

VOLUMEN 5 NÚMERO 1 2016

Revista Internacional de

Economía y Gestión de las Organizaciones

Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones

.....
VOLUMEN 5 NÚMERO 1 2016



REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
www.sobregestion.com/publicaciones

Publicado en 2016 en Madrid, España
por Common Ground Publishing España S.L.
www.commongroundpublishing.es

ISSN: 2254-1608

© 2016 (artículos individuales), el autor (es)

© 2016 (selección y material editorial) Common Ground Publishing España

Todos los derechos reservados. Aparte de la utilización justa con propósitos de estudio, investigación, crítica o reseña como los permitidos bajo la pertinente legislación de derechos de autor, no se puede reproducir mediante cualquier proceso parte alguna de esta obra sin el permiso por escrito de la editorial. Para permisos y demás preguntas, por favor contacte con <soporte@commonground-es.com>.

REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
es revisada por expertos y respaldada por un proceso de publicación basado en el rigor
y en criterios de calidad académica, asegurando así que solo los trabajos intelectuales
significativos sean publicados.

EDITORES

Gregorio Pérez Arrau, Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile

Lucía Sutil Martín, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

CONSEJO EDITORIAL

Ángel Algarra, Universidad CEU San Pablo Madrid, Madrid, España

Cristina Elorza, Universidad CEU San Pablo, Madrid, España

Karim Javier Gherab-Martín, Universidad CEU San Pablo, Madrid, España

José Luis González Quirós, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

Gregorio Pérez Arrau, Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile

Lucía Sutil Martín, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

EDITORES ASOCIADOS

Luz Patricia Pardo Martínez

Noemí Pena Miguel

Ana Milena Álvarez Cano

Celia Ruíz de Oña

Eylín Hernández

Rafael Morales Ibarra

Grettel Brenes-Leiva

Alejandro Álvarez-Marín

Leticia Rodríguez

Rosa Lopez

Ana Cecilia Bustamante Valenzuela

María Elizabeth Ojeda Orta

Diego Fernando Trujillo Gonzalez

Francisco Antonio Pereira Fialho

Manuel Ramón Tejeiro Koller

Neusa Serra

Christian Acuña Opazo

Abigail Rodríguez

Carlos Alberto Acosta Riaño

Asuntos y Alcance

CONOCIMIENTO

Nos encontramos en la era de la economía del conocimiento, o eso dicen los expertos. Tal vez ha pasado ya un tiempo prudencial para dejar de llamarla “nueva” economía, sobre todo si tenemos en cuenta que algunas cosas que hasta hace poco considerábamos emocionantemente “nuevas” han resultado ser decepcionantemente comunes y sobradamente conocidas.

¿Qué significa tener una “economía del conocimiento”? La economía actual es cada vez más dependiente de la tecnología. La tecnología digital ayuda a monitorizar el flujo de la información, y esto, en cierto sentido, implica hablar de una economía del conocimiento. El valor de una organización está cada vez más localizado en intangibles tales como la estructura organizativa, los sistemas de negocio, la propiedad intelectual y las habilidades humanas, y, en este sentido, el conocimiento se ha convertido en un factor de producción. Las necesidades humanas se han transformado hasta el punto que, en el mercado, los consumidores se interesan en la ‘representación del conocimiento’ y en el valor de la innovación tanto como en la estética, el diseño, la marca, la utilidad de los productos, el valor añadido de los servicios, etc. Algunas de estos cambios hacen que la economía del conocimiento sea, en cierto modo, “nueva”.

Pero, ¿qué es esta cosa abstracta que llamamos “conocimiento”? ¿Y cómo hacemos para gestionarla? Ciertamente, es una entidad que va más allá de los sistemas TIC, o de los sistemas de gestión de contenidos, o del trabajo en grupo. A menudo, muchas de las cosas que se venden como sistemas de gestión del conocimiento no lo son. Sin duda, las nuevas tecnologías tienen la capacidad de procesar la información y transformar el conocimiento tácito de una empresa, pero el conocimiento también se encuentra en las charlas y comunicaciones informales, en la estructura de las redes de colaboración, en las narraciones personalizadas y en la formación continua. Es, de hecho, no menos que el núcleo del capital humano. El llamado “capital humano” no es fácil de medir, a pesar de los grandes progresos de la tecnología digital.

Con o sin la ayuda de la tecnología, la gestión del conocimiento consiste en transformar el conocimiento personal en conocimiento ‘comunitario’, el conocimiento implícito e individual en comprensión explícita y compartida, y el sentido común cotidiano en diseños sistemáticos codificables en los sistemas de arquitectura de la información.

No obstante, aún no hemos logrado dejar atrás el conocimiento tácito y la subjetividad individual. Por el contrario, emergen con más fuerza que nunca valores como la inspiración, la imaginación y la creatividad.

La gestión del conocimiento debe perseguir la institucionalización de la acción colaborativa y del intercambio de conocimientos. Esto conducirá a las organizaciones a no “reinventar la rueda” continuamente. Las buenas lecciones se aprenden de los errores y es necesario compartir estas lecciones. Con una buena cultura de gestión del conocimiento, disminuye el peligro de desaparición de conocimiento cuando una persona clave abandona una organización. Organizar el conocimiento conlleva trabajo extra al comienzo, pero, sin duda, el efecto a largo plazo es beneficioso.

Ahora que estamos gestionando conocimiento como nunca antes, debemos preguntarnos: ¿qué es esto que estamos manejando? En términos cartesianos, podríamos decir que el conocimiento es el proceso de conectar la sustancia mental con la sustancia material del mundo. El conocimiento no es una cosa grabada (datos, información), o por lo menos, no es sólo eso. El conocimiento es también una forma de acción. Se puede conocer experimentando (comprensión profunda, intuiciones o juicios basados en una inmersión extendida en una situación particular, o bien manejando herramientas), o conceptualizando (conocer los conceptos y teorías subyacentes a una disciplina o a un sistema en particular), o mediante el análisis (vincular la causa con su efecto, las razones o intereses con los comportamientos, los propósitos o las intenciones con los

resultados), o por aplicación (hacer algo nuevo o de nuevo). Estas son algunas de las formas en que procede el conocimiento.

¿Y por qué es bueno adquirir el conocimiento? Por un lado, se crea un tipo diferente de organización. Esta organización es una en la que ciertos tipos de conocimiento ascienden a niveles más altos de validez. Este es el conocimiento que ha sido elaborado colectivamente, bien documentado, revisado y aprobado por otros colegas. Este conocimiento se convierte en autoridad en la medida en que los procesos de construcción del conocimiento se hacen transparentes. Y la transmisión unidireccional del conocimiento (de arriba a abajo, de expertos a novatos, de la organización al cliente) se sustituye por un conocimiento basado en el diálogo.

CULTURA

.....

La nuestra es una época en que las organizaciones son impulsadas por la cultura, o al menos esto es lo que muchos gurús en gestión de organizaciones afirman. Esto contrasta directamente con el énfasis en el sistema y en la estructura propia de épocas anteriores, cuando la gestión se consideraba una ciencia exacta.

En la micro escala, los equipos son impulsados por valores compartidos. En la escala corporativa, los empleados se adaptan a los valores de la organización. En una escala comunitaria o de mercado local, las organizaciones tratan de aproximarse a los clientes y de establecer estrechas relaciones con la cadena de suministro. Y en la escala macro o global, las organizaciones se enfrentan a un mercado mundial en el que las culturas y las sociedades varían enormemente.

La cultura es un factor clave en una organización, no porque aporte una dinámica unificadora de valores compartidos y de una visión singular, sino porque permite tener una dinámica de diversidad productiva. Es la diversidad que se encuentra en el corazón de las culturas organizacionales, incluyendo áreas cotidianas como la gestión de recursos humanos, la estrategia de diversificación de productos y servicios, la ventas y el marketing en una gran variedad de nichos, y la gestión de las relaciones con los clientes, que no tiene porqué ser la misma para dos clientes diferentes.

CAMBIO

.....

Estamos en una época de grandes cambios: unas veces, liberadores; y otras veces, traumáticos. Las organizaciones se ven golpeadas constantemente por fuerzas externas: tecnológicas, mercantiles, políticas y culturales. Y tienen ante sí el reto de ser cada vez más eficientes, eficaces, productivas y competitivas. ¿Cómo pueden estas organizaciones alcanzar la maestría activa en la gestión del cambio en lugar de ser meros agentes pasivos o reactivos? ¿Cómo podrían cambiar las organizaciones espontáneamente como consecuencia únicamente del impulso generado por las personas que las conforman, en lugar de esperar a que cambie la organización en abstracto, o en lugar de que los líderes arrastren al resto? Una organización no funcionará si no es capaz de aprender, en un sentido colectivo, así como de velar por la formación y el aprendizaje continuo de las personas que pasan sus días en el trabajo. Fracasarán si no se ve a sí misma como un lugar de continua reinención personal y corporativa, y de transformación individual e institucional. La organización, y cada persona dentro de ella, debe ser un agente de cambio en vez de un objeto de cambio.

El Congreso, la Revista, la colección de libros Gestión y Organización y el Blog de Noticias tratan de abordar cómo el conocimiento, la cultura y el cambio se manifiestan en las organizaciones. Los artículos abarcan tanto análisis teóricos generales hasta estudios de caso detallados que versan sobre estrategias prácticas o sobre la manera de convertir en valores tangibles los intangibles de las organizaciones, la conversión del conocimiento tácito en explícito.

Índice

Las capacidades de los emprendedores emergentes en México: caso de tres empresas familiares del sector restaurantero	1
<i>Luis Alberto Pérez Nazar, Laura Elena Espino Barranco</i>	
Los empresarios: proceso de paz y posconflicto en Colombia. Responsabilidad social	15
<i>Mariela Márquez Quintero, Julián Andrés Restrepo Guzmán</i>	
Nietzsche y la ética en las organizaciones	23
<i>Cristian David Rincón, Diana Minerva Idarraga Vallejo, José Gabriel Carvajal Orozco</i>	
Empleo verde en Andalucía	31
<i>Omar Chabán García</i>	
Aprendizaje organizacional: producción científica sobre el aprendizaje organizacional en los países de América	45
<i>Jhoana Córdova, María Dolores Mahauad, Francisco Fialho</i>	
La gestión del conocimiento en las instituciones de educación básica del estado de Guanajuato, México	59
<i>Claudia Patricia Salgado Ibarra</i>	
Formación comunitaria para el establecimiento de escenarios sustentables	79
<i>Abel Del Río Cortina, Omar Tirado Muñoz, Jorge Del Río Cortina</i>	
Perfil del potencial de innovación en PYMES del Estado de Guanajuato	93
<i>Juan Alberto Vargas Téllez, Adriana Guerrero Castro, Francisco Javier Villarreal Segoviano, Pedro Luis López De Alba</i>	
Transformación del conocimiento e interacción: elementos esenciales que intervienen y mecanismos de monitoreo	107
<i>Gloria Inés Figueroa C.</i>	
Cambio organizacional en las instituciones de educación superior a partir de los resultados de los procesos de evaluación	119
<i>Juan José Vizcaíno Figueroa</i>	

Table of Contents

The Emerging Entrepreneurs' Abilities in Mexico: a Three Family-Businesses Case of the Restaurant Sector	1
<i>Luis Alberto Pérez Nazar, Laura Elena Espino Barranco</i>	
The Entrepreneurs: The Peace Process and Post-Conflict in Colombia. Social Responsibility	15
<i>Mariela Márquez Quintero, Julián Andrés Restrepo Guzmán</i>	
Nietzsche and the Business Ethics	23
<i>Cristian David Rincón, Diana Minerva Idarraga Vallejo, José Gabriel Carvajal Orozco</i>	
Green Jobs in Andalusia	31
<i>Omar Chabán García</i>	
Organizational Learning : Scientific Production on Organizational Learning in America	45
<i>Jhoana Córdova, María Dolores Mahauad, Francisco Fialho</i>	
Knowledge Management at Institutions of Education Basic of the State of Guanajuato, México	59
<i>Claudia Patricia Salgado Ibarra</i>	
Community Formation for the Establishment of Sustainable Scenarios	79
<i>Abel Del Río Cortina, Omar Tirado Muñoz, Jorge Del Río Cortina</i>	
The Potential Profile of Innovation in SMEs in Guanajuato	93
<i>Juan Alberto Vargas Téllez, Adriana Guerrero Castro, Francisco Javier Villarreal Segoviano, Pedro Luis López De Alba</i>	
Transformation of Knowledge and Interaction: Essential Elements Involved and Monitoring Mechanisms	107
<i>Gloria Inés Figueroa C.</i>	
Organizational Change in Higher Education Institutions from the Results of Evaluation Processes	119
<i>Juan José Vizcaino Figueroa</i>	

Las capacidades de los emprendedores emergentes en México: caso de tres empresas familiares del sector restaurantero

Luis Alberto Pérez Nazar, Socio Consultor, México
Laura Elena Espino Barranco, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Resumen: Esta investigación tiene como propósito describir los factores clave de éxito de tres empresas familiares consideradas como Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) ubicadas en el sector restaurantero, estableciendo el escenario más óptimo desde la perspectiva de las capacidades de los emprendedores, siendo éstas identificadas como la adaptación, seguridad en sí mismo y mente innovadora. Los resultados expuestos en la investigación se limitan a describir la situación actual de cada una de las Pequeñas Empresas (PE) y las capacidades que identifican a los emprendedores dueños de los empresas familiares estudiadas, además se señalan de forma específica los factores que han sido clave para el éxito de estos negocios.

Palabras clave: emprendedores emergentes, capacidades, empresas familiares

Abstract: This research aims to describe the key success factors of three family companies/enterprises/businesses considered as small and medium enterprises (SMES) within the restaurant sector, setting the best context from the perspective of the entrepreneurs' abilities being those of adaptation, self-confidence and innovative-minded. The results presented in this research are only focused on describing the current situation of each small enterprises (SE) and the entrepreneurs' abilities, who are owners of family businesses. Apart from this, the key factors for businesses success are pointed out.

