concepto a lo largo de la historia, iniciando en el siglo XVI, cuando se habló del emprendedor como aquella persona que se dedicaba a comprar productos a precios conocidos en un mercado, para venderlos en otro mercado, a precios desconocidos. Esta definición valora entonces un emprendedor que asume riesgos y es recursivo. En este sentido, ha cambiado el significado del término emprendedor, transformándose en la voluntad o capacidad de una persona para enfrentar la incertidumbre, así que, toda actividad implica un ries-

go, que alguien tiene que asumir con la esperanza de recibir una recompensa en el futuro.

La búsqueda de Pereira (2007) y Formichella (2004) asocia el término emprendedor diferenciándolo del inversionista, por ser éste quien espera rendimiento sobre el capital; mientras el emprendedor busca resultado con las utilidades del negocio, teniendo presente el concepto de costos. Esta diferencia, según Pereira (2007), la expresaron economistas como: Say, Knight, Baumol, Braudel y Casson, entre los años 1855 y 1985.

En la presente investigación, también se consultó a Schumpeter (1912), quien ratifica la visión del emprendedor como una persona “extraordinaria” que promueve nuevas combinaciones o innovaciones; según esta apreciación, la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para crear nuevos productos, insumos, materiales, entre otros.

De otro lado, mirando el marco legal para el emprendimiento en Colombia, el piso jurídico en relación con las discusiones y acciones concretas del mismo, está reglamentado por el Congreso de la República, mediante la Ley 1014 de 2006; razón por la cual, la mayores reflexiones e impulsos en el tema, se han dado básicamente en la última década; es así como diferentes gremios nacionales – regionales, entidades públicas, privadas y, principalmente, el sector académico, han orientado esfuerzos en la difusión y desarrollo de programas enfocados a la generación de nuevas empresas como alternativa para el empleo; en este orden de ideas, se comprende el emprendimiento desde el punto de vista empresarial. Desde la promulgación de la Ley, las políticas educativas, han enfatizado la cultura del emprendimiento con acciones que buscan, entre otros, la formación en competencias: básicas, laborales, ciudadanas y empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo. En el ámbito académico del emprendimiento, se reconocen las competencias empresariales como la amplitud perceptual, la inteligencia social, la propensión al logro y el pensamiento sistémico como capacidad puesta en escena para un emprendedor empresarial.

Para la educación en emprendimiento en el país, es muy importante resaltar el aporte del Director del Centro de Desarrollo y Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, de la ciudad de Cali - Colombia, Rodrigo Varela (2001), quien equipara el concepto de “emprendedor” con el concepto de “empresario”, para lo cual resalta la visión histórica del mismo, argumentando la importancia del proceso de formación de empresas como pieza importante del desarrollo de los países; según dicho autor, el empresario ha sido definido de múltiples formas a lo largo de los últimos doscientos años, en función de las características personales, de los procesos, de la gestión que desarrollan, en pro de la cultura que exhiben o, simplemente, como actores económicos de los mercados donde ellos interactúan.

De acuerdo con lo anterior, desde el proceso investigativo vale la pena repensar el emprendimiento como oportunidad de concientizar a los futuros profesionales, en distintas disciplinas, en la importancia del mismo en el desarrollo de su región; así como en la posibilidad de proyectarse como emprendedores con opción de crecimiento personal y profesional.

También se revisó el informe realizado en el 2009 por la Iniciativa Global de Educación del Foro Económico Mundial (WEF), citado en el Global Entrepreneurship Monitor:

La educación emprendedora juega un papel fundamental en la formación de actitudes, habilidades y cultura desde la educación primaria hasta el final de los estudios (...) se cree que las habilidades, actitudes y comportamiento de emprendedores, se pueden llegar a aprender y que la exposición a la formación emprendedora a lo largo de la vida de aprendizaje del individuo, comienza desde la juventud pasando por la edad adulta hasta la educación superior, además de llegar a aquellos que están excluidos económica y socialmente. (Conduras, Levie, Kelley, Saemundsson y Schott, 2010, p.14).

Los programas de emprendimiento de las IES han hecho la equivalencia entre enseñar emprendimiento con la creación de nuevas empresas y la administración de pequeños negocios, lo que hace indispensable trascender el concepto hacia un direccionamiento "en el desarrollo de habilidades y atributos propios de un emprendedor exitoso", como lo refieren las autoras María del Pilar Gómez Vallejo & Katherine Satizábal (2011), en el artículo Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali – Colombia; es así, como Gobierno y organizaciones privadas en numerosos países han buscado generar cambios en la educación superior con nociones de emprendimiento y auto-empleo.

Parafraseando a Matiz (2009), es importante la valoración que durante los últimos años han realizado varios investigadores sobre la orientación y características del emprendimiento, como una nueva área del conocimiento que cobra mayor importancia en el concierto económico en el ámbito mundial, aspectos que nuevamente confirman la necesidad del mismo como eje de indagación en las dinámicas políticas, económicas y académicas de cualquier país, entre ellas el emprendimiento internacional, emprendedores, idea de negocio, emprendimiento corporativo e institucional, entre otros.

El reto, al respecto, es la construcción de un sistema de aprendizaje que complemente el tradicional y desarrolle en los estudiantes de diferentes carreras los atributos y características propias del emprendedor. Para Zabalza (2002), existen otros retos que debe asumir la educación superior para dirimir en gran parte las crisis por las que atraviesa la misma en la actualidad, entre ellas: adaptarse a las demandas del empleo; situarse en un contexto de gran competitividad donde se exige calidad y capacidad de cambio; mejorar la gestión, en un contexto de reducción de recursos públicos; incorporar las nuevas tecnologías tanto en gestión como en docencia; constituirse en motor de desarrollo local,

cultural, social, y económico; y reubicarse en un escenario globalizado, que implica potenciar la interdisciplinariedad, el dominio de lenguas extranjeras, la movilidad de docentes y estudiantes, y los sistemas de acreditación compartidos.

Este marco de posibilidades constituye escenarios de actuación, donde no solo se insta a reflexionar sobre lo que ha fallado, sino también las formas de avizorar lo que se puede hacer para disminuir en parte la instrumentalidad de la educación superior, lo que se manifiesta en currículos enfocados a dominar la realidad, más que a reflexionar y actuar sobre ella; así lo plantea Adriana Aristimuño (2009) en el texto "Las competencias en educación superior ¿demonio u oportunidad?".

De acuerdo con Gibb (2005), la educación en emprendimiento requiere mayor integración de varias disciplinas, además de mayores oportunidades de espacios de aprendizaje a través de la experiencia, que permitan evaluar conocimientos específicos en la práctica, con mayor tiempo para la reflexión; se trata de aprender haciendo, más que escuchando o leyendo. Es importante reconocer que el proceso de fortalecimiento se da desde la praxis y la necesidad de articular los insumos cognitivos de los estudiantes con una pedagogía idónea, lo que hace evidente la necesidad de convocar al trabajo inter/transdisciplinar.

Por su parte, el Global Entrepreneurship Monitor (Conduras et. al., 2010, p. 17) cuestionan la utilidad de las prácticas tradicionales de educación, lo que implica la necesidad de un cambio de mentalidad respecto de la educación y formación. A su vez, consideran la necesidad de nuevas formas pedagógicas de enseñanza y contenidos multidisciplinarios que desafíen a los educadores e instituciones para poder abordar estos cambios.

El emprendimiento, al respecto, ofrece aperturas a la transformación social, y con ella, el reto de las universidades en facilitar dinámicas de liderazgo e innovación. Una reflexión de Fredy Wompner (2008) en el tema:

(...) ¿será el emprendimiento en sus facetas de creatividad e innovación el que generará las ventajas competitivas sostenibles que permitirán aprovechar de mejor manera las opciones que nos dan los acuerdos de libre comercio y la globalización? ¿serán las universidades, a través de sus programas de estudios y de sus prácticas profesionales y ejercicios quienes educarán a los líderes que serán capaces de anticipar, iniciar y manejar el cambio, en un clima de emprendimiento, creativo y analítico, con una fuerte perspectiva global y con una orientación hacia el perfeccionamiento continuo y la responsabilidad social? ¿Serán hombres y mujeres de diferentes culturas, orígenes y etapas de la vida, aprendiendo juntos para definir las oportunidades del futuro?

Para responder estos interrogantes, de orden complejo, es pertinente y oportuno generar la discusión sobre el alcance de estándares educacionales deseados; aquí está una conexión fundamental entre emprendimiento y educación, lo que hace evidente contemplar la estructuralidad y funcionalismo del

mismo en cualquier contexto habitado por el ser humano; dimensionando y trascendiendo los significados de dichas acciones en el acontecer de las cotidianidades y del trabajo de hombres y mujeres por mejorar su calidad de vida.

Los aspectos anteriores, remiten a dinamizar reflexiones de orden epistémico, que induzcan a construcciones críticas en el topos o fin último del emprendimiento en educación superior y de las interrelaciones entre los elementos centrales del fenómeno social emprendedor, como posibilidad de humanizar la educación hacia prácticas de sentido y de configuración de realidad de sujetos especiales, perseverantes, con altos niveles de vigor, fuerza y autoestima. Esta nueva mirada del concepto, realza lo humano, no solo centraliza aspectos instrumentales bajo las ópticas histórico/social/económica/política, entre otras, con que se ha configurado el accionar emprendedor; el salto paradigmático convoca entonces, a la visibilización de lo humano como eje central del emprendimiento.

En consecuencia de todo el análisis anterior, respecto al emprendimiento en la formación superior, interesa una educación para emprendedores, que permita vislumbrar caminos u artificios habilitadores de desarrollo humano, es la comunidad académica, representada en sus docentes/educandos/graduados y directivos, quienes se inscriben para formular y dimensionar el alcance de la educación para emprendedores, prevista de conceptos y destrezas necesarias para reconocer las oportunidades de aportar a una nación, dotando de coraje, intuición y conocimiento, para actuar en una determinada realidad.

2. Principales hallazgos que emergieron del proceso investigativo

La investigación realizada convoca a la potenciación de emprendedores/construtores como sujetos vitales en despliegue de humanidad; hombres y mujeres producto de lo dialógico, reflexivos y trascendentes, que van más allá en busca de la consolidación de su proyecto de vida; sujetos que apropien y transformen la realidad desde una lógica/racionalidad/intuición, en la construcción de nuevos conocimientos; sujetos que desarrollen capacidades de pensamiento/sentimiento/actuación, flexibles y con apertura permanente al cambio; sujetos que integren saberes disciplinares de acuerdo con el contexto en el que habitan, lo que implica para sí mismos un indagarse constantemente sobre la realidad, en especial, sobre el desarrollo de su vida personal/familiar/social y profesional.

Lo anterior, implica la consolidación de redes de trabajo en la construcción/generación de conocimiento, donde se instaure una dialogicidad común, desde puntos de conexión y encuentro en las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), generando relaciones abiertas con vinculación activa a los sistemas educativos, especialmente a las redes empresariales/sociales/estatales que posibiliten el estudio de la realidad, pero que a la vez, faciliten la emergencia de transiciones de un comportamiento a otro; es decir, fluctuaciones de los mismos con sus entornos y redes de trabajo cooperativo.