Keywords: Emerging Entrepreneurs, Abilities, Family-Businesses

I. Introducción

Incóntables personas alrededor del mundo quieren emprender un negocio, pero son pocas las que cuentan con el perfil “adecuado”. Para iniciar una empresa no es suficiente tener la necesidad y el deseo de hacerlo ya que planear un proyecto de negocio desde cero implica enfrentarse a diversos escenarios tales como la inestabilidad económica, la inexperiencia laboral, inseguridad de éxito, entre otros, además hay quienes no están dispuestos a dejar un puesto de trabajo “seguro” por la incertidumbre de crear una nueva empresa.

Se observa que la valentía, poder de decisión, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio constante en el entorno son algunas de las características que podrían definir el perfil de un emprendedor y que apoyan al buen desarrollo y éxito de la empresa.

Por otra parte, la permanente generación de nuevos proyectos e ideas, es otra característica del emprendedor “emergente”, debido a su necesidad de logro no solo en el ámbito comercial sino en todo su ámbito de acción, sin embargo, el capitalizar cada emprendimiento implica disciplina, constancia y sobre todo fortaleza para superar la adversidad, elementos que se conjugan con la constante capacidad emprendedora y de innovación.

Los emprendedores tienen un rol fundamental en la economía como innovadores (Cantillon y Schumpeter citados en O. de Castro, et al., 2008) y según Nájjar (2010) actualmente la generación de empresarios emprendedores está mejor capacitada para afrontar los cambios culturales y financieros de un país, por lo tanto, ellos establecerán las bases para crear nuevos modelos empresariales que

respondan al contexto económico actual, donde las PYMES que comienzan son y serán las piezas importantes de desarrollo en países de economías emergentes¹.

Esta investigación considera tres capacidades que de acuerdo a Nájjar (2010) son características de un emprendedor nato, son personas que empiezan sus negocios antes de cumplir los 30 años y son la primera generación de empresarios posmodernos. Estas capacidades son las siguientes:

1. Capacidad de adaptación
2. Capacidad de seguridad en sí mismo
3. Capacidad de mente innovadora

Así mismo, se considera a los emprendedores como emergentes, debido a que son personas que ponen en marcha una iniciativa empresarial en economías atrasadas, es decir, emergentes o en vías de desarrollo. De acuerdo a (Nájjar, 2010) los emergentes son, la primera generación posmoderna en América Latina y también se les conoce con el nombre de generación Net, Milenio, del pulgar, Einstein y Y.

A la fecha se ha observado una relación positiva tangible entre la creación de empresas y el crecimiento económico (Kantis, et al., 2002). Los países en vías de desarrollo buscan el progreso económico a través de diferentes estrategias y políticas públicas tales como, la disminución de los déficits fiscales, reducción de los índices de deuda pública contra el Producto Interno Bruto (PIB), entre otras, sin embargo, en los últimos años el progreso económico de estos países se ha proyectado a través de la generación de oportunidades de desarrollo a los emprendedores y mejorar el ambiente en el que operan los mismos, ya que a través de la creación de nuevas empresas se logran generar empleos, se incrementa la producción de bienes y servicios, se expanden los segmentos de mercado y por ende se da mayor dinamismo a las comunidades en donde se establecen, así como la modernización del sector empresarial.

Es importante señalar que la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que se abren por iniciativa de los emprendedores tienen la característica de ser familiares. De acuerdo a El Economista (2013), el 90% de los negocios en México se manejan a nivel familiar, generan entre el 70 y 72% del empleo y aportan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) al país.

Las compañías de rápido crecimiento encabezadas por los emprendedores líderes del mundo pueden encontrar oportunidades en la adversidad y no sólo prosperar, sino también crecer dentro de las condiciones económicas difíciles (Ernst & Young, 2011). La visión actual de los dirigentes de las empresas familiares contempla diversas perspectivas, las cuales deben enfocarse principalmente a la creación de fuentes de empleo y contribuir al dinamismo de los mercados internos. Por otra parte, la cultura emprendedora, innovación y tolerancia a fracasos empresariales son algunos de los elementos esenciales del espíritu emprendedor que complementan a las características anteriormente señaladas, éstos fomentan estrategias de desarrollo relacionadas con nuevas formas de producción, organización, desarrollo a nuevos productos, penetración de mercado, entre otros.

De igual forma, las capacidades que desarrolla un emprendedor que inicia con un negocio familiar pueden verse afectadas por su entorno, sin embargo, también tiene que ver con la vocación de continuidad del mismo y transmitir el deseo a la siguiente generación, es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia (Treviño-Rodríguez, 2010).

La presente investigación tiene como finalidad identificar los factores clave de éxito de tres empresarios que iniciaron cada uno con una pequeña empresa familiar, se identifican como emprendedores emergentes, líderes y tomadores de decisión, así mismo se toman en cuenta las capacidades que los posicionan como creadores de negocio exitosos.

¹ Se considera que las economías emergentes son países que se encuentran en vías de desarrollo, cuyas características sociales, culturales, políticas, económicas, entre otros, presentan atraso a diferencia de los países de primer mundo.

II. Desarrollo

Marco contextual

Actualmente, los emprendedores son pieza clave para el desarrollo y éxito en la economía de un país, por lo tanto, es necesario conocer el ambiente en el que se desenvuelven para poner en práctica sus ideas.

Se reconoce que el emprendedor no se encuentra solo, el rol que juegan grupos de interés como las instituciones legales, políticas, financieras, económicas y tecnológicas, entre otras, son fundamentales para el emprendimiento exitoso de un modelo de negocio. Además, es fundamental analizar el entorno y evaluar cuándo, dónde, cómo y por qué ciertas tendencias y hechos importantes podrían causar un impacto en los productos, procesos, mercado y clientes de la empresa. Esto le permite al emprendedor formular o reformular la misión y diseñar estrategias para lograr sus objetivos, adaptándose a los cambios.

Hay variables sociales y culturales que rodean al emprendedor, entre ellas se mencionan a la familia, amigos, valores, redes sociales, creatividad e innovación, entre otras, éstas impactan indirectamente en la gestión y administración del negocio, además, determinan la personalidad social del emprendedor, la cual se desarrolla constantemente mediante el proceso de socialización. Según De la Cerda y Núñez (1993) citados en Belausteguigoitia (2010) el grado de eficiencia de una organización (o un país) se determina en gran medida por su cultura de trabajo, que es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Valores tales como la responsabilidad, la honestidad y justicia juegan un papel fundamental dentro del perfil del emprendedor ya que le permiten cumplir de manera puntual sus compromisos, planear lo mejor posible sus acciones y ser más eficaces, respetar los derechos de los demás, asumir las consecuencias de sus actos, ser solidarios con otras personas y con el ambiente que los rodea, así como reconocer y respetar las necesidades de la gente.

También se han observado ciertas particularidades del emprendedor, tales como espíritu de reto, confianza en sí mismo, actitud ante el riesgo y responsabilidad social. Sin lugar a duda los emprendedores tienen una alta necesidad de logros y constantemente se encuentran en una búsqueda de oportunidades de negocio, ellos asumen riesgos y encuentran una gran motivación en las actividades que desempeñan.

Por otra parte, la actividad emprendedora se desarrolla alrededor de prácticas o actividades que dependen directamente de otras instancias y que pueden alentar o entorpecer la creación de una pequeña empresa, de acuerdo al reporte de Doing Business del Banco Mundial (2013), las buenas prácticas a nivel mundial consideradas para la apertura de una empresa y facilitar su pronta operación son las siguientes: manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, proteger a los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. Estos puntos muestran un análisis de la mejoría de los gobiernos respecto al entorno regulatorio de las áreas ya mencionadas.

Se ha observado que la actividad emprendedora de un país determina en gran medida su desarrollo económico, sin embargo, el contexto en el que se crea una empresa influye para que tenga éxito pero también depende de las capacidades de los emprendedores para llevar a la práctica sus ideas y convertirlas en casos de empresas familiares que triunfan en el mercado.

Las empresas familiares aportan un gran porcentaje a la actividad económica de un país y según Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992 y Gersick, 1997 citados en Belausteguigoitia (2010) estas organizaciones son responsables de generar al menos el 50% del Producto Interno Bruto de un país, prácticamente son el motor de la economía y pueden ser de tamaño micro, pequeñas, medianas y grandes, en muchos casos estos negocios pequeños son administrados por los miembros de una familia.

México es un país en vías de desarrollo, con múltiples tareas pendientes en temas de seguridad, educación y economía, de acuerdo con la divulgación del Índice para una Vida Mejor, elaborado por la Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico (OCDE), el cual mide el bienestar de los ciudadanos más allá del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) según PROCESO (2013), motivo por el cual México es considerado como emergente debido a sus características de país sub-

desarrollado con una economía inestable, no obstante, existen indicadores que muestran estar en camino al desarrollo.

Existen organismos tanto a nivel nacional como internacional que influyen positivamente en las personas con deseos de emprender, aportando herramientas necesarias a los pequeños empresarios para llevar a la práctica sus ideas de nuevos negocios. En México existe el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), organismo que depende de la Secretaría de Economía creada con el objetivo de apoyar a las personas que inician con un negocio, a través de un programa denominado “Red de apoyo al emprendedor”, funciona como una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programa de apoyo para emprendedores y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME’s) de las diferentes instancias de Gobierno y del sector privado, cuyos participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector empresarial (INADEM, 2014).

Por otra parte, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por sus siglas en inglés, tiene una alianza estratégica con INADEM para fomentar el apoyo a los emprendedores de toda América. Uno de los rubros de esta agencia es el “Desarrollo económico y comercial”, orientado entre otras líneas, a apoyar a las pequeñas empresas privadas a través de cuatro ejes clave: 1. Fortalecimiento de competencias y capacidades, 2. Acceso al financiamiento, 3. Entorno propicio, y 4. Vínculos y compromisos con el sector privado (USAID, 2014).

Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ofrece productos y servicios financieros a los emprendedores de determinadas regiones en América Latina y el Caribe, a través del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones, entre otros (BID, 2014).

Es importante conocer qué organismos pueden ser guía para el emprendedor, muchos de ellos emergen por la situación económica que viven pero también por la necesidad de logros. De acuerdo a Pérez, Oliver, Merritt, Márquez, & León (2006) se mencionan algunos factores que son determinantes para la actividad emprendedora en México como los siguientes: es cuestión de personalidad, la sociedad valora a las empresas generadoras de empleo y el gobierno incentiva la creación de “pequeños establecimientos”.

Marco teórico

Emprendedores emergentes, capacidades y empresas familiares son términos que enmarcan la base teórica de esta investigación, comenzando por entender el significado de la palabra emprendedor para posteriormente identificar su trascendencia e importancia en el desarrollo de las PyMEs familiares, mismas que aportan gran porcentaje de ingresos para la actividad económica de un país.

Emprendedor

La palabra emprendedor deriva de la palabra francesa *Entrepenur* utilizada en el siglo XVI para describir a las personas que realizaban expediciones militares, posteriormente, para el siglo XVIII, dicha palabra se extendió a todos los aventureros que realizaban caminos y puentes y fue el francés Cantillón quien la utilizó por primera vez en 1775 en un contexto económico.

Knight citado en Tarapuez, Zapata, & Agreda (2008) afirma que “Todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre”, cabe mencionar que para los autores clásicos de la economía el término emprendedor no era tan relevante, ellos empleaban el término de “inversor” o bien, capitalista. Así mismo, es necesario que la persona que inicie un negocio aporte parte del capital para ser considerado como emprendedor y no trabajar únicamente con recursos ajenos.

Por su parte Nájjar (2010) señala que los emprendedores identifican una oportunidad, algo que está allí, de lo que nadie es consciente, pero que puede ser la base de un mercado y considera al emprendedor como líder nato cuando reúne tres requisitos:

1. Capacidad de adaptación
2. Capacidad de seguridad en sí mismo
3. Capacidad de mente innovadora

Para esta investigación se define al emprendedor como aquella persona con ideas que son puestas en práctica, con visión ambiciosa y el valor para enfrentarse a la incertidumbre, con capacidades y talentos muy específicos. Está en constante búsqueda para la creación de nuevos modelos de negocio y la transformación de los mismos en función al ambiente cambiante al que se encuentran expuestos. Los emprendedores invariablemente se enfocan en hacer crecer su empresa satisfaciendo las necesidades más exigentes de sus clientes así como las propias.

De igual manera, se considera que la visión de un emprendedor está encaminada a la mejora continua a través de la innovación, la planeación, la renovación y constante desarrollo e implementación de estrategias enfocadas al mejoramiento de productos o servicios, desarrollo de mercados, mejores prácticas administrativas, entre otras.

Por su parte, Frank Knight citado en (Tarapuez & Botero, 2007) indica siete características del emprendedor:

1. Capacidad para asumir riesgos e incertidumbre
2. Tenacidad, energía indomable, gran optimismo y mucha fe y confianza en sí mismo
3. Creatividad e imaginación
4. Logro de beneficios efectivos
5. Agente de cambio e innovación
6. Dinero como su mayor motivación
7. Conocimiento del sector en el que van a crear una empresa

Estas características o atributos definen al emprendedor pero también hay otros aspectos a considerar como la inteligencia de la persona para enfrentarse a los riesgos, las actitudes positivas que son de gran importancia para la ejecución de un proyecto, la habilidad para los negocios incluyendo elementos como el factor de motivación y éxito, este último depende en gran medida de tres factores: capacidad, esfuerzo y suerte (Tarapuez, Zapata, & Agreda, 2008).

De esta forma, el comportamiento emprendedor es de gran importancia para lograr que una empresa sea exitosa, al respecto Cuervo, Ribeiro, & Roig (2006) señalan que se logra a través de la combinación de innovación, toma de riesgos y proactividad, también Schumpeter citado por los mismos autores menciona a la incertidumbre combinada con la innovación.

Emprendedores emergentes

Para autores como Alizo, Graterol, & Chávez (2010) los emprendedores emergentes desarrollan una serie de cualidades intrínsecas como la innovación, capacidad perceptiva de oportunidades, gerencia proactiva, disposición a asumir riesgos, adopción de sistemas y tecnologías de comunicación vanguardista y visión prospectiva para la gestación de productos/servicios en cualquier parte del mundo.

Entre las características de los emergentes se identifican a los emprendedores que tienen el pensamiento tipo “mosaico” o “windows”, otros que tienen alta determinación derivada de una gran seguridad en sí mismos, aman la independencia y tienen su propia personalidad, también existen los tecnológicos que pueden pasar horas frente a la computadora platicando con personas de otros países, incluso pierden interés por relacionarse en persona, y por último se menciona a los emergentes inmersos en una comunidad virtual en la cual se pueden expresar de manera individual y segura².

Para este estudio el término emergente va acompañado de la palabra emprendedor, debido a que son empresarios cuyos proyectos se encuentran en vías de desarrollo y crecimiento.

Capacidades del emprendedor

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las capacidades son aquellas aptitudes de gestión para llevar a cabo un proceso de crecimiento, mediante la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de iniciativas que impulsan el desarrollo de la organización.

² Las características señaladas en esta investigación son identificados por Daniel Nájara, fundador de Liderazgo Emergente A.C. y Desfase Emergente S.A, se considera importante mencionarlas para el objetivo de este estudio.

Los emprendedores tienen la capacidad de llevar a cabo ideas nuevas y buenas, sin embargo, depende de las estrategias que implementen para su desarrollo y de no permitir que obsoletos procesos administrativos y elevados costos, entre otros, limiten su capacidad de innovación para emprender un negocio.

En el proceso de generación de ideas, su desarrollo y ejecución para la creación de un negocio, el emprendedor muestra ciertas capacidades, mismas que con el paso del tiempo coadyuvan para lograr posicionar a la empresa en el mercado, además de hacerla exitosa. De acuerdo a Moorri y Yoguel el desarrollo de estas capacidades se convierte en un factor clave para la búsqueda de una mayor competitividad, posibilitando a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías, vender su producto o servicio a demandas específicas del mercado y buscar nuevas formas de vincularse con el mismo.

La capacidad emprendedora se asocia con la idea de creación de negocios o empresas lucrativas y el término emprendedor con empresarios, ya que es en realidad un empresario o bien, una persona que está en proceso de serlo (Tarapuez & Botero, 2007).

Las tres capacidades consideradas como vitales por Nájjar (2010) son descritas a continuación:

1. Capacidad de adaptación: Esta permite ser flexibles y moverse más rápido en un entorno socio-económico que se está modificando constantemente. No optan por la resistencia, sino por la adaptación porque su temor al cambio es mínimo.
2. Capacidad de seguridad en sí mismos: Se mueven con una identidad latina mucho más madura; no están arrastrando el estigma de la conquista con la misma fuerza que lo hicieron las generaciones anteriores, se saben seguros y confían en el lugar que tienen en el mundo actual.
3. Capacidad de mente innovadora: Estos emprendedores están buscando todo el tiempo nuevas rutas ya que el mundo que ellos conocen siempre les ha ofrecido más de una posibilidad, es un mundo a la carta. Su tipo de pensamiento no es lineal sino aleatorio (mosaico) y ello, de hecho, les permite observar más opciones y respuestas.

Empresa familiar

La empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2010), se convierte en un negocio “familiar” precisamente por el factor “familia”, por sus implicaciones en la empresa y por cómo ésta impacta en las dinámicas bidireccionales del binomio empresa-familia (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

Otros elementos como la distribución de la propiedad, la dimensión del poder y la intención de continuidad son características de las empresas familiares, además, existe una amplia conciencia de los valores de la familia inmersos en la cultura de este tipo de empresa (Vivas, 2006).

Se ha observado que las empresas familiares suelen desenvolverse mejor en los sectores de servicios, por ejemplo en el giro restaurantero, debido a que los propietarios pueden desarrollarse mejor como emprendedores, por una parte porque se sienten comprometidos con la familia y realizan actividades que impulsan el crecimiento y evolución del negocio, y, por otro lado, porque adoptan el rol de emprendedor, lo que conlleva a vigilar su entorno e innovar en ciertos aspectos para mantener a su empresa posicionada en el mercado pero sobre todo que se incorpore a la economía emergente.

Para esta investigación se define como empresas familiares a los negocios que nacen como resultado de una idea de un proyecto de inversión, dichas empresas son creadoras de riqueza, generadoras de empleo y en muchas ocasiones contribuyen al desarrollo y aplicación de la innovación.

La gran mayoría de las empresas en el mundo se generaron y siguen creciendo gracias al esfuerzo de individuos y grupos familiares, éstas pueden crecer, desarrollarse y crear el patrimonio y sustento de una familia a través de generaciones. De igual manera, se considera que las empresas familiares son el principal motor de la economía, sin embargo, para lograr crecer y posicionarse en el mercado deben enfrentar una inmensa cantidad de retos y una alta mortalidad, es decir que sobrevivan los dos primeros años de operación.

III. Metodología

Esta investigación tiene un diseño no experimental, siguiendo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010), sólo se enfoca a recopilar información sobre situaciones ya existentes y no hay manipulación ni asignación al azar, observando solamente hechos sin ser provocados intencionalmente.

Se considera una investigación descriptiva, dado que se enfoca a exponer las características de las situaciones de las empresas familiares que están bajo análisis y específicamente de los dueños emprendedores de los negocios. Tiene por objeto describir las características de los fenómenos (Garza, 2004).

Así mismo, es un estudio cualitativo y para la recopilación de los datos se utiliza un instrumento que permite obtener información respecto a las tres capacidades de los emprendedores que son: de adaptación, de seguridad en sí mismo y de mente innovadora. Estas mismas son características de los empresarios que inician un nuevo proyecto y conocerlas es importante para brindarles ventajas competitivas dentro del sector.

Se utilizan entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los emprendedores de las tres PyMEs familiares que son objeto de estudio y un instrumento que sirve para hacer un diagnóstico de la empresa familiar, aborda aspectos como la familia y la propiedad, mismos que ayudan a identificar las tres capacidades ya mencionadas.

El instrumento aplicado se denomina “Breve diagnóstico de la empresa familiar” de Belausteguigoitia (2010), el cual comprende 30 ítems que se dividen en tres bloques de 10 preguntas cada uno, con el propósito de identificar la situación actual del negocio de familia, así como las tres capacidades que están desarrolladas en cada uno de los emprendedores mencionados en este estudio.

El valor máximo de apreciación es de 150 puntos, obtenidos a través de las 30 preguntas y considerando la siguiente escala de Likert:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Así mismo, se utiliza la observación, misma que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Cabe hacer mención que la observación es participante y no participante, debido a la interacción con los emprendedores dueños de los restaurantes y por otro lado, la simple observación.

IV. Presentación de las empresas de estudio

Las empresas que son objeto de estudio de esta investigación están ubicadas en el Municipio de Pachuca en el Estado de Hidalgo, México. Éstas son tres:

1. Restaurante Los Asados
2. Chikita Café, y
3. Restaurante El Arrachero

Están ubicadas en el sector restaurantero y son consideradas como Pequeñas Empresas (PE) por tener de 11 a 50 personas laborando en ellas.

Estos tres restaurantes están dirigido a personas que pertenecen al nivel socioeconómico A/B³, C+⁴, C⁵, según la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. (AMAI), entre los que se encuentran los tres segmentos de mercado con los niveles de ingreso más alto y de bienestar.

³ Segmento de la sociedad con el nivel más alto de vida del país.

⁴ Segundo segmento con el nivel más alto de vida del país.

⁵ Segmento de la sociedad que ha alcanzado un nivel de vida práctico en el país.

A continuación se describe la situación de cada una de las empresas, contemplando sus antecedentes, la situación actual en la que se encuentran y qué tan desarrolladas están las capacidades de los emprendedores, anteriormente mencionadas, y que son clave para identificar el éxito del negocio familiar, cabe hacer mención que la información obtenida es recopilada a través del instrumento que señala esta investigación, entrevistas con los emprendedores dueños de los restaurantes y mediante observación directa.

Antecedentes

Restaurante Los Asados

Restaurante Los Asados abrió sus puertas el 23 de Octubre de 2010, bajo un modelo de negocio estrictamente familiar. Los hermanos Farid y Luis Nazar de 27 y 30 años respectivamente, inician este sueño como socios, con la aportación de un pequeño capital propio y con la idea de ofrecer al mercado local una experiencia en alta cocina mexicana. Actualmente cuenta con 12 colaboradores, logrando contribuir a la generación de empleos, siendo éste uno de los principales objetivos del negocio.

Esta pequeña empresa ha ido creciendo continuamente conjugando elementos como la calidez de su ambiente, la calidad de sus productos y precios accesibles. Además, el Restaurante se encuentra bajo el sello de calidad Punto Limpio⁶, reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo, por incorporar e implementar buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión y unidades de negocio, así mismo, está afiliado a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), misma que busca la vinculación empresarial dentro del sector. Entre sus clientes se distinguen personas de distintas edades, como niños, jóvenes y adultos; así como familias.

Chikita Café

La apertura de este restaurante fue en el año 2002 por decisión de dos familiares de distintas generaciones, tratándose de la abuela y el nieto, este último es David Villegas de 36 años, el socio mayoritario y quien lleva gran parte del control y gestión del negocio familiar. El tipo de servicio que ofrece es comida casual, barra de café y té, entre sus clientes potenciales se encuentran las mujeres de 18 años en adelante y familias.

Esta empresa cuenta con el reconocimiento Distintivo M⁷, otorgado por la Secretaría de Turismo a las empresas que logran implementar de manera exitosa el Programa de Calidad Moderniza avalando así mismo la adopción de mejores prácticas. Además, el restaurante está afiliado a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). Actualmente hay 20 empleados laborando en Chikita Café.

Restaurante El Arrachero

La apertura de este lugar fue el 6 de agosto de 2011, por iniciativa de dos hermanos Raúl y María Fernanda Rebelo, empresarios y emprendedores con edades entre 22 y 26 años. Este restaurante cuenta con 14 empleados y fue creado con capital propio, el tipo de comida que ofrecen son cortes mexicanos de alta calidad y sus clientes son principalmente familias.

También cuenta con la certificación Punto Limpio, mencionada anteriormente y hasta el momento no está afiliado a ninguna Cámara de comercio. El principal propietario ha asistido a cursos que lo han capacitado para la gestión y administración del restaurante, enfocados principalmente a la atención del servicio de comensales.

⁶ Es un sello de calidad otorgado por el gobierno federal a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico, entre ellas, restaurantes y cafeterías. Enfocado a las buenas prácticas de seguridad y calidad higiénica en la prestación del servicio. Tiene la finalidad de proteger la salud de los clientes, de los trabajadores y promover la cultura de la higiene (SECTUR, 2013).

⁷ Para otorgar este reconocimiento es necesario cumplir con cinco elementos: 1. Calidad humana, 2. Satisfacción del cliente, 3. Gerenciamiento de rutina, 4. Gerenciamiento de mejora y 5. Resultados (SECTUR, 2013).

Situación actual de las empresas familiares

De acuerdo al instrumento aplicado para conocer la situación actual de la pequeña empresa familiar, los tres restaurantes obtuvieron una puntuación que oscila entre los 90 y 119 puntos, por lo tanto se encuentran en vías de profesionalización, siendo necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Esto permite que el personal que se encuentra laborando en estas empresas familiares mejoren sus habilidades, haciéndolos más competitivos y por ende, también al restaurante. Por otra parte, el desempeño actual del negocio, obliga indirectamente a los dueños emprendedores de la empresa a desarrollar y potencializar sus capacidades.

Capacidades de los emprendedores

A continuación se describen las tres capacidades en la que se centra esta investigación: de adaptación, de seguridad en sí mismo y de mente innovadora. Son importantes para identificar los factores clave de éxito de los emprendedores emergentes estudiados.

Restaurante Los Asados

Los emprendedores dueños de este restaurante tienen desarrolladas las tres capacidades, sobresaliendo la “capacidad de seguridad en sí mismo”, lo cual les permite asumir riesgos y manejarse en circunstancias de incertidumbre para el cumplimiento de sus objetivos, debido a la habilidad de los emprendedores para trabajar en equipo y asignar tareas, además de la facilidad para negociar y la capacidad de decisión, entre otros.

Por otra parte, en cuanto a la “capacidad de adaptación”, los socios aplican un modelo de negocio flexible que permite responder a los diversos cambios que se presentan dentro del mercado tales como expectativas de consumo, fortalecimiento de relaciones con proveedores, competencia, procesos y controles internos, entre otros. La clara visión de la empresa compartida entre los integrantes de la familia y su equipo de colaboradores, además del compromiso adquirido por cada uno de ellos son elementos que les permite adaptarse y trabajar armónicamente.

La “capacidad de mente innovadora” es la menos desarrollada en los emprendedores de este restaurante, dado que los planes empresariales de largo plazo no toman en cuenta las circunstancias de la familia, además no se llevan a cabo evaluaciones a todos los integrantes familiares que colaboran en la organización y esto podría evitar la generación de lluvia de ideas que es importante entre los colaboradores de cualquier empresa.

Chikita Café

El dueño mayoritario de este café restaurante muestra una gran seguridad en sí mismo, de hecho es la capacidad más presente en él, seguida de la capacidad de mente innovadora y por último la capacidad de adaptación.

Trabajar en grupo, asumir riesgos, tomar la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas, así como tener capacidad de decisión son elementos que reúne el emprendedor en mayor grado y que muestra su “capacidad de seguridad en sí mismo” como la más desarrollada de las tres ya mencionadas.

Existe un ambiente empresarial que impulsa al emprendedor a desarrollar sus habilidades y aptitudes para posteriormente innovar, pero aspectos de gestión o administrativos limitan hasta cierto punto su “capacidad de mente innovadora”. Así mismo, hay acciones que están claramente definidas como las metas de la empresa, sin embargo, la falta de planes estratégicos por escrito y políticas claras sobre la contratación de los familiares son debilidades que muestra una “capacidad de adaptación” menos desarrollada.

Restaurante El Arrachero

El propietario principal de esta pequeña empresa muestra las tres capacidades, la más desarrollada es la “capacidad de seguridad en sí mismo”, seguida de la capacidad de adaptación y aún menos la “capacidad de mente innovadora”. El emprendedor muestra habilidad para la toma de decisiones y asumir riesgos ante situaciones difíciles que generan incertidumbre.