La preocupación como docente de emprendimiento se concentra en la potenciación de este tipo de sujetos, lo que genera un interrogante sobre la responsabilidad de las IES, y la obligación social por facilitar un acompañamiento a estos individuos en formación, de acuerdo con la adaptabilidad que cada uno de ellos haga de la realidad científica, técnica o social que corresponda, al buscar significados de sus situaciones vivenciales, conscientes de que cada escenario les exigirá una reforma de pensamiento, de sensibilidad y de conocimiento.

Cada emprendedor buscará su propia manera de ver, averiguar y reconocer todos los aspectos requeridos para su subsistencia en un mundo moderno de apertura y cambio; también, dispondrá de nuevas miradas con actuaciones a partir de lo que sabe y/o puede hacer, con proyección innovadora, y de acuerdo con las exigencias del medio productivo, laboral, social y político donde se desempeñe.

A estas connotaciones, se integran otras reflexiones finales, fruto de los hallazgos a lo largo de estos dos años de trabajo (2010–2012), denominadas por el grupo investigador en la obra final: “emergencias”, que inducen al ejercicio y práctica del emprendimiento en la educación superior.

La reflexión propuesta para las IES acerca del tema, indudablemente deberá contener componentes axiológicos, culturales y pedagógicos que estimulen la actitud emprendedora, lo que exige una mayor comprensión conceptual del tema por parte de los entes administrativos y docentes, permitiendo el desarrollo de políticas y programas que promuevan el acompañamiento a los educandos emprendedores, y que lleven al fortalecimiento desde el acontecer formativo, investigativo y de extensión; contextos idóneos desde los que se interpretan los intereses de la comunidad académica, institucional y gubernamental, entre ellos: la generación de empleo, el posicionamiento del profesional en el medio y, sobre todo, visionando alternativas para el mejoramiento de la calidad de vida de los educandos y graduados en los diferentes contextos de actuación.

Se destaca la necesidad de construir propuestas diferenciadoras e introducir estrategias institucionales en el contexto de la educación superior que promuevan el espíritu emprendedor; las cuales demandan el uso de metodologías no convencionales como el aprendizaje experiencial, un trabajo pedagógico que fortalezca las competencias emprendedoras.

El proceso investigativo, a su vez, constituye un aporte al enfoque de emprendimiento en educación superior y, con él, la importancia de evaluar/reflexionar la viabilidad del mismo en las mallas curriculares de los diferentes programas; así como de diseñar metodologías que midan el impacto en los educandos y la posibilidad de realizar estudios que permitan indagar, en los graduados, los efectos de la formación recibida en el desarrollo de competencias y espíritu emprendedor; obviamente sin deslegitimar las iniciativas desarrolladas por las IES, más bien, concibiendo aperturas para redimensionarlas, desde la generación de insumos, hacia apuestas prácticas que induzcan a mejorar las competencias en

el enfoque de emprendimiento, aunando recursos humanos y profesionales que le servirán al estudiante como campo de actuación, y a las universidades como contextos idóneos para la articulación de conocimientos con las realidades cotidianas.

Para el caso colombiano, la Estrategia Nacional de Apropriación del Conocimiento - Colciencias (2010), es contundente al centralizar la necesidad de reconocer y apoyar la diversidad de experiencias que se desarrollan en el país, que no han sido visibles y que están atendiendo a necesidades e intereses sociales. El emprendimiento hace parte de estos recursos no visibles en el contexto nacional, por ello la urgencia de plantear acciones colectivas/efectivas/afectivas que faciliten diálogos e intercambios de conocimiento, en los que se evidencie una visión compleja de la ciencia y la tecnología en pro de agenciar los emprendimientos humanos. Este modelo amplía la comprensión de las dinámicas de producción de conocimiento, más allá de las sinergias entre sectores académicos, productivos y estatales; incluyendo a las comunidades y grupos de interés de la sociedad civil, como bien lo expresa el documento.

Es por ello que el emprendimiento en educación superior representa un enfoque idóneo para la participación, democratización, formación ciudadana, innovación social, desarrollo sostenible, responsabilidad social y comunicación, como imperativos y estrategias básicas de futuro, sedimentadas en la generación, apropiación, divulgación del conocimiento científico, la innovación y el aprendizaje permanente. Estas iniciativas, sugieren flexibilidad de las instancias educativas/empresariales/políticas, para establecer comunicaciones reflexivas y contextualizadas para la comprensión, diálogo y formación de opinión sobre las relaciones ciencia/tecnología/innovación y sociedad; siendo el objetivo central apoyar y promover prácticas que hagan del conocimiento un instrumento para el desarrollo social y económico del país.

De acuerdo con el camino recorrido en la obra de conocimiento y las nuevas emergencias planteadas, desde el emprendimiento en educación superior, se hace notorio el salto paradigmático del cambio uno, de producir conocimiento, a un cambio dos, que interrelaciona dinámicas de transformación y cambio social, el holismo de los sistemas, la sinergia, la homeostasis, la dialogicidad, el pensamiento hologramático, entre otros principios articuladores del pensamiento complejo/sistémico que orientaron las bases conceptuales y aplicativas del proceso investigativo.

Es así como, parafraseando a Gibbons et al. (1997), se hace énfasis especial en las nuevas formas de hacer ciencia, de producir conocimiento, incluyendo dos alternativas: un modo uno, que observa el emprendimiento como una perspectiva lineal de mejorar las condiciones socio-económicas por medio de la generación de empleo; de ahí la visualización de lineamientos unidireccionales, celos disciplinares, el trabajo individualizado, propuestas y alternativas colmadas de un afán científicista, donde interesan los indicadores de ciencia,

tecnología e innovación, más no la persona. Aspectos que, como se ha mencionado anteriormente, necesitan redimensionar sus intereses, centralizándolos principalmente en el desarrollo humano social de quienes participan de dichos procesos.

Por el contrario, el modo dos de producir conocimiento representa aperturas importantes para dinamizar la transformación individual y colectiva, requiriendo la inter/transdisciplinariedad, la distribución social, entre otros; atendiendo, además, de manera contundente y crítica, una amplia gama de contextos, no solo para la producción de conocimiento, sino también para la contextualización, reflexión y análisis del sujeto implicado e implicante que hace parte de la realidad.

3. Reflexionando el emprendimiento en articulación con las funciones sustantivas de la educación superior

El proceso investigativo generó inquietudes constantes en el equipo investigador, principalmente desde su quehacer docente y la importancia de conversar con las demás funciones de la educación como lo son la investigación y la extensión, dando respuesta a los siguientes interrogantes: ¿cuál es la articulación real del emprendimiento en las dinámicas de la educación superior?, ¿de qué manera el emprendimiento constituye un escenario posibilitador del agenciamiento humano/profesional desde los procesos de formación universitaria?, ¿de qué manera se podrían articular procesos de acompañamiento al educando en procura de visibilizar, habilitar sus capacidades emprendedoras?

Conscientes de la responsabilidad que enmarcan estas preocupaciones, es innegable propender por actuaciones reales que busquen la formación integral de los estudiantes universitarios, desde una integralidad armónica que inste al ejercicio aplicativo de pedagogías y didácticas apropiadas para el estímulo y desarrollo de capacidades, competencias y aptitudes emprendedoras.

La inclusión de los procesos de emprendimiento exige el convencimiento y credibilidad de las IES en el desarrollo de aptitudes y actitudes humanas de cada uno de sus educandos; al respecto, éstas actuaciones deben visibilizar y reforzar dichas habilidades, para convertirlas en competencias para la vida, de ahí que los futuros profesionales necesitan de un contexto y unas instituciones que les acompañen, que crean en sus iniciativas, en su creatividad y en la posibilidad de ser forjadores de futuro para sí mismos y para los demás.

Por otro lado, el tema de emprendimiento, aunque aparezca novedoso y de reciente data, está imbricado en la propia historia de la humanidad, en todos los tiempos y en todas las culturas. Todos los grupos humanos se han visto enfrentados a la necesidad de promover maneras de pensar y actuar, acorde a su historicidad y demarcaciones culturales. De esta manera, han contado con experticias acumuladas, capitales humanos y materiales; favoreciendo así la identificación y aprovechamiento de oportunidades, el fortalecimiento y la ne-

gociación de liderazgos, previsión y gestiones de riesgo, convivencia con la incertidumbre y una buena dosis de aprovisionamiento de sentido, a fin de dotar a sus comunidades de directrices y de un accionar trascendente, aspectos que nuevamente colocan de relieve el desarrollo humano y personal como asideros del fenómeno emprendedor.

Acorde con lo anterior, se destacan las reflexiones de emprendimiento y desarrollo humano, desde un marco centrado en la persona, con toda la complejidad que esto conlleva, realzando la necesidad de considerar el desarrollo integrado de los distintos aspectos que la conforman: comunicación, vinculación emocional, conocimiento, innovación-creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras, con proyección hacia el cambio social y el progreso de los colectivos donde se participa.

Igualmente, es menester resaltar cómo un emprendedor logra de manera proactiva, dimensionar actuaciones asertivas en el acompañamiento social/cultural, desde instancias de comprensión plena y lúcida de sus contextos cotidianos, y de visualizarse como sujeto crítico, interpelante de la realidad que vive; un sujeto propositivo dotado de un compromiso ético, en relación con los procesos que atraviesa la sociedad actual. Un emprendedor que ensambla sus posibilidades vitales a partir de los registros acumulados por generaciones precedentes, cuya multiplicidad de experiencias le permite capitalizar hoy una diversidad de voces y lecturas para atenuar y confrontar el pasado, interpretar el presente y proyectar el futuro; es decir, un emprendedor que se piensa en prospectiva.

Lo anterior, implica propender, desde la docencia, por la articulación del sujeto emprendedor/competente con el desarrollo humano, provocando una reflexión y debate acerca de la importancia del mismo en la potenciación de individuos con capacidad de generar acciones competitivas, que los inviten a significar y resignificar sus vidas; lo que eleva al emprendimiento a la categoría de asunto vital, al pensar en un conjunto de emprendedores de realidad -en un mundo que los reclama- para hacerlos partícipes de su transformación y cambio; una realidad que los convoca a la inclusión social/cultural. Se trata de una "cultura del emprendimiento" que rescata, entre otros, el valor de la creatividad, la autonomía, la reflexividad, el trabajo colaborativo y la capacidad de soñar mundos mejores.

Así, el emprendimiento se convierte desde la docencia, en un espacio vital de la relación con el(los) otro(s), de relaciones vinculantes, de alta reciprocidad, de compromisos de vida, de interdependencias, de sueños compartidos, de crisis, pero sobre todo de posibilidades humanas.

Por otro lado, investigar en emprendimiento significa transformar la realidad contextual en conocimiento nuevo, que se aplica a las organizaciones donde los sujetos emprenden, mueven fronteras científicas y se convierten en soluciones creativas de problemas. Asuntos complejos que se pueden lograr con la práctica investigativa que, a pesar de las dificultades enfrentadas en las

diferentes universidades (recursos tecnológicos, diversidad cultural de los sujetos participantes en los procesos investigativos, poca visibilidad, enseñanza basada en recetas/contenidos, pocos medios para la investigación, situaciones de voluntad política presentes en las instituciones de educación superior, entre otras), hace que los sujetos se apropien de una lógica/racionalidad/intuición en la construcción de conocimientos, que se convierten en horizontes de apertura para intervenir los asuntos fenomenológicos propios de la realidad.

Obviamente, estas iniciativas de vida no se hacen posibles con manuales ni con transmisión de contenidos directos, sino con la elaboración y desarrollo de investigaciones de corte inter/transdisciplinar; asuntos transversales del emprendimiento, que deben ser atendidos por las instituciones de educación superior, al incluir, desde las posibilidades pedagógicas, el emprendimiento como plataforma de iniciativas, de innovación e impacto social/cultural.

De ahí la necesidad de generar relación/relacionamientos, observando al emprendimiento como una alternativa válida para intervenir los asuntos complejos de la realidad, capaz de unificar esfuerzos colectivos que converjan para habilitar espacios de formación en conocimiento, en competencias y actitudes humanas, atendiendo y conversando con los demás ejes dinamizadores de la educación superior como lo son la docencia y extensión (proyección social).

Desde este entramado de asuntos vitales en el tema de emprendimiento en educación superior, se plantea la urgencia de una perspectiva integradora centrada en el reconocimiento y auto reconocimiento del ser humano como sujeto social, por ende, tan crítico como autocrítico y propositivo; hábil en la identificación de situaciones problemáticas, como también en los mecanismos de gestión para la resolución de éstas. Asimismo, se enfatiza la postura del emprendedor como una persona comprometida con su medio, capaz de sacar adelante proyectos colectivos, lo que supera la lógica mercantilista, pues el capital humano viene cobrando una posición central, siendo este un recurso privilegiado e indispensable para el desarrollo.

Ahora bien, con respecto a la extensión, para muchas instituciones de educación superior, el emprendimiento constituye un dinamizador estratégico de la extensión universitaria y/o proyección social; es por ello que se requiere el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento, siendo un medio fundamental para el desarrollo personal y el desempeño profesional (proyecto de vida) en estudiantes, graduados y otros actores de una comunidad universitaria. Igualmente, es un eje articulador de la relación entre universidad/empresa/Estado, como se ha venido señalando, sin desvirtuar de manera especial un efectivo fortalecimiento de relaciones entre las variables emprendimiento/educación y empleo/potenciación de la comunidad local, elementos claves para entender/comprender y dinamizar el mismo.

Es menester que todas las instancias de educación superior, tanto estatales como privadas, sedimenten espacios de actuación emprendedora, en donde se posibilite la autogestión, la intervención de problemáticas sociales, la solidaridad, la búsqueda de la dignidad, y el compromiso, para que finalmente la proyección social se articule al mejoramiento de la calidad de vida de seres humanos, como sujetos portadores de energía, carácter, voluntad, atrevimiento y deseos de emprender. Así, el emprendimiento trasciende los asuntos instrumentales asociados al entorno empresarial, y se revierte verdaderamente como proyección social y visibilización del capital humano, como apuestas importantes a la construcción de sentidos, imaginación, sensibilidad/pensamiento, como también una posibilidad de interrogar realidades; en la que, los sujetos dimensionen sus proyectos de vida, buscando despertar asombros para reorganizar de manera creativa el mundo habitado.

Estas reflexiones plantean nuevos direccionamientos y observancias del emprendimiento en educación superior -en la adquisición de significados y sentidos de realidad- que convocan la diversidad conectada, solidaria y libre de quienes desean apuestas recurrentes/incluyentes para la auto/transformación de espacios sociales, culturales y educativos.

De ahí que el interés del equipo investigador, no solo es el de generar sensibilidades en las instituciones de educación superior, sino en todas las instancias sociales y estatales donde el emprendimiento puede articularse como generatriz de posibilidades humanas, desde la complejidad del sujeto vivo, interactivo, involucrado, intersubjetivo, intercomunicado, que aspira ser parte de la solución de problemas que aquejan la realidad.

Los retos y desafíos que anteriormente se relacionan, son consistentes en afirmar una dinámica de cambios sociales, empresariales y estatales que logren visualizar las potencialidades del emprendimiento en educación superior, como un dinamizador estratégico de lo humano; que convoca a la reflexión pedagógica hacia espacios de convergencia, donde los educandos puedan sentirse involucrados en la generación de alternativas emprendedoras, con el apoyo y acompañamiento de las instancias educativas, estatales, empresariales y sociales.

Referencias bibliográficas

- Aragón, F. & Severi, M. L. (2006). *Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones*. Tesis de maestría, Universidad CEMA, Buenos Aires.
- Aristimuño, A. (2009). Las competencias en la educación superior: ¿demostración u oportunidad? *Revista Unimar* (47), 44-51. Recuperado de <http://asis.umariana.edu.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimar47.html#/51/zoomed>
- Conduras, A.; Levie, J.; Kelley, D.; Saemundsson, R. & Schott, T. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una Perspectiva Global sobre la Educación y Formación Emprendedora*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/275>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias (2010). *Estrategia Nacional de Apropiación Social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Bogotá: Colciencias.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, . Argentina.
- Gibb, A. (27 de octubre de 2005). Creating the Entrepreneurial University Worldwide. *¿Do we need a wholly different model of Entrepreneurship?* En. *4ta Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica*. Conferencia realizada en la Pontificia Universidad Javeriana. Cali.
- Gómez V, M. del P. & Satizábal, K. (2011). Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. *Revista Economía Gestión y Desarrollo*, (11), 121-151.
- Matiz B, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN* (66), 169-182.
- Pereira L, F. (2007). *La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento: Hacia una visión sistémica y humanista*. Artículo de revisión conceptual para tesis doctoral, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Canadá.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Capitalism, Socialism and democracy*. (3a. ed.) New York: Harper y Brothers.

Varela V, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresa*. (2a. ed.). Cali: Centro de Desarrollo y Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI.

Wompner, F. (2008). *Educación Superior para el Emprendimiento*. Chile: Expansiva. Recuperado de <http://www.expansiva.cl/media/publicaciones/indagacion/documentos/20080730162222.pdf>

Zabalza, M. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. España: Narcea.

La comunicación de la responsabilidad social empresarial en la estrategia de la empresa: reflexiones y presentación de un ejercicio de análisis¹

Elkin Horacio Quirós Lizarazo*
Alexander Marín López**
Diana Carolina Marulanda Valencia***

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se constituye en referente para la gestión organizacional, al influir en la formulación de la estrategia empresarial. Los procesos de comunicación corporativa, además, han evolucionado para divulgar los aspectos sociales de la gestión empresarial, ya no se limitan a la información estrictamente comercial o económica de la empresa. La RSE se incorpora, entonces, a la comunicación corporativa, ofreciendo a los diferentes actores legítimos interesados (*stakeholders*) bases para valorar el desempeño social de la organización.

1. Introducción

Las modalidades de comunicación empresarial han experimentado cambios en las últimas décadas, de tal aspecto Capriotti (2006, p.15) señala que las organizaciones, sobre todo aquellas de tipo comercial y de producción material, han estado durante largo tiempo separadas del mundo social. Su ámbito de vida, de trabajo y desenvolvimiento ha sido el mundo laboral y económico, marginándose del escenario social. Pero la organización es un ser vivo, tiene un

¹ Producto del proyecto de investigación “Gestión y Revelación de la Responsabilidad Social Empresarial en Pymes de Medellín y Manizales”

* Contador Público de la Universidad de Antioquia. Especialista en Docencia Investigativa Universitaria de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Integrante del grupo CONTAS (Contabilidad, Ambiente y Sociedad), adscrito a esta Institución. elkin.quirosli@amigo.edu.co

** Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Especialista en Docencia Investigativa Universitaria de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano en la Universidad de Manizales. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Integrante del grupo GORAS, adscrito a esta Institución. alexander.marino@amigo.edu.co

*** Contadora Pública egresada de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Auxiliar de investigación. Integrante del grupo CONTAS (Contabilidad, Ambiente y Sociedad), adscrito a esta Institución. diana.marulandava@amigo.edu.co

“cuerpo” y una historia que evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio. El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica, sino social con el entorno. Por tal razón, en la actualidad, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización) y no sólo con el producto. En esa relación, la empresa se introduce en la sociedad como sujeto económico y sujeto social actuante.

El contexto actual demanda a las empresas, bien sean éstas de naturaleza pública o privada, que comuniquen los aspectos comerciales de los productos o servicios que ofrecen; además, se exige que esta información sea clara y precisa acerca de su concepción organizacional. Aspectos tales como su razón de ser (misión), el futuro previsto para la organización (visión) y las bases de conducta que determinarán su accionar (valores y principios), trazan un rumbo para la vida corporativa, que influye en la concepción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se tenga en una determinada organización y, por lo tanto, tales elementos estratégicos se convierten en mecanismos de divulgación ante la comunidad acerca de las concepciones de RSE que se aplican en las empresas. Los aspectos económicos y sociales de la RSE cada vez desbordan el marco de la misma organización y van tomando interés para la comunidad en general. En este sentido se puede considerar que:

Cada día es más clara la necesidad de legitimación moral que requieren las empresas para poder tener éxito en su actividad comercial. Por lo anterior, apelar a la RSE tiene también una explicación pragmática, de eficacia. La confianza de la sociedad en la empresa se convierte explícitamente en un valor empresarial; y la falta de credibilidad, por el contrario, no resulta ser una carta de triunfo en el mundo de los negocios. La RSE suele mejorar el funcionamiento de la empresa, pues reduce el número de conflictos que se dan entre los miembros que forman parte de ella, y a la vez aumenta el grado de cooperación interna. Por otra parte mejora la imagen que la empresa da al exterior sobre sí misma. (Quirós, Marín, Ruiz & Sánchez, 2010, p. 11)

Por ello, la acción de comunicar en la filosofía corporativa las concepciones de RSE permite establecer e identificar el compromiso asumido desde la dirección y se constituye en factor determinante para alcanzar los objetivos propuestos en materia social. Además, coadyuva en la construcción y conservación de aspectos corporativos esenciales tales como la identidad, alcance de objetivos económicos y sociales e imagen corporativa.

La II Conferencia sobre Responsabilidad Social de la Empresa, organizada por el BID, en México, en el año 2004, define la RSE como “una estrategia empresarial que busca no causarle perjuicios a las partes afectadas con sus actividades y, de ser posible, producirles beneficios, independientemente de si esos perjuicios y beneficios están o no legislados” (Citado por Dejo, 2005, p. 96); lo cual sin duda demarca posibilidades de ejercicio de la RSE al margen de la legis-

lación, pero, adicionalmente resulta necesario que la empresa haga visible ante la comunidad sus compromisos y comportamientos socialmente responsables, los cuales inician desde el direccionamiento estratégico que se da a conocer a la comunidad; adicionalmente, el proceso de divulgación de información de interés acerca del impacto social de la entidad contribuye a configurar la RSE.