En algunas cuestiones que requieren la aplicación de la innovación, el emprendedor se considera indeciso al respecto, sin embargo, en su negocio realiza cambios que son generados por actividades innovadoras y que sin tener tanto conocimiento teórico sobre la gestión de una organización, las ha puesto en práctica y le han funcionado.

Sus metas están claramente definidas pero no existe un plan estratégico por escrito, así mismo, la definición precisa de puestos es clara, sin embargo no hay planeación a largo plazo, por lo tanto, su “capacidad de adaptación” podría verse afectada por estas debilidades debido a que no hay una guía que les vaya indicando qué hacer.

V. Resultados e implicaciones/Áreas de oportunidad

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran las capacidades desarrolladas por los dueños de tres empresas familiares, considerando que en la mayoría de los casos no existe un conocimiento previo en este tema, sin embargo, los factores clave de éxito que caracterizan a estos empresarios brindan una guía para orientar el trabajo de futuros emprendedores.

Para los empresarios de negocios familiares ya posicionados en el mercado, profesionistas y estudiantes con deseos de emprender, así como la sociedad en general, esta investigación les resulta útil para conocer las capacidades que están desarrollando los emprendedores en economías emergentes, que si bien se enfrentan a diversos obstáculos, entre ellos los económicos, han logrado posicionar sus PyMEs en una economía tan flotante como la de México.

La gran mayoría de los empresarios no cuentan con las bases para llevar sus negocios a un nivel de desarrollo y tampoco saben cómo los cambios que se presentan en la cultura emprendedora repercuten en el crecimiento de sus negocios.

Por otra parte, la investigación tiene implicaciones respecto al papel que juega el emprendedor y los familiares en el deseo de transmisión de la empresa, en algunos casos, aún no ha sido pensado, pero es un compromiso que se debe refrendar por cada generación. Además, tal vez no exista un involucramiento total por parte de todos los integrantes de la familia en la gestión y administración, dado que a veces los negocios comienzan por necesidad o por tener una idea y el deseo de su puesta en práctica.

La participación de los familiares es distinta cuando sólo aportan el capital para que la empresa inicie con las operaciones, por lo tanto estas son PyMEs consideradas como empresas de capital económico familiar, para esta investigación en particular, los tres casos son empresas que inician con recursos económicos de los emprendedores.

Por lo tanto, los factores clave de éxito identificados en esta investigación son los siguientes:

1. No tienen miedo a la incertidumbre
2. Rápida solución a situaciones no esperadas
3. Agilidad para conseguir fuentes de capital
4. Habilidad para relacionarse con factores del ambiente externo como proveedores, y
5. Habilidad para posicionarse en la mente del cliente a través de medios de publicidad.

Conclusiones

Hay muchos ejemplos de emprendedores que han logrado posicionarse en el mercado y generar grandes sumas de dinero, pero presentar a estos tres casos de estudio desarrollados en economías emergentes, con emprendedores que son realmente exitosos, pueden inspirar a otros a desarrollar sus capacidades de seguridad en sí mismo, de adaptación y de mente innovadora.

El hacer frente a situaciones de sobrevivencia que se presentan al día a día, dirigir a un grupo de trabajo, atender las necesidades de la familia, entre otros, son retos a los que el emprendedor debe enfrentarse con un liderazgo nato, sin embargo existen otras capacidades que refuerzan la actividad emprendedora que realizan los dueños.

Los elementos identificados en esta investigación muestran que los emprendedores tienen las tres capacidades desarrolladas ya mencionadas, unas en mayor grado que otras, podría considerarse el propio manejo del negocio, establecimiento de metas y cumplimiento de las mismas, además la personalidad de cada uno de los dueños y actitud ante los retos como aspectos que influyen en determinado momento para mostrar una capacidad más predominante.

Las empresas familiares a diferencia de otro tipo de negocios tienen la particularidad de enfrentar el gran reto de empatar los intereses de la familia con los objetivos del negocio, teniendo que afrontar en algún momento futuro decisiones para equilibrar temas de propiedad, mando y sucesión.

En el caso del Restaurante Los Asados, los emprendedores han logrado posicionar su empresa en el mercado por más de tres años, se observa que su capacidad de adaptación a los cambios constantes y sobre todo la seguridad desarrollada en ellos para la toma de decisiones e implementación de ideas, tiene como resultado el cumplimiento de un sueño y un objetivo convertido en un excelente restaurante respetando un modelo casual, innovador y divertido de comida mexicana.

Para el Restaurante Chikita Café, es una situación de dos generaciones muy distintas siendo el nieto y la abuela los dueños del negocio, es decir, una primera y tercera generación, las capacidades desarrolladas son identificadas en el nieto como mayor propietario de la empresa y ha logrado posicionar y mantener en el mercado al negocio por más de 10 años, lo cual habla de su experiencia y logro de objetivos.

Por su parte, el Restaurante El Arrachero tiene ya casi tres años en el mercado y se considera que la capacidad de mente innovadora del emprendedor se liga con la percepción que tiene él mismo de su negocio, si la empresa familiar es vista sólo como una herramienta para generar dinero, entonces se podría hacer uso de la innovación para captar mayores fuentes de ingresos a través del aumento de sus clientes.

Finalmente, las capacidades menos desarrolladas en los emprendedores son elementos que podrían limitar el desarrollo de la innovación, las expectativas de crecimiento, perder clientes potenciales y por ende disminuir los ingresos, además el negocio podría volverse poco competitivo en el mercado, es necesario que ellos las fortalezcan y seguir desarrollando las dos más presentes en ellos para continuar con el éxito de sus restaurantes.

Para concluir con esta investigación se considera que los tres restaurantes estudiados son empresas familiares exitosas, rebasan los dos años de ciclo de vida comúnmente esperado para las PyMEs y se puede observar que las capacidades que están presentes en estos emprendedores son realmente sus herramientas para que sus negocios permanezcan en el mercado.

REFERENCIAS

- Alizo, M., Graterol, A., & Chávez, B. (2010). Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), pp. 462-485.
- Banco Mundial. (2013). *Doing Business 2013. Regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- BID. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.iadb.org/es/temas/sector-privado/sector-privado,1687.html>
- Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2006). *Entrepreneurship: conceptos, teorías y perspectivas*. España: Fundación Bancaria.
- El Economista. (29 de Enero de 2013). *Periódico El Economista*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>
- Ernst & Young. (2011). *Los emprendedores hablan abiertamente. El barómetro del espíritu emprendedor*. Costa Azul, Niza: Cumbre de Jóvenes Emprendedores del G20.
- Garza, A. (2004). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. México: El Colegio de México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INADEM. (10 de Abril de 2014). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de Secretaría de Economía: <https://www.inadem.gob.mx/index.html>
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Nájar, D. (2010). *Emprendedores emergentes*. México: LID.
- O. de Castro, J., Justo, R., & Maydeu, A. (2008). *La naturaleza del proceso emprendedor en España en el contexto internacional*. España: Fundación BBVA.
- Pérez, P., Oliver, R., Merritt, H., Márquez, A., & León, J. (2006). El emprendedor en México: ingenio vs innovación. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I* (pág. 14). México: OEI.
- PROCESO. (4 de Septiembre de 2013). *Semanario de información y análisis*. Obtenido de [http://www.proceso.com.mx/\\$p=271281](http://www.proceso.com.mx/$p=271281)
- SECTUR. (12 de Abril de 2013). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Punto_Limpio
- (26 de Junio de 2013). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de http://www.sectur.gob.mx/en/sectur/sect_DistintivoM
- Tarapuez, E., & Botero, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de administración*, 20(34), pp. 39-63.
- Tarapuez, E., Zapata, J., & Agreda, E. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), pp. 83-98.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- USAID. (29 de Enero de 2014). *United States Agency for International Development*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade/supporting-private-enterprise>
- Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: Colección EOI Empresas.

SOBRE LOS AUTORES

Luis Alberto Pérez Nazar: Licenciado en Administración de Empresas y Master en Administración por la Universidad La Salle Pachuca. Socio Consultor y empresario PyME del sector restauranero, se especializa en investigaciones de empresas familiares, pequeñas empresas, emprendedurismo e innovación al mercado. Ponente en el 58th International Council for Small Business World Conference. Ponce, Puerto Rico, Junio 2013 con la ponencia: Una Visión a la Gestión Estructural de las Empresas Familiares: Caso de una Empresa del Sector Alimentario del Estado de Hidalgo, México. Ponente en el IX Congreso Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias. Vancouver, Canadá.

Laura Elena Espino Barranco: Licenciada en Administración de Empresas. Master en Educación, con énfasis en Administración Educativa y Gestión, por la Universidad La Salle Pachuca. Master en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Me especializo en temas de emprendedores, pequeñas empresa, empresas familiares e innovación al mercado. Ponente en el 58TH International Council for Small Business en Puerto Rico, con las ponencias: 1. Impacto de la Innovación en la Competitividad de las PYMES: Caso de Una Empresa de Elaboración de Productos Naturales para la Salud en el Estado de Hidalgo, México. 2. Una Visión a la Gestión Estructural de las Empresas Familiares: Caso de una Empresa del Sector Alimentario del Estado de Hidalgo, México. Ponente en el IX Congreso Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias. Vancouver, Canadá.

Los empresarios: proceso de paz y posconflicto en Colombia. Responsabilidad social

Mariela Márquez Quintero, Universidad Nacional de Colombia, Colombia
Julián Andrés Restrepo Guzmán, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Resumen: La historia del conflicto armado en Colombia está marcada por una lucha de 50 años entre el Estado, grupos armados ilegales, el narcotráfico, y una sociedad civil inmersa en las confrontaciones. El país vive hoy unos de los hechos más importantes de su historia; una negociación de paz que busca una salida política a una guerra que aumentó los niveles de pobreza, exclusión e inequidad. Hoy el reto es asumir la etapa del posconflicto desde el perdón, la reconciliación, la tolerancia, la solución a los problemas sociales y políticos, y el aporte del sector privado y empresarial en la reconstrucción del tejido social de las comunidades y de los guerrilleros de las FARC, que suscribirán el acuerdo. Aporte que además de la tarea del Estado, reclama y requiere del apoyo de los industriales y empresarios en la reinserción, en la búsqueda de alternativas laborales a los desmovilizados como actores irregulares de la confrontación, paso fundamental para finiquitar el conflicto y llegar a la paz. Proceso de paz reconocido en los acuerdos internacionales, que busca cerrar la historia de un conflicto, tercero en el mundo después del de Medio Oriente y del de Birmania que lo anteceden en intensidad y tiempo.

Palabras clave: conflicto armado en Colombia, proceso de paz, posconflicto, empresarios, responsabilidad social

Abstract: The history of armed conflict in Colombia is marked by a 50-year struggle between the state, illegal armed groups, drug trafficking, and civil society immersed in confrontations. The country live today one of the most important events in its history; peace negotiations seeking a political solution to a war that increased levels of poverty, exclusion and inequality. Today the challenge is to assume the post-conflict stage for forgiveness, reconciliation, tolerance, the solution to the social and political problems and the contribution of the private and business sector in the reconstruction of the social fabric of communities and the guerrillas FARC, who will sign the agreement. Contribution that in addition to the task of the state, requires and demand the support of industrialists and entrepreneurs for reintegration in finding alternative employment for demobilized as actors of irregular confrontation, critical step to settle the conflict and achieve peace. Peace process recognized by international agreements, which seeks to close the story of a conflict, third in the world after the Middle East and Burma that precede it in intensity and time.

Keywords: Armed Conflict in Colombia, Peace Process, Post-Conflict, Businessmen, Social Responsibility

Uno de los hechos más importantes de la historia reciente en Colombia tiene relación con el proceso de paz que adelanta el gobierno con el grupo armado ilegal de las FARC-EP, alzado en armas hace cincuenta años. Es la negociación en la que más se ha avanzado en la historia reciente del país y en la que los ilegales aceptaron los diálogos con el apoyo del gobierno de Cuba y de la comunidad internacional.

La negociación y la búsqueda del acuerdo de paz están en un momento de importantes avances, además de lograr sentar en las mesas de diálogo a una guerrilla radical y obsecuente, en su momento con un reconocimiento internacional como grupo político armado y con un amplio poderío ideológico, territorial y militar.

Es un logro trascendental e histórico teniendo en cuenta que de los 58 conflictos armados que existen en el mundo, la confrontación armada en Colombia es una de las más reconocidas en el mundo por su efecto, intensidad y duración, después del conflicto de Birmania en Asia y la confrontación entre los israelitas y los palestinos en el medio oriente.

Hay que aceptar que el conflicto armado en Colombia es desde las realidades inmediatas y locales una guerra civil no declarada ni aceptada por el Estado y que tiene unas connotaciones y características únicas y *suigeneris*, más cuando los dineros del narcotráfico han alimentado las arcas, las

armas y los ideales de los grupos ilegales de extrema izquierda y de extrema derecha inmersos en la disputa ideológica y militar.

En 200 años de historia y de las 23 guerras civiles que ha registrado el país, la última confrontación ha afectado a cinco generaciones, una nación signada por la violencia, un recurrente histórico que viene del proceso de la colonización y la conquista española, que hoy afecta a 46 millones de nacionales en una guerra que ha sembrado el país de luto, viudas, huérfanos, dolor y pobreza, tal y como lo refiere el nobel de literatura Gabriel García Márquez (1994):

Esta encrucijada de destinos ha formado una patria densa e indescifrable donde lo inverosímil es la única medida de la realidad. Nuestra insignia es la desmesura. En todo; en lo bueno y en lo malo, en el amor y en el odio, en el júbilo de un triunfo y en la amargura de una derrota. Tenemos un amor casi irracional por la vida, pero nos matamos los unos a los otros por las ansias de vivir, nuestras violencia historia es la dinámica sobrante de nuestra guerra eterna contra la adversidad. En los colombianos sin duda el corazón mata la razón y esta es la encrucijada en el tercer milenio.

No se puede desconocer que uno de los mayores errores de los gobiernos de turno en Colombia fue no aplicar la paz como una política de Estado; también hay que reconocer que dada la magnitud y el efecto de la guerra, desde la década de los años ochenta del siglo XX, gobiernos de turno iniciaron un proceso de creación de instituciones y formulación de herramientas para ejecutar procesos de desmovilización, reinserción y reintegro de los insurrectos a la vida civil.

Procesos que comenzaron a dar resultados en el nuevo siglo, más por una arremetida militar del anterior gobierno, por el ofrecimiento de incentivos financieros a los irregulares, y por el ofrecimiento del perdón de las penas con el sistema judicial, que por la solución a los altos niveles de inequidad, pobreza, desigualdad y corrupción que han alimentado la guerra en las últimas cinco décadas.

Actualmente existe en Colombia la Agencia Colombiana para la Reintegración que cuenta con presupuesto propio 95 por ciento del Estado, con el apoyo de cooperantes privados e internacionales, la relación del gobierno indica que 115 empresas en Colombia le apuestan a la reintegración y a la paz, además de 13 universidades con programas sociales.

Las cifras revelan que 30.612 personas fueron atendidas en el proceso de reintegración entre febrero del 2013 y enero del 2014, un 88 por ciento hombres, 11 por ciento mujeres, cifra que incluye a 16.810 guerrilleros de las FARC, 3.403 del ELN, y 441 de otros en desmovilizaciones individuales; colectivas la de las Autodefensas Unidas de Colombia 31.696, aplicada en la ley de Verdad, Justicia, Reparación y Perdón entre el 2004 y el 2008.

La misión de la Agencia colombiana para la reintegración, ACR, es impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana. Propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos y lograr que en el año 2.020 se llegue a la paz, a la seguridad y a la convivencia absoluta (www.agenciaparalareintegraciónenColombia).

De ahí que no se pueda desconocer que una de las grandes encrucijadas que tiene Colombia en la actual negociación que se adelanta en La Habana en Cuba, es que en una etapa de posconflicto se defina cuál será el futuro de cerca de doce mil guerrilleros, que hoy hacen parte de la insurgencia armada.

Para los expertos, no será un proceso fácil teniendo en cuenta que en la agenda motivo de negociación en la ley que dio el marco jurídico para la paz, no hace énfasis en factores especial como el perdón y la reconciliación, en los recursos económicos y los procesos de asimilación en las regiones de la llegada de los ilegales desarmados y con propósitos de reintegrarse a la vida civil.

El Estado, y los empresarios e industriales del país deben asumir desde las soluciones la problemática de los desmovilizados y reinsertados, las comunidades y las regiones deben apoyar el proceso desde la aceptación y el reintegro de los irregulares a la vida civil. En los seis puntos de la agenda que se negocia en La Habana, en Cuba, de la solución a los problemas agrarios, los asuntos políticos, el narcotráfico, el del desarme, el de la desmovilización es quizás el que más expectativas genera, además del de las víctimas.

La Fundación Ideas para la Paz creada por empresarios desde 1.999 para analizar el tema del conflicto armado, en varios estudios realizados concluyó que el 61 por ciento de los desmovilizados no reincide, que el 40 por ciento vuelve a las actividades ilegales y que un 36 por ciento tiene factores de riesgo y de vulnerabilidad para el retorno a la ilegalidad.

Factores de vulnerabilidad que, según los expertos, van desde un nuevo reclutamiento del grupo ilegal al que perteneció u otro, por el nivel educativo bajo que reduce las opciones laborales, la falta de un núcleo familiar, los deseos de venganza, y el gusto por el poder que generan las armas.

Está además la expectativa que generan los acuerdos políticos entre el gobierno y los guerrilleros que lleven a que por la vía de la elección popular lleguen a instituciones políticas como el Congreso de la República, concejos y asambleas. Según la Asociación Nacional de Industriales - Andi, este último punto genera rechazo, controversia y recelo. De ahí las recomendaciones de la experta Carolina Herrera y otros (2014), quienes manifiestan:

Un mayor nivel de confianza en el Estado reduce la probabilidad de reincidencia del desmovilizado. Por lo tanto, se sugieren a la Agencia Nacional para la Reintegración, ACR, varias acciones que contribuirían a incrementar la confianza del desmovilizado en el Estado. Por un lado, se debe seguir fortaleciendo una interlocución con las diferentes entidades en la que estas tengan en cuenta a los desmovilizados como una población que tiene que ser atendida prioritariamente para lograr la meta de la reconciliación nacional y la construcción de una paz sostenible y duradera, además de garantizar los recursos y adelantar un trabajo específico con el sector privado.

Pero sin duda una de las grandes preocupaciones es como se garantizaran los recursos para lograr financiar el posconflicto en Colombia en los 32 departamentos y cerca de 900 municipios afectados por la confrontación armada; no será fácil rescatar el valor de la confianza en los ilegales, en las comunidades afectadas y en la sociedad en general mientras no se mejoren las condiciones sociales y de inversión.

Sectores de inversión que tendrá que atender el Estado tras la firma de un acuerdo de paz, entre otros; los dineros para la consolidación institucional y estatal de territorios controlados cinco décadas por la guerrilla, los recursos para asumir el valor de un proceso de reinserción que involucrara a cerca de 12.000 guerrilleros de las FARC, y los gastos que implican la recuperación de los activos productivos que se perdieron con la guerra, además del factor social de las víctimas y el retorno definitivo a las regiones de conflicto.

Los análisis y estudios de la firma Raddar, señala que por el entramado económico que encierra al posconflicto, el Estado tendrá que desembolsar cerca de 22 billones de pesos anuales durante 20 años, lo que equivale más o menos a 18% o 20% del presupuesto nacional.

La revista Dinero, una de las más influyentes en asuntos económicos y sociales en Colombia, en un artículo titulado *¿cómo pagar la paz?* de octubre 10 del 2013 plantea varias alternativas: nuevos impuestos que generan rechazo por las 13 reformas tributarias aplicadas en el país en los últimos años, ampliar la instancia de la cooperación internacional de cerca de 30 países que colaboran actualmente, y la venta de vastas extensiones de tierra que están en poder de la guerrilla y recoger las utilidades que le genera el narcotraficante al grupo ilegal y que se fijan en 1.000 millones de pesos al año.

La revista cita un extenso estudio presentado por la decana de la facultad de Economía de la Universidad de los Andes, Ana María Ibáñez (2011), quien concluye que:

El gasto en defensa de los países en épocas de posconflicto alcanza a representar 4,5% del PIB; es decir, que en Colombia estaría cerca de 1,7 puntos porcentuales por encima del gasto requerido en tiempos de paz, ese gasto adicional ocasiona pérdidas acumuladas durante la primera década de posconflicto, equivalentes a 17% de un año del PIB, además de la fuga de capitales que se profundiza al aumentar de 19,7% en la época de conflicto a 26,1% en la época del posconflicto.

Para los empresarios estas dificultades no son ajenas; además del efecto que ha tenido en el desarrollo empresarial e industrial del país el conflicto armado, una encuesta realizada con los directivos de 361 empresas advierte que el 75 por ciento de los empresarios está dispuesto a contribuir en

un proceso de paz, pero también un porcentaje igual admite que no aceptarían que por vías de impuestos se financie la reinserción y la desmovilización y en general el posconflicto.

El presidente de la Asociación Nacional de Industriales Andi, Bruc Mac Master, enfatiza en la oportunidad de las negociaciones de paz y reconoce la importancia de una salida política, pero ratifica las cifras de los investigadores que advierten que el 45 por ciento reconoce la presencia de actores armados ilegales en sus zonas de operación: 35 por ciento de las FARC, 35 por ciento de las bandas criminales del narcotráfico, bacrim y 20 por ciento del ELN, sin desconocer factores de desestabilización como la delincuencia común y el microtráfico de narcóticos.

El 44 por ciento del total de encuestados dijo haber enfrentado en la última década problemas relacionados con el conflicto armado; incremento de gastos en seguridad, pérdida de mercancías, reducción de las ventas, pérdida de clientes y amenazas o atentados contra los empleados.

Sin embargo, el líder empresarial reconoce que desde el 2004 que se iniciaron en forma las desmovilizaciones, hay una visión más positiva del ambiente de negocios: el 25 por ciento de los empresarios admitió la reducción de los problemas por conflicto armado, 15 por ciento afirmó que la situación sigue igual por la presencia también de bandas ilegales, Bacrim, dedicadas al narcotráfico, y un 23 por ciento admite que las condiciones de seguridad han variado positivamente en algunos aspectos.

En esta parte de las negociaciones de paz la situación de los empresarios e industriales e inversionistas no es fácil, quienes plantean dos síntomas de preocupación: la preparación y la receptividad de los ilegales en los núcleos empresariales de trabajo y cuál va a ser el futuro político de los cabecillas de los ilegales si el escenario les permitirá llegar a cargos de elección popular en el Congreso de la República, los concejos, asambleas, alcaldías y gobernaciones.

Esas preocupaciones hacen parte de un estudio adelantado por los expertos de la Fundación Ideas para la Paz, Ángela María Puentes; Álvaro José Moreno y Juliana Márquez, entre otros (2012), el cual advierte:

No obstante los industriales reconocer su importancia en la reintegración económica de excombatientes, cerca de un 80% de las empresas encuestadas se abstienen de participar en iniciativas orientadas a lograr la reinserción por el desconocimiento de los programas institucionales del gobierno; en segundo lugar, los empresarios señalaron que la no participación en este tipo de iniciativas se debe al temor por la seguridad de su empresa (22,8%) y por la retaliación de grupos armados (13,1%). En cuanto a las razones internas para no participar en iniciativas de reintegración, 18,6% de las empresas encuestadas argumentaron no tener mayores recursos.

El empresariado colombiano en diferentes foros y escenarios públicos y políticos ha exteriorizado su preocupación por los modelos de aplicación de la reincorporación que puede convertirse en un negocio para los ilegales, evadiendo y burlando a la justicia negando el reconocimiento de las víctimas y la petición pública de perdón.

Frente a los entornos laborales los industriales esperan que la Oficina de Alto Comisionado para la Reinserción garantice las condiciones necesarias para que las organizaciones no vean perturbadas las prácticas laborales, dadas las diferencias de los guerrilleros desmovilizados con el resto de ciudadanos, cómo hacer el reconocimiento público de su condición y cómo enfrentarlos a una vida laboral para la que no están capacitados ni preparados emocionalmente.

La propuesta del gobierno del presidente de la república Juan Manuel Santos plantea varios escenarios en los que se cuente con el apoyo de los empresarios, de la comunidad internacional y de los ciudadanos. Admite que no es una tarea fácil, más bien compleja y engorrosa pero ese es el reto, más cuando no se pueden desconocer las víctimas así como lo plantea el experto de la Universidad Javeriana de Colombia, Néstor Raúl Correa (2011):

Ahora bien, en la órbita de todo ese conflicto armado interno y de los procesos de reinserción, está la pregunta por los derechos de las víctimas, para tratar de resolver la tensión que media entre las concesiones a los reinsertados y el deber de reparar a las víctimas. Reinserción y reparación, he ahí el dilema. Reinserción, porque la justicia transicional exige hacer concesiones razonables a los grupos armados que se desmovilicen, que prestaron su concurso para lograr la paz y la reparación, y porque las víctimas de violaciones a los derechos consagrados en normas internas e internacionales, tienen derecho a una reparación integral.

Para la academia, sectores políticos y religiosos el entramado del asunto va más allá está en asumir el reto desde factores de inteligencia emocional, social y colectiva, en hacer del perdón y de la reconciliación el propósito más importante de la paz, de lo contrario se está arando en el desierto tal y como lo advierte el presidente de la Conferencia Episcopal Colombiana, Monseñor Rubén Salazar en los mensajes enviados a los negociadores en La Habana, en Cuba.

REFERENCIAS

- Barrero, E. (2006). *De Macondo a Mancuso: Conflicto, violencia política y guerra psicológica en Colombia*. Bogotá: Ediciones Desde Abajo.
- Corporación Medios para la Paz. (2000). *Las verdaderas intenciones de las FARC*. Bogotá: Editores Intermedio.
- Correa, N. R. (2011). *Reinserción y reparación*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Child, J. y otros. (1987). *Narcotráfico Imperio de la Cocaína*. Bogotá: Editorial Percepción.
- Chomsky, N. y otros. (2003). *Colombia de Vietnam al Amazonas*. Bogotá: Editorial Fica.
- Deas, M. (2001). *La paz y sus principios*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Dinero (18 de septiembre de 2013). ¿Cómo pagar por la paz? Dinero. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/mecanismos-para-financiar-paz/184436>
- Fals Borda, O. y otros. (1963). *La violencia en Colombia: estudio de un proceso social*. Bogotá: Ediciones Tercer Mundo.
- García Márquez, G. (1994). *No acabamos de saber quiénes somos*. Documento leído en la ceremonia de entrega del informe de la misión de ciencia, educación y desarrollo.
- Gómez, E. (2006). *La tragedia de la droga: Perspectiva de una solución*. Bogotá: Corporación Pensamiento Siglo XXI.
- Herrera, C. y otros. (2014). *Retorno a la legalidad y reinserción de excombatientes en Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- Ibañez, A. M. (2011). *Oportunidades de desarrollo económico en el posconflicto*. Bogotá: Universidad de los Andes-Colombia.
- Latorre, M. (1986). *Hechos y crítica política*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Empresa Editorial.
- Lemoine, C. (2000). *Nosotros los colombianos del milenio*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Liévano Aguirre, I. (2002). *Los grandes conflictos sociales y económicos de nuestra historia*. Bogotá: Intermedio Editores.
- López, E. (2003). *Para pactar la paz*. Montería (Córdoba): Editorial Louis Ángel Asociados.
- Lozano, C. (2001). *Las Farc, el país que nos proponemos construir*. Bogotá: Editorial Oveja Negra.
- Palacio, M. (1995). *Entre la legitimidad y la violencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Pastrana, A. (2005). *La palabra bajo el fuego*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Pizarro, E. (1991). *Las Farc, de las autodefensas a la combinación de todas las formas de lucha*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Posada Cobo, E. (2001). *Guerra civil ¿el lenguaje del conflicto en Colombia?* Bogotá: Ediciones Alfa Omega.
- Posada, E. (2002). *La ilegitimidad del Estado en Colombia*. Bogotá: Editorial Alfa Omega.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). Hechos del callejón, 18. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/hechosdepaz/echos/pdf/18.pdf>
- Programa de Reinserción Nacional. (2000). Los derechos humanos y el derecho internacional en los procesos de paz; 1990:2000. Edición Fundación Cultura Democrática.
- Puentes, Á. M. (2012). *Reinserción, economía y sector productivo en Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- Redacción Portafolio.co (s/d). Empresarios ofrecen aportar recursos por la paz. Portafolio.co. Disponible en: <http://m.portafolio.co/economia/empresarios-ofrecen-aportar-recursos-la-paz>
- Redacción HSB Noticias (30 de octubre de 2013). Gobierno invitó a los empresarios que apoyen el post conflicto. HSB Noticias. Disponible en: <http://www.hsbnoticias.com/vernoticia.asp?ac=Gobierno-invito-a-los-empresarios-que-apoyen-el-post-conflicto&WPLACA=81331>
- Romano, V. (2002). *La formación de la mentalidad sumisa*. Cali (Valle): Editorial Artes Gráficas del Valle.
- Ronderos, M. T. (2000). *Manual para cubrir la guerra y la paz*. Bogotá: Editorial Correa.