En este orden de ideas, surge una condición de Responsabilidad Social Empresarial que se demarcará fuertemente sobre las dimensiones internas de la empresa como la misión, la visión y los valores corporativos, elementos que fundamentarán la RSE proporcionando sentido y significado ético a la actividad de la organización. En tal contexto, el objetivo de este artículo es evidenciar la importancia de comunicar la RSE dentro de la filosofía corporativa como una acción, aunque no la única, para el cumplimiento de dicha responsabilidad. Para ello se presentarán resultados parciales de la investigación mencionada, que permitan establecer el grado de divulgación de la RSE dentro de la estrategia empresarial, para un grupo de empresas del sector salud de la ciudad de Medellín.

2. Bases conceptuales

2.1 La comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde su perspectiva histórica, se ha ubicado en diferentes etapas, respondiendo de cierta manera a los entornos fluctuantes y contextos demarcados por factores legales, sociales, culturales y económicos, enmarcada en el modo de producción imperante y por la perspectiva economicista asumida desde los diferentes sectores empresariales. Este condicionamiento ha conllevado a interpretar la RSE como un factor de productividad, que responde más a lógicas de racionalidad económica centradas en el incremento de bienes y servicios, que a un enfoque de desarrollo económico que genere mejor calidad de vida y bienestar social.

En esa medida, se ha enfocado la RSE de forma limitada, generando vacíos en su comprensión y aplicación; la discusión actual del concepto reconoce que la RSE va más allá del cumplimiento de normativas legales, pero también trasciende la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo, “supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta la toma de decisiones y las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”. (Lizcano, citado por Dejo, 2005, p.97)

En este sentido, la comunidad y el Estado aparecen como actores que exigen de las empresas una comunicación de mensajes concernientes a las actividades que éstas realizan y los impactos que generan. Hernández (2008, p.49) señala que la comprensión de la responsabilidad implica “asumir las consecuencias de los actos realizados, lo que traducido a nivel empresarial es responder ante la sociedad por los resultados que se generan a partir de las decisiones adoptadas y las acciones que se desarrollen por efectos de ellas”.

La responsabilidad social empresarial es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). Dicha responsabilidad es la forma como las empresas se relacionan entendiendo como sus actividades se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. (Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, 2008)

Esto implica que parte de la responsabilidad consiste en comunicar la información necesaria para que los *stakeholders* relacionados e interesados en la empresa puedan evaluar el grado de compromiso o impacto social que la empresa genera. La definición clásica de Freeman (1984, p.24), plantea que “un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los propósitos de la empresa”; entonces, la empresa existe en interacciones necesarias con diversos actores previos que le definen y configuran su existencia, tales como socios, colaboradores y empleados, proveedores, acreedores, estado y comunidad. Las concepciones actuales plantean a los *stakeholders* como actores legítimos que observan a la organización, ya sea interna o externamente, en cualquier momento:

El aumento de los niveles de formación y el mayor acceso a la información por parte de los públicos han hecho a estos más exigentes y más capacitados para analizar de forma racional los mensajes y los argumentos, así como para evaluar las alternativas reales que se les presenta. También tienen unas expectativas diferentes acerca de lo que debe hacer o cómo debe actuar una organización (Capriotti, 1999, p. 8).

En este orden de ideas, es necesario que las acciones de comunicación en RSE estén concebidas desde una observación crítica de la empresa, donde se evalúen las acciones que pueden afectar a los grupos de interés; no es suficiente con promulgar argumentos y divulgar el cumplimiento de elementos legislativos para justificar su accionar y el impacto generado; es necesario comunicar factores éticos que los grupos de interés esperan conocer.

2.2 La RSE como parte de la estrategia empresarial

La misión de una organización es una declaración relativamente duradera de su propósito, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades); de que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético (Vidal, 2004, p.106). Sin embargo, aunque son conceptos conectados, es preciso realizar una distinción entre RSE y la misión:

La responsabilidad social de la empresa se establece en términos de utilidad social, lo que implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos; mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigen-

tes fijan a priori a la empresa. La misión de una empresa no implica un juicio de valor. (Sallenave, 2004, p. 225)

El elemento conector entre misión y RSE surge, entonces, cuando la empresa hace suyo el compromiso ético, y por lo tanto, incorporando valoraciones éticas, acerca de su presencia en la sociedad, no sólo como actor comercial o productivo, sino como entidad en interacción con otros actores igualmente legítimos, con los cuales pretende conservar relaciones significativas, como parte de su deber ser. Si se toma en cuenta que "la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente" (Sallenave, 2004, p. 225), la RSE puede entrar en ese dominio de los objetivos permanentes, siempre que exista un compromiso de la dirección de la empresa ante tal posibilidad.

Mientras que la misión responde a la razón de ser, la visión manifiesta lo que se quiere ser, el imaginario futuro de la empresa. "La visión constituye el deber ser de la organización (...), es la organización deseada por la que se comprometen todos los esfuerzos y se busca su socialización a todos los agentes sociales para convertirla en base de la cultura organizacional". (Franco, 2012, p. 94).

En clave de RSE la visión permite valorar e incluir los intereses de todos los agentes sociales, de forma que se construya la organización como una imagen o sueño del tipo de escenario deseado por los diferentes actores.

En este ámbito, los valores pueden entenderse como conductas deseadas en el ejercicio de la actividad empresarial; se constituyen como elementos éticos que se articulan a la ejecución de la misión y visión. Los valores corporativos "recalcan la trascendencia de su conocimiento como parte integrante de la misión empresarial, la cual recoge, debiera recoger, el conjunto de valores por los que se regirá la compañía". (Martín, 1999, p. 1219)

Los valores permiten imprimir una forma de pensar y ser en la organización, "constituyen un factor determinante de la cultura organizacional, representan los canales de integración de los agentes sociales y orientan la acción de las organizaciones" (Franco, 2012, p. 314). Estos valores, por supuesto, no están aislados del entorno y es usual que en la definición de valores organizacionales se tomen o adapten del ambiente social algunos referentes éticos considerados deseables o socialmente aceptados, los cuales se moldean a la proyección estratégica de la empresa. En términos de RSE, entonces, los valores pueden ayudar a "filtrar" o permear concepciones socialmente válidas o deseables a la estructura de gestión de la empresa.

2.3 Comunicación corporativa

La misión, visión y valores de la organización se deberán comunicar en relación al contexto y los diferentes entornos en los cuales confluyen sus grupos de interés o *stakeholders*. Sobre el concepto de *stakeholders* debe anotarse que los procesos de RSE implican el reconocimiento de los legítimos intereses de quienes son afectados por los fines empresariales.

De esta forma una organización empresarial no existe solo para sus propios fines económicos o financieros, para su propio crecimiento económico, además se expresa en una generación de beneficio colectivo, que se refleje en la calidad de vida y el bienestar social. Toda organización existe en el marco de complejas redes de relaciones con múltiples sectores y grupos humanos de esa gran colectividad llamada "sociedad" (Quirós & Bustamante, 2007). La importancia de comunicar estos factores radica en que la identidad de la organización empresarial, en relación con la RSE, se verá reflejada en la imagen corporativa "estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización". (Capriotti, 1999, p. 29)

Lo anterior implica que su comunicación se constituya desde un sentido de espacio, tiempo e identidad, en interacción con la sociedad; cambio que conlleva una mirada holística y de autoreferenciación de la organización. Surge así, en este contexto, una relación de reciprocidad en la cual la empresa revela y comunica a la sociedad; y la sociedad, en parte, realimenta el proceso contribuyendo al crecimiento, desarrollo, supervivencia y reconocimiento de la empresa como ente medular en lo económico, social, cultural y político. De esta manera, empresa y comunidad se establecen como actores responsables y esenciales para lograr que dichas relaciones sean transparentes, equitativas y perdurables.

Estas condiciones generan un desarrollo político-social con posibilidades de integrar la comunidad a los procesos de comunicación empresarial, en la cual, "los individuos consideran a las empresas como un miembro más del tejido social, que actúa y comunica; con el que se relacionan, interaccionan e influye en el devenir de sus asuntos" (Capriotti, 1999, p.10). De aquí que la comunicación corporativa se refiera a todo tipo de mensajes que la empresa hace llegar a sus públicos o actores de interés. En este sentido, debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera la Responsabilidad Social Empresarial.

3. Metodología para el trabajo de campo

3.1 Población y muestra

Para determinar la población y muestra de este ejercicio se tomaron IPS registradas en la base de datos disponible en la página web de la Superintendencia Nacional de Salud, pertenecientes a Medellín. En este artículo se presenta un ejercicio piloto de análisis con los datos de 20 empresas, que son las que se reportan en el texto. Actualmente el equipo prepara una presentación de los

resultados obtenidos con el total de empresas de la muestra, como parte del resultado final del proyecto, el cual, posteriormente, será presentado para publicación en otros medios. La presentación parcial hecha en este artículo permite explorar o afinar la metodología propuesta para la presentación de resultados finales.

3.2 Fuentes y procedimientos seguidos

Se revisaron los sitios web y reportes de 20 de las IPS estudiadas en este bloque de análisis. Se trata de información publicada y validada por las mismas organizaciones. Este diagnóstico se hace en tres momentos. Primero, a partir de informes y datos publicados por las mismas empresas en sus medios masivos de difusión (informes de gestión, páginas web) se identifica el grado en que éstas divulgan sus planes estratégicos, su misión, visión y valores organizacionales; a continuación, se examina el grado en que se incorporan aspectos o declaraciones explícitas acerca de su RSE en tales planes estratégicos. En segundo momento se evalúa, para las empresas que publican estos elementos, el grado de presencia o reconocimiento de aspectos de RSE dentro de la misión, visión y valores/principios. Finalmente, se comparan los datos los obtenidos en ambos momentos para establecer el grado de desviación o coherencia entre la estrategia y la inclusión de la RSE en su enunciación.

3.3 Enfoque y método de análisis

Este ejercicio se hace desde una perspectiva cualitativa de investigación, centrada en un método de análisis textual descriptivo de los datos contenidos en los informes empresariales. Se usan algunos cálculos cuantitativos, como forma de mostrar tendencias o distribuciones significativas, pero la orientación del análisis es predominantemente cualitativa a partir de la verificación o interpretación de la presencia o ausencia de los aspectos estudiados dentro de los textos empresariales revisados.

4. Resultados de un ejercicio de revisión empresarial

4.1 Divulgación de la estrategia

En el grupo de empresas analizadas se observa un alto grado de conciencia de la necesidad de hacer visible ante la comunidad sus procesos estratégicos. Se tomó para este aspecto la verificación de la presencia de tres elementos o variables claves: la misión, la visión y los valores o principios estratégicos. La escala de valoración del grado de divulgación es: "alto", cuando divulgan los tres aspectos; "medio", cuando se divulgan 2 de ellos; "bajo", cuando se revela solo uno; y "ninguno", cuando no se revelan. Las convenciones de los datos utilizadas en todas las tablas son: 1 = se cumple u observa el aspecto analizado; 0 = no se cumple u observa el aspecto analizado.