- Turriago, G. (2003). *Estudio de los procesos de reinserción en Colombia*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Valencia, A. (1992). *La humanización de la guerra*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Vargas, A. (2001). *Las fuerzas armadas en el conflicto colombiano*. Bogotá: Editorial Intermedio.
- Vélez Ramírez, H. (1998). *El conflicto armado en Colombia: negociación o guerra*. Cali (Valle): Editorial Universidad del Valle.
- Vicenti, F. (1998). *La reconciliación sostenible el mayor reto de la paz*. Bogotá: Editorial Ámbar.

SOBRE LOS AUTORES

Mariela Márquez Quintero: Docente de la Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales. Directora de Caracol Radio Colombia en Manizales - Cadena Radial, Periodista - Magister en Historia.

Julián Andrés Restrepo Guzmán: Aspirante a Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales. Estudiante de Derecho de la Universidad de Caldas. Joven Investigador de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Miembro del Grupo de Investigación Cultura de la Calidad de la Educación.

Nietzsche y la ética en las organizaciones

Cristian David Rincón, Universidad Nacional de Colombia, Colombia
Diana Minerva Idarraga Vallejo, Universidad Nacional de Colombia, Colombia
José Gabriel Carvajal Orozco, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Resumen: Uno de los principales rasgos de los trabajos sobre ética en las organizaciones es que son construidos de espaldas a 2.500 años de producción en el campo de la filosofía moral; esto ha influido en que los resultados de esta reflexión no alcancen el nivel de ética, se queden en el plano pragmático-descriptivo y se traduzcan en recomendaciones para la acción de los dirigentes y participantes al interior de las organizaciones. Con esta ponencia, se pretende hacer un aporte a la construcción de una ética en las organizaciones, con fundamento en la mirada del filósofo alemán Friedrich Nietzsche. El documento describe brevemente el contexto del surgimiento de la obra de Nietzsche, junto con sus principales ideas éticas. Luego se explica cómo la teoría ética de Nietzsche contribuye a la construcción de la ética en las organizaciones, a partir de un trabajo analítico y argumentativo.

Palabras clave: ética en las organizaciones, Nietzsche, ética en administración, ética en los negocios

Abstract: Studies about business ethics have been built ignoring 2000 years of thought about moral philosophy; for this reason, the reflection about business ethics hasn't reached the level of ethic, it keeps in the pragmatic-descriptive field and it is translated like recommendations to the managers and member inside the organization. This paper purports to do a contribution to the building of a business ethics based on the thought of the German philosopher, Friedrich Nietzsche. This paper describes the context about the emergence of the Nietzsche's work and his ethic theories. Then, it explains how the Nietzsche's ethic theories contribute to the building of the business ethics.

Keywords: Business Ethics, Nietzsche, Ethic in the Organizations, Ethic in the Management.

Introducción

Básicamente, los asuntos éticos tratan del actuar y de justificar su evaluación. El hombre contemporáneo ha asumido un gran interés por la ética. Así, resulta común que las diferentes disciplinas se interesen por generar un examen reflexivo de los aspectos éticos que deben estar en la base de su contenido y de su práctica, y este fenómeno resulta especialmente relevante al interior de las organizaciones.

Las organizaciones, como fenómeno humano, no pueden estar desligadas de la reflexión ética. La sociedad moderna se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. La acción del hombre se condiciona organizacionalmente, y es a través de las organizaciones que se genera el desarrollo. Se llega a plantear que el nuevo papel de las organizaciones es el de velar por el mejoramiento de la vida en la tierra y el desarrollo del hombre. Desde Ortiz Ibars (2001) se propone que las organizaciones resultan en la última oportunidad para la construcción de una nueva sociedad.

La discusión sobre la ética en las organizaciones, construida desde la comunidad de empresarios y administradores, suele carecer de sustento filosófico, la que la hace estructuralmente frágil, aun cuando los académicos del campo la consideren valiosa (Zavadvikver, 2000). En gran proporción, la práctica administrativa del último siglo se ha apartado de más de 2.500 años de pensamiento filosófico sobre la moral y se ha encaminado a un estudio más empírico sobre el tema.

Este trabajo es un avance de investigación que pretende abordar de manera crítica el actuar de los administradores bajo la visión de la filosofía, específicamente desde la perspectiva del filósofo alemán Friedrich Nietzsche. La investigación aborda tres puntos clave de la filosofía de Nietzsche: el Superhombre, la Voluntad de Poder y el Eterno Retorno. En este documento se mostrará parte del resultado, especialmente desde la perspectiva del Superhombre.

El texto está dividido en tres partes. En la primera, se hace una contextualización general de la vida y obra de Friedrich Nietzsche. En la segunda, se exponen los rasgos éticos hallados en la obra de Nietzsche alrededor del Superhombre, la Voluntad de poder y el Eterno Retorno. En la tercera, como ya se dijo, se logra una aproximación de la ética nietzscheana a las organizaciones desde la perspectiva del Superhombre.

Generalidades

Nietzsche es considerado uno de los filósofos más representativos de finales del siglo XIX. En el mundo filosófico es conocido por su crítica a la razón como fin último del ser, al sistema religioso judeocristiano y al Estado-Nación Alemán, además de su reflexión constante frente a elementos opuestos acerca de las acciones morales consideradas como lo bueno-malo.

Es un filósofo importante en el pensamiento moderno porque provoca a otros pensar con su forma de reflexionar sobre la sociedad e instituciones como la milicia, la iglesia y la administración. En sus ideas se halla una manera diferente de buscar la realización del ser, teniendo un valor creativo e instintivo. Por esto, fue considerado también el inmoral de su época, por no estar de acuerdo con los planteamientos morales tradicionales, lo cual no implica que en sus obras no haya un contenido ético significativo. Por el contrario, su crítica apuntaba a eso, al planteamiento de una nueva forma de concebir y reflexionar sobre asuntos morales.

Entre sus planteamientos se preocupó por la construcción de un sistema de valores diferente al que regía en su época. Un sistema de valores en el cual la conciencia sobre el “yo quiero” fuera superior al “yo debo”, fundamentando así su pensamiento moral explícito en sus obras.

Friedrich Wilhelm Nietzsche nació el 15 de Octubre de 1844 en Röcken, Alemania. Se educó en una familia protestante, donde su padre y abuelo eran pastores luteranos. Se fue a vivir con su madre, su hermana y dos tías después de la muerte de su padre en 1849.

En 1865 abandonó sus estudios en Bonn y se fue a la Universidad de Leipzig a estudiar Filología. Allí conoció las obras de Arthur Schopenhauer y de Friedrich Albert Lange, además al músico Richard Wagner, lo que lo hizo interesarse por la filosofía. En esta época, publicó varios escritos filológicos, entre los que se destacan “Homero y la filología clásica” (1869), “Sócrates y la tragedia” (1870), “La visión dionisiaca del mundo” (1870) y “El nacimiento de la tragedia en el espíritu de la música” (1872) (Janz, 2010).

En 1869 recibe una oferta de la Universidad de Basilea, Suiza, para que ocupe un puesto en la universidad como Catedrático extraordinario, aún sin haber obtenido el título de Doctor, siendo el profesor más joven de la universidad. La Universidad de Leipzig le ofreció acceso al Doctorado sin examen de admisión por sus investigaciones e inmediatamente en la Universidad de Basilea fue ascendido a Profesor Honorario. Nietzsche renunció a su nacionalidad alemana y permaneció apátrida el resto de su vida (Janz, 2010).

En 1872, tras un problema de salud, decide abandonar su puesto en la Universidad de Basilea y recibe una pensión con la que subsiste el resto de su vida. Desde joven había sufrido lapsos de graves problemas de visión que rozaban la ceguera, migraña y ataques estomacales que se agravaron con una serie de enfermedades que acaecieron en 1870 (Hayman, 1980).

El 3 de enero de 1889, Nietzsche cayó en la demencia. Envío algunas cartas a sus amigos George Brandes, Cósima Wagner y Jacob Burckhardt que mostraban signos de demencia. En “*Ecce Homo. Cómo se llega a ser lo que se es*” (1888), Nietzsche hace un último intento desesperado por dar a conocer su filosofía, justo antes de caer en su crisis demencial. Es considerado como uno de los libros autobiográficos más críticos y megalómanos de la edad moderna (Janz, 2010). Sobre “*Así habló Zaratustra*”, Nietzsche escribe:

Entre mis escritos ocupa mi Zaratustra un lugar aparte. Con él he hecho a la humanidad el mayor regalo que hasta ahora ésta ha recibido. Este libro, dotado de una voz que atraviesa milenios, no es sólo el libro más elevado que existe. El auténtico libro del aire de alturas –todo lo hecho «hombre» yace a enorme distancia por debajo de él– es también el libro más profundo, nacido de la riqueza más íntima de la verdad, un pozo inagotable al que ningún cubo desciende sin subir lleno de oro y de bondad (Nietzsche, 1982, p.17).

Sin embargo, no todos están de acuerdo en que “Ecce homo” fuera la consecuencia de su estado previo al decaimiento mental. Freud consideró que la obra reflejaba una inminente lucidez e inteligencia, e invitó a sus colegas a que la pensarán como una de las mayores obras concebidas.

En 1889, Nietzsche fue internado en una clínica psiquiátrica en Basilea. Las causas de su decaimiento son realmente inciertas. Algunos le atribuyen la culpa a la sífilis de la que se contagió de joven, pero algunos especialistas creen que la causa de su locura fue un meningioma derecho orbital, una especie de tumor que desencadena en cáncer cerebral. El 25 de Agosto de 1900, Nietzsche muere después de contraer neumonía (Janz, 2010).

Principales rasgos de la ética de Nietzsche

Luego de haber hecho una revisión general de la vida y obra de Nietzsche, se han identificado los principales rasgos en la ética nietzscheana en tres puntos clave: el Superhombre, la Voluntad de Poder y el Eterno Retorno.

La transformación del hombre en Superhombre es algo crucial en la obra de Nietzsche. En su *Genealogía de la moral* (2007), Nietzsche pretende hacer un recorrido histórico de la moral. Demostró que nuestra cultura, inmersa en una moral cristiana, proviene de una gran inversión de los valores, donde lo malo pasó a ser considerado *bueno*. Esto se debió a que la tradición judeo-cristiana empezó a expandirse notablemente y que la clase noble, considerada la clase virtuosa anteriormente, pasó a ser minoría. En otras palabras, las costumbres, creencias y moral de la clase baja y esclava¹ pasaron a dominar y a ser consideradas *buenas* (Nietzsche, 2007).

Si bien Nietzsche no apoyó ni la moral cristiana —que él llamó moral de los esclavos—, ni la moral de los nobles, se esforzó en demostrar que la moral solo es una imposición cultural y que nada tiene de objetivo. Propuso que para salir de esta tradición era necesaria una transformación en el pensamiento del hombre: habría que reubicar la meta del hombre y plantarla en el Superhombre.

Para Nietzsche, es necesaria la transformación del espíritu en tres facetas para lograr llegar al Superhombre: del espíritu en camello, de camello en león y de león en niño. Consideraba que el hombre tenía por tradición un espíritu cargado de costumbres, que está sometido por su cultura y que se arrodilla ante ella, esperando más y más peso, como el camello que se doblega en el desierto. Para Nietzsche, la moral que rige el espíritu camello está basada en un “tú debes”. El espíritu, cuando se transforma en león, se libera de todas esas ataduras culturales y morales, y adquiere autonomía. El león se rebela y deja atrás toda aquella moral del “tú debes” y la reemplaza por una moral del “tú quieres”. Sin embargo, esta voluntad moral del león no está completa, pues le falta el rasgo más importante del espíritu: la capacidad de creación. Es ahí donde el león debe transformarse en niño, pues el niño no tiene ataduras ni prejuicios; es un espíritu libre con la capacidad de imaginar y crear. Para Nietzsche, la imagen del niño representa al Superhombre, como aquel capaz de construir su propia moral, una moral absolutamente humana, promulgadora de vida (Nietzsche, 2010).

El Superhombre es para Nietzsche aquel que se libera de todas esas ataduras culturales y morales; se rebela como el león, pero además tiene una capacidad creadora como el niño. Él crea su propia moral y sus propias creencias. Adquiere autonomía y responsabilidad en sus acciones. Crea y acciona según sus deseos, en vez de seguir los deseos colectivos. Nietzsche lo enmarca en lo que él llamó *El Eterno Retorno*.