Si se toma cada elemento de forma independiente, puede apreciarse que la misión es el componente más divulgado, pues 16 de las 20 empresas (80%) la hacen pública. Pero vista la divulgación de la estrategia como un conjunto, se observa que el 60% de las empresas (12 entidades) revelan la totalidad de

estos aspectos al público. Un 20% de empresas (4) cumplen con al menos dos de ellos, y las demás simplemente no lo hacen, no ponen estos elementos en conocimiento de un público amplio por medios masivos. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Divulgación de la estrategia

EMPRESAS	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	CUMPLIMIENTO POR EMPRESA	GRADO DE DIVULGACIÓN			
					ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
A	1	1	1	100%	X			
B	0	0	0	0%				X
C	1	1	1	100%	X			
D	1	1	1	100%	X			
E	1	0	1	67%		X		
F	0	0	0	0%				X
G	1	1	1	100%	X			
H	1	1	0	67%		X		
I	1	1	1	100%	X			
J	1	1	0	67%		X		
K	1	1	1	100%	X			
L	1	1	1	100%	X			
M	1	1	1	100%	X			
N	1	1	0	67%		X		
O	1	1	1	100%	X			
Q	0	0	0	0%				X
R	1	1	1	100%	X			
S	0	0	0	0%				X
T	1	1	1	100%	X			
U	1	1	1	100%	X			
CANTIDAD	16	15	13	N.A.	12	4	0	4
PORCENTAJE	80%	75%	65%	N.A.	60%	20%	0%	20%

Fuente: elaboración propia

No se encontraron empresas con un nivel “bajo”. Las diferenciaciones son fuertes: las empresas o lo hacen bien, o simplemente no lo hacen. No se encontraron empresas que lo hicieran de forma parcial, por ejemplo que sólo informan la misión o la visión sin tener en cuenta los demás aspectos. Entre las empresas que sí hacen esta divulgación, se puede observar que el elemento al que le dan más importancia es la misión, pues todas la que divulgan su plan estratégico siempre incluyen este aspecto (16 empresas). De allí en adelante, 15 adicionalmente revelan su visión, y 13 revelan sus valores o principios organizacionales. Esta distribución es, en general, equilibrada.

En términos de RSE, el hecho de que las empresas den un alto valor a la difusión de su plan estratégico, puede tener dos implicaciones importantes:

- Si el plan estratégico incluye alusiones a la RSE como parte del compromiso organizacional, pues ello envía un mensaje positivo al mercado y la sociedad de que esa organización valora sus relaciones con la comunidad en general.
- Por el contrario, si el plan estratégico no hace alusiones específicas o explícitas a tal compromiso, de hecho el mensaje enviado es el contrario.

4.2 Inclusión en la estrategia de la RSE con los stakeholders

Este análisis consistió en identificar en el texto de la estrategia alusiones explícitas a los *stakeholders* (grupos de interés) como una preocupación o meta organizacional. Estos fueron identificados y subrayados en la matriz hecha para el efecto; quienes si lo incluyen, se marcan con el número uno (1); y quienes no, se marcan con cero (0), en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen de la inclusión o alusión específica de la RSE con los *stakeholders*

NOMBRE	EN LA MISIÓN	EN LA VISIÓN	VALORES
A	0	0	1
B	0	0	0
C	1	1	1
D	1	1	0
E	0	0	1
F	0	0	0
G	0	1	1
H	1	0	1
I	1	1	1
J	0	1	0
K	1	0	0
L	0	0	1
M	1	1	0
N	1	0	0
O	1	1	1
Q	0	0	0
R	0	0	1
S	0	0	0
T	0	0	1
U	0	1	1
Cumplen	8	8	10
Porcentaje	40%	40%	50%

Fuente: elaboración propia

Estos datos evidencian que, a pesar del alto grado de divulgación de los componentes de la estrategia, especialmente la misión, el grado de inclusión de alusiones a la RSE dentro de tales elementos estratégicos ya no es tan alto, tiende más bien a disminuir la calidad de la información de RSE dentro de la estrategia, pues la mitad o menos de las empresas incluyen la RSE dentro de la misión, visión y valores (40%, 40% y 50%, respectivamente).

Si se comparan los datos de las tablas 1 y 2, puede identificarse la asimetría o “desviación” entre el grado de divulgación de la estrategia, el cual era en general alto, con el grado de inclusión de la RSE dentro de la estrategia, observándose una disminución significativa de este último aspecto. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Divulgación de estrategia Vs inclusión de la RSE

EMPRESAS QUE DIVULGAN SU ESTRATEGIA			
ASPECTO	MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Cantidad	16	15	13
Porcentaje	80%	75%	65%
INCLUSIÓN DE RSE EN LA ESTRATEGIA			
ASPECTO	MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Cumplen	8	8	10
Porcentaje	40%	40%	50%
VARIACIONES			
ASPECTO	MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Cantidad	-8	-7	-3
Variación porcentual	50%	-47%	-23%

Fuente: elaboración propia

Puede identificarse entonces, en estas organizaciones, que a pesar de reconocer la importancia de divulgar los componentes estratégicos más relevantes, la inclusión de la RSE en tales planeaciones no está en el mismo nivel o significancia dentro de las propuestas estratégicas. Hay una pérdida de calidad de información sobre la RSE en el plan estratégico.

De las empresas que revelan su misión, sólo la mitad incluyen alusiones a la RSE con sus *stakeholders*. Considerando que es la misión el documento estratégico más importante (en 16 de 20 empresas), el hecho de no incluir allí aspectos misionales sociales que complementen los aspectos económicos y comerciales acostumbrados, refleja una pérdida de calidad en lo que a visibilidad de la RSE hace una empresa. Impacto similar se dio en la visión, pues de las empresas que la revelan, el 53% (100% - 47%) no hacen alusión a la RSE en ella.

En el aspecto en que se presenta menor inconsistencia es en los valores y principios, con una “pérdida” en la calidad de la información de RSE de un 23% en cuanto a la inclusión de la RSE en este componente. Con todo, son las declaraciones de valores y principios las que más coherentes –o menos incoherentes– se presentan con respecto a la manifestación de la RSE. Tratándose de un análisis preliminar, este reporte insinúa esta interesante hipótesis que podrá ser verificada posteriormente en el informe global de resultados con los datos de todas las empresas analizadas.

Conclusiones

El análisis de literatura permite establecer la necesidad de reconocer las fuertes conexiones existentes entre la RSE y la estrategia empresarial. El contexto actual, cada vez más exigente en términos de las conductas empresariales consideradas deseables, hace de la RSE un asunto clave para los procesos de gestión, la cual debería ser considerada e incluida por parte de la dirección de las empresas en sus procesos estratégicos.

Igualmente, la noción de comunicación corporativa se hace cada vez más compleja, en la medida en que ya no se limita a aspectos de tipo económico o comercial exclusivamente. La proyección de la comunicación de la empresa hacia los intereses de sus diferentes actores (*stakeholders*), también evidencia la importancia o necesidad de incorporar lo alusivo a su RSE dentro de los mensajes transmitidos por la empresa a la sociedad.

En contraste, en el análisis hecho, se puede identificar una especie de “curva descendente” en el grado de inclusión de declaraciones de RSE de las empresas analizadas en sus planes estratégicos y políticas de desarrollo organizacional. Iniciando con un alto cumplimiento en cuanto a la divulgación de su estrategia básica (misión, visión, principios), posteriormente las empresas revelan un nivel significativamente más bajo de inclusión de la RSE en tal estrategia, y, finalmente, sin tener en cuenta aquellos *stakeholders* vinculados por la relación comercial, prácticamente una casi inexistente o nula inclusión de los diferentes *stakeholders*, como sujetos de acciones de RSE, en tales políticas empresariales.


Las tendencias analizadas para este bloque de datos (20 empresas) develan la RSE como discurso posicionado en el ambiente empresarial, pero aún con bajos niveles de aplicación dentro de las concepciones de gestión en empresas del ámbito de la salud. Considerando que se trata de un sector muy importante para el bienestar de las personas, estos aspectos ameritan ser revisados por parte de los estudiosos del tema y funcionarios involucrados en el mismo.

En los datos de campo analizados, se observa una significativa inconsistencia entre el grado de divulgación de la estrategia, el cual es “alto”, en términos generales, y el reconocimiento o inclusión de actores relacionados con la RSE dentro de la misma. Las empresas elaboran sus planes estratégicos y los reportan por medios públicos, pero es “bajo” el grado en que incluyen o declaran -de forma explícita- la presencia de su responsabilidad con los distintos RSE dentro de tales documentos estratégicos.

Desde el punto de vista metodológico, este primer ejercicio ha permitido afinar herramientas para un análisis posterior más profundo, que incluirá, además de una muestra mayor representativa de empresas de las dos ciudades involucradas en el estudio (Manizales y Medellín), elementos adicionales del análisis estratégico y empresarial, tales como las políticas corporativas y los procesos de comunicación de la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista de la revelación y rendición de cuentas de la RSE, y no sólo desde la planeación de la estrategia como se hizo en esta ocasión.

Referencias Bibliográficas

- Capriotti, Paul (2006). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo. Extraído de: http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro_Imagen_de_Empresa.pdf
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, CCRE. Recuperado el 13 de septiembre de 2012 de <http://www.ccre.org.co>
- Dejo, F. (2005). Las Empresas Ante su Desafío Histórico: de la acumulación egoísta a la responsabilidad social. cuad. difus. Recuperado el 20 octubre de 2012 de: http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/DejoCuad18_19.pdf
- Franco, R. (2012). *Fiscalización estratégica de arquitectura organizacional*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- Freeman, E. (1984/2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York. Cambridge University Press. Disponible en: http://books.google.es/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg=PA1&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acceso: 20-abr-2012.
- Hernández, G. (2008). Responsabilidad Empresarial en Antioquia. *Universidad EAFIT*, 44 (149), 38-59. Recuperado el 15 de septiembre de 2012 de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/159>
- Martín Prius, J. (1999). Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: La dirección por valores. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 / Coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 1. Disponible en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565150.pdf. Recuperado el 23 de agosto de 2012
- Quirós, E.; Marín, A.; Ruiz, C. & Sánchez, G. (2010). Gestión y revelación de la responsabilidad social empresarial en pymes de Medellín y Manizales. Proyecto de Investigación aprobado y financiado por la Fundación Universitaria Luis Amigó. X Convocatoria Institucional de Investigación. Medellín.
- Quirós, E. & Bustamante, H. (2007). *Responsabilidad Social, organizaciones y contabilidad*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia planeación y estrategia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.



Elementos conceptuales para la reflexión del conocimiento en las organizaciones¹

Carlos Andrés Aristizábal Botero*

Resumen

Este texto presenta las reflexiones conceptuales realizadas fundamentalmente desde los postulados teóricos de Nonaka y otros autores. La literatura sobre gestión del conocimiento sintetiza en dos los principales aspectos relacionados con la estrategia organizacional, así, la selección de ésta depende del tipo de conocimiento y su utilización en la organización. Una estrategia tiene que ver con empresas que se orientan a largo plazo y buscan una renovación de su conocimiento por medio de la innovación; en otras palabras, está relacionada con la creación de conocimiento organizacional a través de innovación (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997). La segunda, confía en el conocimiento existente y en cómo se destina éste a su capitalización; se enfoca en la réplica de las buenas prácticas dentro de la organización (Szulanski, 1996).