¿Qué ocurriría si día y noche te persiguiese un demonio en la más solitaria de tus soledades, diciéndote: “Esta vida, tal como al presente la vives, tal como la has vivido, tendrás que vivirla otra vez y otras innumerables veces, y en ellas nada habrá de nuevo; al contrario, cada dolor y cada alegría, cada pensamiento y cada suspiro, lo infinitamente grande y lo infinitamente pequeño de tu vida se reproducirá para ti, por el mismo orden y en la misma sucesión”? [...] ¿No te arrojarías al suelo rechinando los dientes y maldiciendo al demonio que así te hablaba? No habrás vivido el prodigioso instante en que podrías contestarle: “¡Eres un dios! ¡Jamás oí lenguaje más divino!” Si este pensamiento arraigare en ti, tal como eres, tal vez te transformaría, pero acaso te aniquilará: la pregunta: “¿Quieres que esto se repita una e innumerables veces más?” ¡Pesaría con formidable peso sobre tus actos, en todo y por todo! ¡Cuánto necesitarías amar entonces la vida y amarte a ti mismo para no desear otra cosa que esta suprema y eterna confirmación! (Nietzsche, 1974, p.154).

¹ Recuérdese que históricamente los judíos han sido el pueblo esclavo por excelencia.

Aquí, Nietzsche plantea un panorama macabro para algunos, fascinante para otros. Si cada acción, cada decisión se repitiera infinitas veces en un eterno retorno, esa acción, esa decisión acarrearían tras sí un peso formidable que nos haría pensar más antes de actuar. Habría que preguntarse siempre: “¿aún si este suceso se repitiera innumerables veces, ¿me sentiría bien haciendo exactamente esto mismo?” Así actúa el Superhombre nietzscheano. Él actúa bajo su voluntad, pero siendo consciente de las consecuencias de sus acciones, actuando de la mejor manera, pensando que así obraría aún si la misma escena se repitiera innumerables veces. El hombre camello, en cambio, se entristecería al plantearse tal panorama, pues sus acciones están doblegadas ante una moral que le exige humillarse y sacrificarse constantemente. Nunca piensa en la vida tal y como la vive (menos aún en un eterno retorno), sino que vive pensando que todos sus sacrificios serán recompensados en la otra vida.

Según Nietzsche, el individuo que vive bajo el concepto del Eterno retorno buscará actuar de la mejor manera posible, de tal modo que nunca se sentiría mal así el mismo acontecimiento se repitiera una y otra vez (León, 2011). Así, el individuo que reconozca el eterno retorno podrá asumir su capacidad creadora, no esperando con ello recibir premios o castigos, sino buscando incrementar el poder y la fuerza que le otorgan sus propias acciones (Caminos Chávez, 2007). Actúa bajo su propia influencia, más no sujeto a la influencia de los demás. Se actúa porque se quiere, más no porque se debe. Nietzsche llamó a esto la Voluntad de Poder.

La Voluntad de Poder para Nietzsche se fundamenta en el querer y no en el deber. El querer está sujeto a los impulsos humanos que no son evidentes y están ocultos en el interior del ser de cada individuo. Solo aquellos sujetos que realizan sus acciones por su propia voluntad y no por su obligación, son aquellos en los que la Voluntad de Poder es realmente útil (Jaspers, 1963). El Superhombre debe concebir una Voluntad de Poder en la que no espera ser reconocido por sus actos, que no quiere ser dominador ni dominado, sino que quiere reafirmar su propia vida.

Así, Nietzsche reafirma la importancia del ser y de la vida. Le otorga la posibilidad al individuo de ser más que aquello que el destino simplemente le colocara en el camino. Las acciones que nacen de su fuerza interior serían por sí mismas comportamientos justos y placenteros. Serían actos buenos porque reafirman su ser en el mundo (Jaspers, 1963).

El individuo que utiliza de manera adecuada su Voluntad de Poder, porque reconoce que ella existe, es capaz de llegar a un estado introspectivo de sí mismo. Al superar este estado introspectivo, podrá reafirmar su propia vida y determinar qué es aquello que quiere hacer, qué le apasiona y qué engrandece su ser. En este sentido, el individuo que reconoce su Voluntad de Poder se mira a futuro en el contexto en el cual se encuentra, mira ese contexto en relación a la humanidad de la que hace parte y a la humanidad en relación con el mundo (Nietzsche, 1997). Solo quien reconoce su Voluntad de Poder en relación a otros, es capaz de tener una visión global del mundo en el que se encuentra, en el que es en sí mismo un instrumento de transformación.

Ética de Nietzsche en las organizaciones

Si bien son pocos los estudios que se han hecho sobre Nietzsche y la ética empresarial, la mayoría acuerdan que el pensamiento nietzscheano es el más realista para explicar el mundo de los negocios (Drechsler, 2006; Meerhaeghe, 2006; Starling, 1997). De hecho, el mismo Max Weber pensó a Nietzsche como un economista realista en teoría (Drechsler, 2006). En este apartado se intenta, entonces, abordar la ética empresarial desde un realismo nietzscheano, de acuerdo a la reconstrucción del apartado II.

Los administradores contemporáneos llevan consigo fuertes ataduras culturales, al igual que cuando el espíritu se convierte en camello. Si para Nietzsche este es el estado más bajo del espíritu, para el administrador también lo es. El gerente actúa bajo las condiciones impuestas por el sistema capitalista del que hace parte. Aun cuando no lo reconoce, sobre sus hombros lleva una gran carga: décadas de tradición que le imponen la eficiencia, la productividad, la acumulación ilimitada de riqueza y el ánimo egoísta y consumista como directrices para la acción, cargas que se originaron en la configuración de la sociedad industrializada. Él se rinde ante estas ataduras y pone todo su esfuerzo en llevarlas a cuestas. No se libera, sino que aún pide que su peso aumente.

“[...] Muchas cosas pesadas hay para el espíritu fuerte, sufrido y reverente; apetece su fuerza lo pesado, lo más pesado.

“¿Qué es pesado?” - pregunta el espíritu sufrido y se arrodilla como el camello, ansioso de llevar pesada carga.

“¿Qué es lo más pesado?”-Pregunta el espíritu sufrido- “para que yo cargue con ello y goce de mi fuerza” [...]” (Nietzsche, 2010, p.27)

Sus cargas culturales tienen también origen en el plano académico. En las escuelas de administración se forma a los futuros profesionales en el contexto de la generación de riqueza ilimitada. Desde la industrialización se han desarrollado sistemas productivos de organización y administración que permiten crear tal riqueza. Pero ella es construida en condiciones o con impactos poco deseables e inclusive contradictorios con el mismo sistema.

La búsqueda de riqueza ha adquirido el rasgo de acumulación ilimitada y en condiciones de concentración, donde los ricos son cada vez menos y más ricos, y los pobres son cada vez más y más pobres. Por ejemplo, el 10% de los americanos poseen el 90% de las riquezas de Estados Unidos, y el 1% poseen el 75% de las acciones (Aktouf, 2004). Siempre, a partir de justificar el egoísmo humano como su naturaleza y como fuente de progreso para la humanidad. Pero los pobres, ya sin ingreso, no pueden alimentar los procesos de creación de sistema, por lo que se genera su aniquilamiento.

También, esta riqueza se genera en condiciones de inhumanidad. Las formas de dirección autocráticas y la aplicación del hombre como apéndice de las máquinas, niegan la humanidad de los miembros de la organización (Cruz, 2012; Rojas, 2003) impidiendo el desarrollo de sus capacidades humanas: la racionalidad y la moralidad (Carvajal, 2009).

Además, las formas de producción actuales permiten generar una riqueza en cuyo proceso no se consideran los costos ambientales de la aplicación de tecnologías contaminantes, que hoy tienen en riesgo la subsistencia de la vida en el planeta.

En este contexto, el supuesto sobre la naturaleza egoísta del hombre sirve como un elemento que justifica los mecanismos creados en el sistema capitalista. Aparece como un imperativo de la acción productiva y, por lo tanto, resulta irrevocable. En general, los empresarios, administradores, escuelas de administración e, incluso, los mismos países de la esfera del denominado capitalismo salvaje están direccionados a considerar el egoísmo como la naturaleza del hombre, como su forma de ser. Desde allí se han construido los objetivos de las organizaciones en términos de su permanencia, su crecimiento y su rentabilidad. Los dueños de organizaciones esperan que los administradores trabajen siempre en búsqueda de alcanzar sus objetivos en estos términos y, así, las escuelas de administración trabajan sobre la construcción, evaluación y difusión de técnicas que le permitan a sus egresados cumplir con estas expectativas.

En cuanto al espíritu egoísta, el Superhombre de Nietzsche no está comprometido a aceptarlo, pero tampoco a rechazarlo. El egoísmo es una característica posible del espíritu, pero no es natural en el hombre, como tampoco lo es su característica antagónica. Aunque es común encontrar sentimientos ambiciosos y egoístas en la sociedad occidental moderna, también es común encontrar actos completamente desinteresados y solidarios en otras culturas. Prueba de esto son las sociedades capitalistas escandinavas, alemanas y japonesas, centradas en el hombre y en el bienestar general, que contradicen la concepción de la racionalidad económica maximalista (Aktouf, 2004). Sin embargo, algunos autores que se han dedicado al estudio de Nietzsche en la ética empresarial como Meerhaeghe (2006), afirman que desde la concepción egoísta nietzscheana del hombre se puede explicar mejor el mundo empresarial que desde el altruismo, porque necesariamente las organizaciones privadas con ánimo de lucro actúan por motivos de interés egoísta (Meerhaeghe, 2006).

En este contexto, parece que los miembros del sistema no están interesados ni dispuestos a revisar estas concepciones. Como sus espíritus están convertidos en camellos, se doblegan ante este sistema y se entregan al servicio de estos fines, que para ellos no están en discusión. Ante esto, es importante la reflexión y el intento por dar una respuesta a preguntas como las planteadas por Aktouf en “La estrategia del avestruz”:

¿En qué se convierten, en el curso de la producción de bienes materiales, el hombre y la comunidad?
¿Y cuál es la finalidad del factor económico de esta? O, dicho de otra manera, ¿quién se enriquece?
¿Cómo? ¿Por qué? ¿Y en detrimento de quién? ¿Hasta dónde se puede llevar la miseria de los pueblos para obtener ventajas económicas? (Aktouf, 2004, p.99)

El espíritu, dice Nietzsche, debería dejar de ser un camello y convertirse en león a partir de su Voluntad de Poder. El león se rebela y abandona todas sus ataduras, adquiriendo autonomía. El administrador debe liberarse de sus cargas, descubrirse a sí mismo y desde allí actuar. Son los mencionados valores del sistema empresarial del contexto capitalista de los que debe liberarse el espíritu convertido en león, para que así, cuando se convierta en niño, pueda crear sus propios valores.

Para el administrador, su trabajo no debe ser cuestión de deber, sino de querer. Cuando era camello, actuaba bajo normas del “tú debes”, regidas por sus ataduras culturales y organizativas. Cuando se transforma en león, actúa bajo su propia norma; la norma del “tú quieres”, del “yo quiero”. Así hiciera lo mismo que hacía cuando era camello, es un hombre nuevo, pues es libre. Actúa porque está convencido de que lo que hace es lo que él quiere hacer, más no porque le obligan a hacerlo. El administrador debería sumergirse en un estado de introspección, del cual logre concluir qué es lo que desea. Debería abandonar los ideales impuestos por la cultura, para lograr conocerse a sí mismo. Es posible que como león vuelva a retomar los objetivos de acumulación, de lucro ilimitado, pero ahora actuará como una persona libre, que obra porque así lo desea, más no porque así deba obrar.

Empero, como se dijo, el hombre, en su posición de león, no está listo. Para ello, el león debe convertirse en niño. Debe abandonar todos los prejuicios y las ataduras completamente, y desarrollar su capacidad creadora e imaginativa. El niño es un ser renovado, que comienza su vida, que tiene la oportunidad de escribir su propia historia. El administrador debe convertirse en niño para actuar desde sí mismo como el león y crear su propio sistema de creencias y valores, como el niño. Él se da cuenta que todos los lazos culturales y académicos tras él deben ser reevaluados. Para esto, debe pasar por los tres estados del espíritu. Es camello cuando acepta y aplica ciegamente estos principios. Se vuelve león cuando deja de creer en ellos y empieza a actuar desde su querer. Sin embargo, es necesario que se convierta en niño para que formule su propio sistema de valores y de principios para la acción al interior de las organizaciones, con el fin de crecer, de ser un promulgador de vida y conocimiento nuevo. Sin embargo, este crear del niño no implica necesariamente inventar. Crear significa realizarse a sí mismo desde su libertad, desde su voluntad de poder, desde lo que desea y concibe como bueno.

Aceptar el dogma del sistema capitalista implica negar la posibilidad de que el sujeto evalúe su posición y las consecuencias de sus actos. Las implicaciones de un administrador en este estado tendiente al Superhombre son enormes para la organización y la sociedad. El gerente, cuyo espíritu está ahora convertido en niño, es un promulgador de vida, de nuevos valores y de liberación. Esto implica que él debe favorecer en las organizaciones la presencia de condiciones para que todos los sujetos dentro de ella alcancen su liberación y lleguen al Superhombre, así como eliminar todas aquellas limitaciones que lo impiden. Todas estas ataduras los hacen alejarse de sí mismos y de lo que es realmente importante para ellos. Parece que los integrantes consideran que de la forma en que actúan lograrán ser felices, pero lo creen porque la el sistema económico les dice que así lo serán. ¿Cómo será feliz? Debe preguntarse cada sujeto dentro de la organización para solo así entender qué es lo que realmente desea, actuando desde su voluntad y no desde lo que le ordenan.