1. Presentación del Modelo Seci

El modelo de conversión de conocimiento de Nonaka es útil para estudiar la eficiencia de la transferencia (Inkpen & Dinur, 1998) y la utilización efectiva de conocimiento, teniendo en cuenta que una integración o combinación del saber nuevo con el existente, orientará mejores prácticas (Inkpen & Dinur, 1998, p.4); y si éstas contribuyen a la creación de la memoria organizacional, pueden también guiar la innovación mediante el aprendizaje organizacional. Por ello, esta investigación se ubica en la tradición de Nonaka, donde la innovación es fundamental en la gestión del conocimiento.

Se toma como punto de partida las dimensiones del contexto organizacional problematizadas en la investigación de Labaki & Pallas (2006), que en América Latina y, particularmente, en Colombia no han sido estudiadas. Así, la orientación de esta investigación se basa en dicha deficiencia, para cumplir dos objetivos: primero, apunta a sugerir una conceptualización más completa de las condiciones contextuales para un proceso efectivo de gestión del conocimiento, basado en la literatura; segundo, confrontar esta conceptualización con una referenciación empírica en dos grandes empresas del país.

¹ El presente texto, es producto de las reflexiones conceptuales realizadas en el grupo de investigación GORAS, de la Fundación universitaria Luis Amigó, en el marco del proyecto "Mapas de conocimiento de la Fundación Universitaria Luis Amigó, 2001- 2011", realizado en el año 2012.

* Maestría en Educación y Desarrollo Humano. Docente Fundación Universitaria Luis Amigó y docente de la Universidad de Antioquia. Carlos.aristizabalbo@amigo.edu.co

En un sentido amplio, la investigación sobre creación de nuevo conocimiento y la transferencia del existente se ha orientado a responder cómo la gestión de la conversión de conocimiento facilita la innovación, y cómo hacer más efectivo el proceso de transferencia. En consecuencia, se deduce que la mayoría de los enfoques de investigación sobre la Gestión del Conocimiento (GC) son acerca de las consecuencias de ésta en las organizaciones.

Por su parte, este trabajo enfatiza la necesidad de entender cómo las dimensiones contextuales facilitan la gestión del conocimiento; de ahí, que sea válido buscar las condiciones necesarias que una organización debe proporcionar para alentar a sus empleados a crear y transferir efectivamente su saber. A pesar de la gran variedad de estudios sobre GC, los investigadores tienden a verla desde el lente tecnológico y a destacar los sistemas de Tecnologías de Información (TI) como la fuerza que dirige la creación del conocimiento. Sin embargo, varios investigadores indican que la tecnología no es la condición exclusiva para la GC y que otras dimensiones importantes deben ser indagadas (Labaki & Pallas, 2006).

De la gestión tecnológica se puede decir que la literatura reconoce, de forma general, un efecto positivo de las TIC en la gestión del conocimiento, aunque no profundiza en la identificación de qué tecnologías concretas y en qué procesos de la GC es más favorable su aplicación (Nonaka & Teece, 2001; Andreu, Baiget, Almansa, Salvaj, 2004). En respuesta a estas cuestiones, Pérez & Dressler (2007) realizan una primera clasificación de TIC en función de los procesos de GC que pueden apoyar, lo que ha dado lugar a la matriz de procesos de conocimiento y TIC. Pero quedarse con esta clasificación podría suponer simplificar en exceso el problema y no ajustarse a la realidad práctica de las organizaciones, donde la GC no es un proceso aislado sino que se produce dentro de un contexto organizacional-gerencial, humano y cultural concreto.

La explicación del modelo propuesto para el análisis de la relación entre los diversos contextos y la creación de conocimiento viene dada por la integración de las matrices o tablas elaboradas a partir de cada marco conceptual correspondiente a cada dimensión o contexto. Sin embargo, el modelo también se puede explicar en función de una serie de proposiciones a contrastar empíricamente en el futuro, lo que permitirá verificar las cuestiones planteadas o producir ajustes en las distintas matrices y mejorar el modelo final.

En cuanto la dimensión organizacional, se parte de Nonaka & Takeuchi, quienes plantean que el proceso de creación de conocimiento organizativo se ve más favorecido por determinados estilos de gestión. En este sentido, proponen un modelo de gestión que consideran el más adecuado para promover la generación de conocimiento en el seno de una organización, y al que denominan "Integrado" ("Middle-up-down").

La característica principal del modelo de gestión planteado por Nonaka & Takeuchi (1997), consiste en considerar que el proceso de creación de co-

nocimiento no debe ser “descendente” (propulsado por la alta dirección/“Top-down”), ni “ascendente” (impulsado por individuos emprendedores desde la base de la organización/“Bottom-up”), sino “integrado” (“Middle-up-down”); es decir, basado en el trabajo de equipos en los que la actividad se desarrolla teniendo en cuenta los objetivos y directrices generales marcados por la alta dirección y donde, al mismo tiempo, los individuos emprendedores de la base tienen ocasión de desarrollar e intercambiar sus iniciativas. La dirección intermedia es la que asume el papel de coordinación de los equipos, liderando el proceso de creación de conocimiento que se desarrolla en los mismos. Por su parte, la alta dirección es la que impulsa dicho proceso de creación de conocimiento, actuando como “catalizador” de éste. Luego, la alta dirección lanza el proceso que es liderado por la dirección intermedia; ésta juega, por lo tanto, un papel crucial en dicho proceso.

2. Dimensión Tecnológica

Estudios recientes en gerencia estratégica han incrementado la atención a los aspectos teóricos y empíricos de la Gestión del Conocimiento (GC) desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. La Tecnología de Información (TI) es una dimensión de ésta.

El papel del software para apoyar la cooperación entre las funciones organizacionales y la coordinación del conocimiento y las actividades, depende de la habilidad de la organización para nutrir los mecanismos de integración, los cuales soportan los flujos de traslación en dos sentidos: entre conocimiento local (basado en la función) y global (incrustado en el computador), y los niveles de las actividades.

Estos mecanismos también unen el corazón de la creación y la preservación de las capacidades dinámicas. Este trabajo de investigación relaciona las dichas capacidades con la gestión del conocimiento para construir ventaja competitiva, y trata la TI como un elemento indispensable en las prácticas actuales de GC; con esto responde en qué grado las capacidades dinámicas de una empresa se incrementan a través de la GC controlada por las aplicaciones de la TI; en otras palabras, y de manera más precisa, revela en qué grado la utilización combinada de una serie de TI ejerce un efecto positivo sobre el proceso de creación de conocimiento.

2.1 Capacidades dinámicas y Ventaja competitiva sostenida

La inversión sostenida en la creación de capacidades dinámicas es una de las tres fuentes de la competencia exitosa en el siglo XXI. Aunque las capacidades dinámicas no son suficientes para garantizar el mejoramiento del desempeño, ellas son necesarias para el mismo y tienen importancia estratégica para la operación de las firmas en un ambiente rápidamente cambiante, donde es necesario responder de manera oportuna y adaptarse a las incertidumbres ambientales. La aplicación estratégica de este principio debe acentuar ambas “dinámicas” y “capacidades”.

Las “dinámicas” se refieren a la concurrencia de la renovación de la organización con el cambio ambiental. Las firmas necesitan ser flexibles e innovadoras cuando el tiempo de entrada al mercado y el cambio tecnológico demandan decisiones sumamente sensibles y cuando la competición futura y las estructuras del mercado son difíciles de pronosticar.

Las “capacidades” en un mundo volátil necesitan incluir: la adopción, la integración, y la reconfiguración de funciones, habilidades y recursos endógenos y exógenos de la organización, para encontrar el cambio.

Para apreciar el papel de las capacidades dinámicas, es importante ver cómo las que son específicas de la empresa se relacionan con los procesos organizacionales y gerenciales. Las funciones de negocio o repositorios de proceso contienen el conocimiento para propósitos de ventas que involucran productos, mercados y clientes, lecciones aprendidas en proyectos o esfuerzos de desarrollo de producto, conocimiento acerca de la implementación de sistemas de información, inteligencia competitiva para la estrategia y las funciones de planeación, e historias aprendidas. Por lo general, las capacidades actuales están condicionadas por rutinas, recursos y capacidades anteriores.

2.2 La Gestión del conocimiento endógeno y el mejoramiento de las Capacidades dinámicas

Teniendo en cuenta la importancia de las capacidades dinámicas en un ambiente turbulento, la gestión del conocimiento busca las maneras de construir la ventaja competitiva en tres dimensiones: reduciendo los costos de operación, acortando el plazo de entrega, y obteniendo la diferenciación del producto. Primero, la gestión del conocimiento (GC) reduce los costos de operación de una firma y crea valor agregado a los clientes, incrementando significativamente la calidad del producto. Segundo, las organizaciones acortan el tiempo de salida al mercado, pues analiza las situaciones y hace uso del conocimiento previo para la resolución de problemas de situaciones actuales. Finalmente, la GC puede ser considerada como central para la innovación de productos, proceso y la mejora en la toma de decisiones ejecutivas, y a la adaptación y renovación de la organización.

Los sistemas de gestión del conocimiento deben permitir que el conocimiento fluya para aumentar eficientemente la productividad, la calidad, la innovación y la excelencia del negocio. Para promover los flujos extensivos e intensivos del conocimiento en la GC, la investigación de la aplicación de las tecnologías de la información (TI) está relacionada principalmente con tres aspectos: la comprensión de la construcción de las TI dentro de una organización; la construcción y mantenimiento del conocimiento; y la facilitación de la creación, de la búsqueda y la difusión del conocimiento.

Primero, la comprensión de la construcción de las TI dentro de una organización proporciona varios objetivos y lleva al empleo de varios instrumentos

para encontrar la diversidad de propósitos empresariales. Un caso de GC exitosa ha mostrado que instrumentos populares incluyen las bases de datos de las competencias del empleado, sistemas de búsqueda on line, redes de expertos, las bases de datos de la experiencia basada en casos. Las infraestructuras de TI efectivas abarcan las de comunicación, el correo electrónico, la gestión de documentos, data warehousing, el software de flujo de trabajo, sistemas de apoyo a las decisiones, etc. La Tecnología de Información es requerida para la gestión de documentos de proyectos relevantes, el almacenamiento y la búsqueda, así como para procedimientos de renovación de información del proyecto.

El segundo, la construcción y mantenimiento del conocimiento, requiere que las TI logren por lo menos dos objetivos: la disminución de incertidumbres de la pérdida del conocimiento ocasionada por la variación en las posiciones del empleado, y la reducción de la dependencia en el personal específico. Una cantidad considerable del conocimiento nunca puede ser explotada efectivamente a causa de una falta de mecanismos aplicados. Por efectivo que sea el proceso de la creación del conocimiento de una organización, la GC es inútil para fines competitivos, a menos que los sistemas de comunicación y aplicación sean desarrollados para permear cada aspecto de las operaciones del negocio.

Finalmente, la creación, búsqueda y difusión del conocimiento son mejoradas por las TI, que aumentan las velocidades de la transmisión y la respuesta; facilitan el almacenamiento y el compartir el conocimiento de la organización; y además, la utilización alta de las TI lleva a una reducción de costos de aplicación de las mismas, que tiende a ser una fuente de ventaja competitiva. Las funciones de la GC incluyen la creación de nuevo conocimiento, el almacenamiento del conocimiento actual, la difusión, y utilización.

3. Evolución Técnica

Respecto a la evolución de las TIC en el ámbito tecnológico, es de destacar que los avances producidos en este campo han sido espectaculares y radicales, tanto en los soportes físicos -con una mayor velocidad y capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información que posibilitan la digitalización de cualquier tipo de información sonidos, imágenes, etc.- como en las posibilidades que ofrecen las redes, fijas y móviles, con la integración de aplicaciones -que posibilita conectar programas de distinto tipo, permitiendo al usuario transferir información entre ellos- y de sistemas, que facilitan que distintos equipos y plataformas se conecten y trabajen de forma coordinada. Junto a lo anterior, el desarrollo de las telecomunicaciones ha seguido un camino paralelo a la evolución hacia arquitecturas distribuidas y estándares, ejemplo son las tecnologías de aplicaciones inalámbricas y móviles, WAP (Wireless Application Protocol), WIFI y Bluetooth, que permiten acceder e interactuar desde cualquier punto con diferentes sistemas de información internos y externos, desplegados en Internet.

En definitiva, tanto la evolución teórica del estudio de las TIC -que ha pasado de la búsqueda de efectos en variables cuantitativas principalmente de tipo

económico y financiero, a estudiar su complementariedad con recursos intangibles- como su evolución técnica -con la aparición de aplicaciones más centradas en la gestión de información y conocimiento que en producción y operaciones- indican cierta convergencia entre TIC y gestión del conocimiento.

La espiral de conocimiento se aplica e integra a las propiedades y funciones de las TIC, obteniendo la matriz de procesos de conocimiento y TIC, que recoge y clasifica las distintas tecnologías en función de los procesos de conocimiento que apoyan.

4. Dimensión Estructural

La creación del conocimiento, como uno de los subprocesos de la Gestión del Conocimiento, alude al desarrollo o remplazo de los contenidos del conocimiento tácito o explícito de una organización (Pentland & Rueter, 1995), mediante una mezcla de procesos sociales y cognitivos (Nonaka, 1994). Se resume en la continua interacción entre las dimensiones tácita y explícita del conocimiento y la movilización de éste entre individuos, grupos y organización.

En la literatura organizacional se identifican cuatro grandes modelos de creación de conocimiento: el de Nonaka & Takeuchi (1997); Pérez (1998) siendo el primero de uso común en las organizaciones y con mayor desarrollo investigativo desde la academia, debido a que es un modelo que supone una fascinante y excitante revelación de una forma de pensamiento sobre la organización, basada en el conocimiento que se ha constituido en piedra angular de trabajos futuros en este campo; y su creador, Nonaka, hoy es considerado el padre intelectual del concepto de la creación de conocimiento y poseedor de ideas diferentes, innovadoras y revolucionarias.

El modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) cuenta con una dimensión epistemológica en la que se distingue el conocimiento tácito del explícito, sin que se consideren como estados dicotómicos contrarios entre sí, sino mutuamente dependientes; y con una dimensión ontológica, que es de carácter material y es donde se sitúan los niveles de las entidades creadoras de conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional; además, incluye un modelo de gestión centro-arriba-abajo, cinco facilitadores, el Ba y una forma de diseño organizacional hipertexto.

De la interacción de las dos dimensiones surge la espiral del conocimiento, que como proceso comprende cinco fases en las que se desarrollan cuatro formas de conversión o interacción, las cuales producen cuatro tipos de conocimiento, respectivamente.

La primera fase, *compartir el conocimiento tácito*, corresponde a la primera forma de conversión, la *socialización*, en la que los individuos frente a frente comparten sensaciones, experiencias, emociones, con el ánimo de crear conocimiento tácito (K Armonizado) en forma de modelos mentales o habilidades

técnicas, para lo cual son importantes ciertos intangibles como confianza, compromiso, cuidado, amor y cooperación (Nonaka, Toyama & Konno, 2001; Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001).

La segunda fase, *crear conceptos*, se relaciona con la segunda forma de conversión, la *exteriorización*, donde el conocimiento tácito, por medio de la reflexión colectiva y un diálogo en el que se sintetice la racionalidad y la intuición, llega a ser conocimiento explícito (K Conceptual) bajo la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

En la tercera fase, *justificar los conceptos*, se ponderan los que fueron creados en la fase anterior y se determina si en realidad debe dársele continuidad a su desarrollo. Para ello, la organización se vale de criterios objetivos de justificación como lo son el costo, el margen de ganancia o utilidad; y de criterios subjetivos, basados en juicios de valor.

La cuarta fase, *construir un arquetipo*, corresponde a la *combinación*, es decir, a la sistematización de los nuevos conceptos junto a los que poseía previamente la organización, para crear un nuevo marco de conocimientos explícitos (K Sistémico), bien sea arquetipos que pueden tomar la forma de prototipos para el caso de los productos, o modelos, siempre que la innovación sea de carácter directivo u organizacional. Esta fase suele ser colectiva, virtual, más racional que intuitiva, y requiere el soporte de las tecnologías de información antes que el apoyo de los intangibles anteriormente citados.

Expandir el conocimiento es la fase en la que los arquetipos construidos deben difundirse intra e inter-organizacionalmente hasta que el conocimiento *sature* por completo todas las dimensiones ontológicas de la organización; de este modo, culminará la *combinación* y se iniciará la última forma de conversión, la *interiorización*, en donde lo explícito llega a ser tácito (K Operacional) mediante manuales, correos electrónicos, videos que la organización coloca a disposición de los individuos hasta que éstos adquieran habilidades que operen de manera natural e independiente, posteriormente, todo esto generará en el sujeto una nueva variedad de emociones, sentimientos, experiencias que darán inicio a otro ciclo de la creación del conocimiento.

5. La dimensión humana del contexto y su influencia en la creación de conocimiento

La creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un “proceso en el cual el conocimiento es creado por individuos, quienes lo solidifican como parte de la red de conocimiento de la organización” (Nonaka & Takeuchi 1999, p. 65); éste se produce en la relación dinámica del ser humano con sus entornos, sus prácticas cotidianas y la realidad en la que habitan; y “permite a los individuos justificar sus creencias personales en busca de la verdad” (Nonaka.1999:62), de tal manera, que el conocimiento adquirido por los seres humanos se da en “la medida que él crea [el ser humano] y organiza activamen-

te sus experiencias" (Polanyi, 1996, p. 4). En otras palabras, el conocimiento es creado por el sujeto en la manera como interactúa y se involucran con los otros sujetos y los objetos.

El conocimiento adquirido por los individuos a lo largo de sus experiencias es denominado tácito, de tal manera se encuentra compuesto por elementos cognoscitivos y técnicos que conforman modelos mentales, con los cuales los seres humanos pueden relacionarse y manipular el mundo; en ellos se involucran las habilidades técnicas que tienen en relación a un saber u oficio, al igual que las creencias, perspectivas y puntos de vista con que comprenden las realidades y generan ideas de futuro en relación a aquello que desean hacer.

"La creación de nuevo conocimiento comienza con el conocimiento tácito individual, a menudo difícil de comunicar a los demás" (Nonaka, 1994, p. 14). Cualquiera de las dimensiones de conocimiento tendrá su puerta de entrada en el desarrollo de los empleados -en la medida que los contextos donde se desenvuelven lo permitan- influenciando en ello la forma como un individuo es tratado, encontrándose a merced de ciertas condiciones que pueden promover y propiciar de mejor manera su desarrollo y las experiencias, y permitir crear un nuevo conocimiento o uso de éste. Sin embargo, la discusión al respecto se ha enmarcado fundamentalmente en la conversión del conocimiento tácito en explícito, es decir, en la forma como el conocimiento individual puede convertirse en conocimiento formal de la organización.

Para autores como Nonaka "una organización no puede producir conocimiento sin el individuo" (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 62), y en tal sentido, debe proveer de un contexto para la creación, buscando mantener un constante proceso innovador, así como propiciando condiciones que permitan a las personas interactuar, accediendo a nuevas ideas y creencias de la realidad, de otros y de la organización, pues el conocimiento humano se crea y expande por medio de la interacción social de conocimiento de los individuos y el conocimiento formal de las organizaciones (Nonaka & Takeuchi 1999, p. 64).

5.1 Las comunidades de conocimiento y sus posibilidades para el encuentro

Se puede afirmar que las empresas se conforman como un organismo vivo, donde los sujetos que la componen dependen de todos, formando un contexto para el desarrollo de los procesos que se dan allí. En la medida que los empleados construyen significados y rutinas, desarrollan un mundo para comunicarse, para compartir ideas, para pensar y dialogar, estos elementos hacen parte de la cotidianidad organizacional e intervienen directamente en los procesos de aprendizaje, creación y transferencia de conocimiento, pues lo facilitan o lo entorpecen de acuerdo a la forma como se dé en la organización.

A este tipo de condiciones, se denominan cotidianamente grupos o equipos de trabajo; sin embargo, el potencial para la circulación y construcción de

ideas que en ellos se da, llevó a diversos autores a abordar la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional como *microcomunidades de conocimiento* (Krogh, Ichijo & Nonaka, 1997), o *comunidades de practica* (Wenger, 2001). Ambos conceptos conciben estas comunidades como entes creados de manera espontánea en las organizaciones, con el fin de propiciar los procesos de socialización que posibilitan compartir el conocimiento por medio de las prácticas, rutinas, comportamientos y lenguajes.

La diferencia entre las comunidades planteadas por los autores radicaría en el tamaño y la finalidad, pues mientras para Wenger están dadas por “los grupos de personas que comparten un trabajo, una empresa conjunta, un repertorio de conceptos, historias, discursos, eventos y un compromiso mutuo” (Wenger, 2000, p. 100), cuya finalidad está centrada en el aprendizaje de los sujetos; para Von Krogh, Ichijo, Nonaka, las micro-comunidades están “conformadas por pequeños grupos de cinco o siete personas, no están sujetas a un proyecto o fecha límite y que en consecuencia forman sus propios rituales, prácticas, normas y valores” (Krogh, Ichijo & Nonaka, 1997, p. 20), lo cual les da un alto potencial de evolución en el tiempo y, por ello, una mayor posibilidad para la creación de conocimiento.

Ambos autores parten de la idea de interacción entre los individuos, para hablar de creación y transferencia de conocimiento; interacción en la cual se comparten aquellas características de lo humano, posibilitando el flujo de contenidos de aprendizaje y conocimiento, de esta forma, se evidencia la manera de comunicarse en una narrativa particular relacionada con las especificidades organizacionales, pero fundamentalmente con aquellas de los sujetos que la conforman, así como las influencias de los contextos en los cuales se desarrollan. (Snowden, 2001)

En tal sentido, se demuestra que es necesaria la existencia de un contacto directo con los empleados para distinguir condiciones adecuadas para la creación del conocimiento; en palabras de Krogh Ichijo & Nonaka, (2001:283), se debe “proporcionar un contexto social para el avance de la creación de conocimiento individual, colectivo o ambos”. La potencialidad más importante de creación se encuentra presente en la interacción con otros y con el ambiente, porque el conocimiento de los individuos en particular puede compartirse, recrearse y ampliarse cuando forma parte de un contexto donde se desenvuelve.

6. La experiencia humana generadora de interacciones

Es claro que las comunidades constituidas en las organizaciones, posibilitan diversas condiciones para que el conocimiento sea creado, entre ellas, permitir que los individuos adquieran experiencia, la cual les genera la pericia, que podrá estar en relación con la práctica desarrollada por una persona en alguna actividad; los niveles de pericia con los cuales cuentan ciertas personas pueden mejorar el desarrollo de mejores procesos de comunicación, pues poseen una mayor arsenal de símbolos para relacionarse con la comunidad, por ello su capa-

cidad para compartir con otra persona su experiencia, posibilitará un mayor flujo de ella. En el nivel básico, el conocimiento pertinente a la comunicación efectiva dentro de y a través de, consiste en el idioma y los símbolos compartidos.

Es por ello, que al permitir a un individuo tener experiencias, la organización debe posibilitar su socialización con otros, pues se generan perspectivas para valorar las realidades, nuevas ideas, conceptos, destrezas. A “una persona le resulta extremadamente difícil proyectarse a sí misma al interior del proceso de pensamiento de otra persona” (Krogh, Ichijo & Nonaka. 2001:70), por lo cual al tener un par con quien interactuar, se tendrá mayor ayuda de otro para poder acceder a los aprendizajes y conocimiento que el Krogh G. Ichijo K. Nonaka. I. Facilitar La Creación De Conocimiento. Como Desentrañar El Misterio Del Conocimiento Tácito Y Liberar El Potencial De La Innovación. Oxford. Mexico. (2001) individuo propicia.

Se evidencia una condición más para la creación de conocimiento, “generar interacción entre los sujetos, pues al partir del concepto de que el conocimiento surge en la mente de los individuos, es en la interacción típica de éstos y de sus roles críticos donde se desarrollan nuevas ideas” (Nonaka. 1997:10). Por ello, es allí en la interacción donde se promueve la generación de conocimiento, pues permite que el individuo explicita su conocimiento con los compañeros, pues “para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización”. (Nonaka. 1994:15)

El encuentro de los individuos puede darse en diversos lugares y momentos, y de esta manera deben permitírsele, pues dichos encuentros se convierten en los principales catalizadores y energizadores de la creación del conocimiento; estos momentos de interacción se recogen en los tipos de contextos (Nonaka & Kono. 1998), pero más allá, lo importante es que el individuo en su constantes relaciones con los diversos elementos de la organización promueve y facilita el conocimiento.

Dentro de las interacciones que se dan entre de los individuos, se puede resaltar aquella en las que se tiene la posibilidad de desentrañar las particularidades de las personas para ser compartidas, como lo son las sensaciones, emociones y experiencias; para lo cual es necesario que se presenten relaciones cara a cara, permitiendo a los miembros saber sobre las personalidades, campos de interés y posibilidades de los demás. “Los individuos simpatizan y empatizan con otros, y estas acciones inspiran el interés, la confianza y el compromiso que hacen posible compartir el conocimiento” (Krogh, Ichijo & Nonaka. 201:297), se promueven también las expresiones y conductas individuales como medios para comunicarse en un espacio y tiempo real; en tal interacción se da cuenta de la condición humana del individuo y de las características y componentes que la median.

La promoción de las interacciones entre los miembros de la organización permite generar contextos espontáneos que sirven de base a la confianza, el apoyo y el compromiso requerido para dar lugar a ello; esto ha sido denominado por algunos autores como interés (Krogh & Nonaka. 1997), el cual debe establecerse por la organización y donde se encuentran diferentes aspectos.

La confianza mutua entre las personas para establecer cierto tipo de encuentro, permite a un individuo darle respaldo a otro, enseñarle algo que sabe con el fin de brindarle valor. En tal situación, deberá existir confianza recíproca, de manera que se pueda recibir del otro aquello que se brindó, para lo es importante la empatía entre los individuos (Nonaka & Takeuchi. 1999), que mientras más activa sea, estimulará al sujeto a ponerse en los zapatos del otro, comprender su situación, sus intereses, habilidades, éxitos, fracasos y, de esa manera, poder tener una mayor proactividad, posibilitando el intercambio de sentimientos, experiencias, para promover un mayor diálogo entre las personas y en el que se participe sin defensas y con el interés de conversar, preguntando y respondiendo con sinceridad.

De igual manera, para que tal interacción se lleve a cabo, es necesario la colaboración en las actividades y deberes de otros; esta ayuda debe estar siempre disponible para quien la necesite, en una organización que busque promover la creación de conocimiento; en esta debe participar con mayor preponderancia aquella persona que tiene una mayor pericia y posibilidad para ayudar al otro (Nonaka & Takeuchi. 1999), pues podrá compartir los aprendizajes y conocimientos que tiene “con aquellos que desean o deben aprender de él, mientras que todos los miembros de la organización deben agudizar su conciencia respecto de este papel y convertirse en eficientes maestros o tutores a medida que desarrollan habilidades”. (Nonaka. 1994:15)

La interacción en estos términos podrá darse en grupos de personas que poseen diferentes niveles de conocimientos y pericias sobre las actividades, así como sujetos de diferentes niveles jerárquicos, lo cual puede en ciertos momentos generar que alguien deba corregir a otro por algo que realizó mal, lo que podría repercutir en que los individuos se sientan frustrados y no se limiten o restrinjan para generar ideas o participar nuevamente, en cuyo caso la interacción entre las personas no podrá darse.

De tal manera que un componente más de la interacción, es el desarrollo de la capacidad de juicio por parte de los participantes en ella, permitiendo a otros errar y posibilitando conocer contextos y antecedentes de una situación compleja o errónea, esto permite a los individuos tener la capacidad de animarse a realizar nuevas intervenciones y plantear nuevas ideas.

Estas condiciones, deberán darse para la conformación de contextos donde los individuos puedan sentir el apoyo de otros, y que las particularidades de cada uno, antes de afectarlos, pueden potenciarlos. De esta manera, se mejoran los procesos de comunicación en el grupo, donde el diálogo y la conversación se

convierten en el mayor facilitador de la creación y transferencia de conocimiento, así como el medio para la solución de conflictos y problemas, propiciando una mejor interacción, habilidad humana fundamental. (Schein. 1993)

Conclusiones

La utilización de las herramientas tecnológicas son un importante componente para la creación de conocimiento; el internet, la intranet y las páginas amarillas son las principales herramientas, cumpliendo una importante función en los procesos de socialización; pero además, existen muchas otras que pueden aportar a éste y a otros procesos de la gestión del conocimiento. Herramientas como el correo electrónico y el workflow aportan a la exteriorización de conocimiento.

Estimular la conversación en la organización, se convierte en uno de los principales promotores de los diferentes procesos de conocimiento.

Se han considerado los procesos que componen la gestión del conocimiento propuestos por Nonaka & Takeuchi (1999): socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y se han identificado una serie de tecnologías concretas que combinadas pueden favorecer el desarrollo de cada uno de los procesos citados.

Las redes informales tienen un efecto positivo sobre la socialización y exteriorización al movilizar los intangibles y activar tanto la reflexión colectiva, como los facilitadores de la redundancia, fluctuación y caos creativo; lo cual redundará en la creación de conocimiento tácito y explícito que puede ser capturado por la organización, si las redes informales toman la forma de un equipo de proyecto para el traslado del conocimiento explícito al estrato burocrático.

Los equipos de proyecto tienen un efecto positivo sobre la socialización y exteriorización, evidenciado en el desmantelamiento de las barreras jerárquicas, y las condiciones de espacio (ba originario e interactivo) propiciadas para el diálogo y la proximidad física; sin desconocer que son afectados, en cuanto a su conformación, por los intangibles movilizados entre los individuos en las redes informales.

El estrato burocrático tiene un efecto positivo sobre la combinación e interiorización del conocimiento explícito procedente de los equipos de proyecto, fundamentalmente por servir de armazón a las TIC y facilitar la promulgación de decretos, el aprender haciendo, y la lectura y reflexión de los modelos y arquetipos creados en la organización.

Se reconoce en el modelo contextual planteado el papel fundamental del factor humano como elemento clave en los procesos de GC; de forma que, el

análisis de la relación entre las TIC y la GC no estará completo sin considerar la relación entre las TIC y el factor humano como variable moderadora de todo el proceso.

Los procesos de conversación se facilitan en los niveles operativos, o en el nivel directivo; sin embargo, la conversación a nivel inter niveles es escasa, lo que dificulta la generación del proceso de innovación, al igual que fragmenta la creación de conocimiento.

Las experiencias que se comparten los miembros de las organizaciones, promueven la generación de un nuevo conocimiento, que es explicado a los compañeros de trabajo; esto es nueva información que puede ser utilizada en el trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Andreu, R.; Baiget, J.; Almansa, A. & Salvaj, E. (2004). *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española, 2003*. Capgemini- Iese.
- Inkpen, A. C. & Dinur, A. (1998) Knowledge management processes and international Joint Ventures, *Organization Science*, 9 (4), 454-468.
- Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2001) Facilitar La Creación De Conocimiento. Como Desentrañar El Misterio Del Conocimiento Tácito Y Liberar El Potencial De La Innovación. Mexico. Oxford.
- Labaki, L. & Pallas, P. (2006). The Concept Of Context: It'S Contribution To The Km Process, Universidad De Montesquieu.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. & Teece, D. J. (2001). Research Directions For Knowledge Management. En Nonaka, I. & Teece, D. J. (comps), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer And Utilization*. 330-335. Londres. Sage
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*". Oxford University Press
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico. Oxford.
- Nonaka, I; Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. En Nonaka, I. y Teece, D.J.: *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. 145-169. Londres. Sage.

- Pentland, B. T. & Rueter, H. H. (1995). Organizational Routines As Grammars Of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 484-510.
- Pérez, G. & Dressler, L. (2007): Innovaciones Evolutivas: Su Aplicación A Las Empresas De Biotecnología Españolas. Tesis Doctoral, Universidad De Oviedo.
- Pérez, G. (1998). Gestión del conocimiento e incidencia institucional. El proceso de aprendizaje e innovación tecnológica: un modelo aplicado a la biotecnología sanitaria española. Comunicación presentada en el VIII Congreso Nacional De Acede, Las Palmas De Gran Canaria, Septiembre, Págs. 1-12.
- Polanyi. M. The Tacit Dimension, Routledge Y Kegan Paul, Londres. 1966
- Schein, E. H. (1993) On Dialogue, Culture And Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, Autumn, Pag. 40-45.
- Snowden Online Information Meeting. (2001, diciembre). Londres. Disponible En :<http://www.online-information.co.uk/online/> Revisado 20 De Abril 2007
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*. (17). Pag. 2743
- Krogh, G.; Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. Version castellana del libro *Enabling Knowledge Creation* (2000). Oxford. Oxford University Press, Inc.