El administrador, pues, debe ayudar a que se den las condiciones para que los empleados logren su revisión introspectiva y que trabajen dentro de la organización de la forma en la que mejor se sienten. Para esto, el administrador debe tender a reducir los niveles de mecanización en el trabajo y pensar en nuevos métodos de trabajo que permitan mayor autonomía de sus empleados, fomentando las estructuras menos rígidas, con el fin de que logren alcanzar una Voluntad de poder plena.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz. Post-globalización management y racionalidad económica*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Carvajal, J. G. (2009). *La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial*. Bogotá, Colombia: Coedición Universidad del Valle-Universidad Nacional Sede Manizales.
- Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*. 27, 13-22.
- Drechsler, W. (2006). Friedrich Nietzsche and Economics: Research problems. En: *Friedrich Nietzsche (1844-1900): Economy and Society*, (pp. 1-8). New York, Estados Unidos: Springer.
- Hayman, R. (1980). *Nietzsche: una vida crítica*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Janz, C. P. (2010). *Biografía de Friedrich Nietzsche*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Meerhaeghe, M. (2006). Nietzsche and Business Ethics. En: *Friedrich Nietzsche (1844-1900): Economy and Society*, (pp. 137-144). New York, Estados Unidos: Springer.
- Nietzsche, F. (1971). *El viajero y su sombra*. Medellín, Colombia: Editorial Bedout.
- (1982). *Ecce homo. Cómo se llega a ser lo que se es*. Medellín, Colombia: Editorial Bedout.
- (1997). *Fatum e historia: de mi vida. Escritos autobiográficos de juventud*. Madrid, España: Waldemar Editores S.A.
- (2000). Más allá del bien y del mal. En *Obras inmortales* (pp. 755-924). Barcelona, España: Edicomunicación, S.A.
- (2007). *La genealogía de la moral*. Madrid, España: Editorial EDAF.
- (2010). *Así hablaba Zaratustra*. Bogotá, Colombia: Libros Hidalgo.
- Ortiz, J. M. (2001). *La hora del ética empresarial*. Madrid, España: McGraw Hill,
- Rojas, W. (2003). *Modernidad & Inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Starling, G. (1997, May-June). Business Ethics and Nietzsche. En: *Business Horizons*, 2-12.
- Zavadivker, N. (2011). *La ética y los límites de la argumentación moral: el desafío del emotivismo*. San Miguel de Tucumán, Argentina: Universidad Nacional de la Tucumán.

SOBRE LOS AUTORES

Cristian David Rincón Orozco: Investigador del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración, estudiante avanzado de Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas y tesista de Administración de empresas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Coordinador del Comité Técnico de la revista ENSAYOS, revista del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración. Coordinador del FORO Nacional de Administración de la Universidad Nacional de Colombia.

Diana Minerva Idarraga Vallejo: Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa. Magister en Administración con énfasis en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; integrante del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en la Administración. Participación como redactora y editora de la revista NOVUM, que pertenece a la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

José Gabriel Carvajal Orozco: Administrador de Empresas. MSc. En Ciencias de la Organización de la Universidad de Valle (Cali-Colombia), estudiante del doctorado en Industria y organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Coordinador del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Publicación relacionada con el área de la ponencia: Libro: La Racionalidad Práctica Kantiana y su contribución a Ética de Empresa (2009).

Empleo verde en Andalucía

Omar Chabán García, Corporación Universitaria del Caribe-CECAR, Colombia

Resumen: En esta reseña teórica se busca una solución de calidad al problema del desempleo en Andalucía. Se trata de visualizar las posibilidades que tiene la economía andaluza dentro del sector medioambiental, entendiendo el mismo como un sector transversal que atraviesa a los tres sectores productivos, de ahí que se pueda denominar Economía Verde. Este paradigma económico-laboral promueve el crecimiento, la generación de ingresos, la creación de puestos de trabajo y rompe con la idea de la incompatibilidad entre el progreso económico y la sostenibilidad ambiental y cuyos resultados se verán en el largo plazo (a partir de 2020). El cambio a una economía verde tendría un mejor rendimiento, tanto si se mide en términos tradicionales como de acuerdo a mediciones más holísticas. Andalucía no parte de cero en materia ecológica pues, a pesar de que su posición cambia dependiendo del sector sobre el que pongamos el foco, encabeza la producción del sector primario en materia ecológica aun teniendo en cuenta que existen otros subsectores, propios y derivados, con carencias pero con mucho potencial en Andalucía.

Palabras clave: empleo, economía verde, Andalucía.

Abstract: This paper looks for a high grade solution for the unemployment problem in Andalusia. In this connection, the paper aims to identify the possibilities that the Andalusia economy gets at the Green Sector, which is considered as a cross section sector that goes through the three economic sectors. Therefore, the Green Economy promotes economic growth, generates income, creates jobs and breaks through the idea of incompatibility between economic growth and environmental sustainability. The results will be seen in the long run (from 2020 into the future), the swift to a Green Economy will get better performance, and either this performance is measured by standard methods or by holistic measurements. Andalusia does not start from zero in the Green Economy, its position changes depending on the sector we take, Andalusia leads in green production at the primary sector, besides, there are other sectors with growth potential in the region.

Keywords: Jobs, Green Economy, Andalusia.

Empleo verde

En esta reseña teórica se busca mostrar el panorama y una salida al problema de desempleo en Andalucía. Se trata de visualizar las posibilidades que tiene la economía andaluza dentro del sector medioambiental, entendiendo este como un sector transversal que atraviesa a los tres sectores productivos (primera, secundario y terciario). Indudablemente, para que la economía sea más sostenible es necesario cambiar patrones de producción y consumo, de ahí que se pueda denominar Economía Verde tal y como se define en el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente:

Una Economía Verde es un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que resulta en mejoras del bienestar humano en el largo plazo, sin, al mismo tiempo, exponer las generaciones futuras a riesgos ambientales y escasez ecológica significativa [...] Una economía verde es caracterizada por un substancial aumento de las inversiones en sectores verdes, apoyadas por reformas políticas que sean instrumentales para esto. Estas inversiones ofrecen un mecanismo para la reingeniería de los negocios, de la infraestructura, de las instituciones y la adopción de procesos de producción y consumo sostenibles. Dicha reingeniería conduce a una mayor participación de los sectores verdes en el PIB, más y decentes empleos verdes, menor uso de energía y materiales en la producción, menor generación de desechos y contaminación y emisiones de gases de efecto invernadero muchas más bajas (XVII Reunión del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe, abril 2010, p.3)

La economía verde trasciende el modo de producción actual al incorporar variables medioambientales y sociales, lo que no necesariamente significa que esté directamente en contra de las ideas de libre mercado o libre comercio. El objetivo podríamos resumirlo como un entorno económico que alcanza bajas emisiones de carbono, la eficiencia de los recursos y al mismo tiempo que sea socialmente inclusiva. La Economía Verde no se debe entender como una limitación al crecimiento y al nivel de vida alcanzado, ya que es una defensa de la sostenibilidad, la velocidad de desarrollo y difusión de las inquietudes ambientales entre los agentes económicos. De ahí la realización de esta reseña, que intenta mostrar el impacto presente y futuro de la Economía Verde sobre el crecimiento económico, y la generación de empleos para el caso concreto de Andalucía. La incorporación de variables medioambientales y sociales en distintas actividades abren oportunidades de nuevos negocios y nuevos mercados, un reflejo del potencial económico de esta nueva forma de ver la economía es el interés mostrado por las empresas de capital riesgo (Escuela de Organización Industrial, 2011, p.12). Las situaciones de crisis representan una oportunidad para mostrar que una nueva forma de afrontar el desarrollo económico es posible. A través de la Economía Verde se puede no sólo generar beneficios a las empresas sino también conseguir una mejora en su posición competitiva y romper así con la creencia de que la inversión en medio ambiente no genera beneficios económicos.

Economía Verde

A pesar de que, como se mencionará más adelante, el concepto de Economía Verde no es reciente, fue introducido oficialmente de forma global cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió organizar la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible en 2012 en la ciudad de Rio de Janeiro (Brasil) con el objetivo que se marcó en la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2009 y que no era otro que:

Obtener un compromiso político renovado en favor del desarrollo sostenible, evaluando los avances logrados hasta el momento y las lagunas que aún persisten en la aplicación de los resultados de las principales cumbres en materia de desarrollo sostenible y haciendo frente a las nuevas dificultades que están surgiendo. (Asamblea de las Naciones Unidas, 2010, p.16).

Las conclusiones alcanzadas en dicha Asamblea General quedaron recogidas en la resolución AG 64/236 (24 dic 2009), que sienta las bases para la preparación sobre la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible de 2012 y cuyo objetivo engloba tanto el uso de la Economía Verde en el contexto del desarrollo sostenible como su implicación en el objetivo de la erradicación de la pobreza.

Las iniciativas públicas y privadas deben ir unidas en las diversas iniciativas que se impulsen, basadas en generación de energía limpia, turismo ecológico, agricultura sostenible y gestión sostenible de los recursos naturales y que deben ser la piedra angular de una Economía Verde. Esta transición no es un obstáculo para el desarrollo y la industrialización sino al contrario, pues una Economía Verde está destinada a promover la industrialización pero dedicando especial atención en la eficiencia de recursos, asegurando un acceso fiable, local y asequible a la energía y la tecnología, así como mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, elementos todos que podrían mejorar la competitividad de la región. El cambio debe verse como un ente económico, ambiental-social, y un camino para el desarrollo sostenible. Si una economía busca ser verde e inclusiva, no debe constituir nuevos obstáculos técnicos al comercio y a la cooperación. En línea con los principios de Río de responsabilidades comunes, pero diferenciadas según sus capacidades, la transición debe tener en cuenta los impactos de distribución internacional. De esta manera, el crecimiento puede conducir a nuevas oportunidades de mercado, y las normas comerciales deberían impedir que los países usen las preocupaciones ambientales como un pretexto para el proteccionismo (Alianza Social Continental, 2002, p.20).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, el marco de indicadores para evaluar los avances en la transición hacia una Economía Verde reconoce tres grupos principales: Medición de inversiones, empleo y sectores verdes, Desacoplamiento de los impactos y Eficiencia en el uso de los recursos. Estos tres grupos, desglosados en sus indicadores correspondientes, deben suponer el progreso hacia el desarrollo sostenible.

Si buscamos antecedentes, tenemos que mencionar el Informe Brundtland, cuyo nombre hace mención a la primera ministra noruega que, animada por el secretario general de las Naciones Unidas en 1983, crea una comisión independiente para examinar los problemas medioambientales y estudiar fórmulas para que la creciente población mundial pueda saciar sus necesidades básicas. El informe fue presentado ante la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1987 con un mensaje rotundo: existen dos caminos, el de no cambiar, que no es viable porque agotaría los recursos naturales del planeta, y otro alternativo que pasa por incorporar el concepto de desarrollo sostenible:

El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations: Our Common Future, 1987, p.37)

Asimismo, se deben realizar esfuerzos para que la brecha existente en cuanto al desarrollo de los países se reduzca, a lo que contribuye la inclusión del concepto de desarrollo sostenible, pues así estamos incorporándole variables de equidad buscando que las generaciones futuras reciban de la naturaleza lo mismo que tenemos en la actualidad. Sin embargo, no se usa el término crecimiento sostenible, lo que deriva en una confusión entre crecimiento y desarrollo que viene dada porque, en algunos ámbitos, la fijación de algunos objetivos para el crecimiento es incompatible con el desarrollo sostenible.

Algo posterior al informe Butland encontramos la obra de 1989 de Pearce, Markandya y Barbier, *Blueprint for a Green Economy*, conocida como el Informe Pearce, donde se acuñó el término Economía Verde. Dicho informe fue preparado por una empresa conjunta entre el International Institute for Environment and Development (IIED) y el Departamento de Economía de la Universidad College London (UCL), que buscaban la forma de asignar elementos a nuestro entorno teniendo en cuenta la contaminación, todo ello llevado desde un punto de vista ortodoxo exceptuando su concepto de cantidad constante de capital natural, ya que rompe con la visión neoclásica añadiendo una preocupación ética sobre el futuro de las próximas generaciones, como dice el documento:

Cada generación entregue a la siguiente un fondo de capital y un fondo total de recursos al menos igual del que ha recibido de la anterior. (Pearce, Markandya y Barbier: *Blueprint for Green Economy*, p.48.)

Dentro de las Naciones Unidas se fueron celebrando cumbres que han tenido como tema principal el medio ambiente desde los primeros años de la década de los 70 del pasado siglo motivadas por el deterioro ambiental provocado por el desarrollo industrial. En la Conferencia de Rio de 1992 es donde aparece con fuerza la idea del desarrollo sostenible, veinte años antes de la aparición del concepto de Economía Verde en la Conferencia de las Naciones Unidas. No debemos separar ambos términos ya que es muy importante entender la economía verde dentro del contexto de desarrollo sostenible, pues aquel no sustituye a este, que es mucho más amplio y constituye un modelo de desarrollo global (PNUD, 2011, pp. 33-34).

El cuadro 1 presenta de forma sintética los seis principios o criterios operativos de desarrollo sostenible que, de la mano de Riechmann (Riechmann, 1995, p.13), se publicó con la idea de establecer unas reglas básicas para garantizar la sostenibilidad:

Tabla 1: Criterios operativos para el desarrollo sostenible.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Principio de irreversibilidad cero: reducir a cero las intervenciones acumulativas y los daños irreversibles. 2. Principio de la recolección sostenible: las tasas de recolección de los recursos renovables deben ser iguales a las tasas de regeneración de estos recursos. 3. Principio del vaciado sostenible: es cuasi-sostenible la explotación de recursos no renovables si su tasa de vaciado sea igual a la tasa de creación de sustitutos renovables. 4. Principio de la emisión sostenible: las tasas de emisión de residuos deben ser iguales a las capacidades naturales de asimilación de los ecosistemas se vierten esos residuos. 5. Principio de selección sostenible de tecnologías: se favorecen las tecnologías que aumenten la productividad de los recursos frente a las que incrementen la extracción. 6. Principio de precaución: actitud de vigilante anticipación que identifique y descarte de entrada las vías que podrían llevar a desenlaces catastróficos. |
|---|

Fuente: Riechmann, J. *Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación*, 1995.

Dentro de la disciplina del pensamiento económico y siguiendo el hilo de Francisco José Higón (Higón, F.J. 1995, p18.) de la Universidad de Valencia, el desarrollo sostenible muestra dos visiones:

- Una primera más ortodoxa siguiendo la corriente de pensamiento neoclásico, dentro de la cual encontramos, a su vez, dos visiones. Una que defiende que los modelos de crecimiento óptimo ya tienen en cuenta la problemática de la equidad intergeneracional y los límites físicos del crecimiento (por lo tanto para ellos el concepto de desarrollo sostenible carece de valor) y otra visión más renovadora defendida por los conocidos como los economistas ambientalistas (Aburto, C. 2008, p.5), que defienden el concepto de desarrollo sostenible pero de una manera más suave y manejable en el contexto actual. Dentro de la visión ortodoxa se está avanzando en modelización de los problemas medioambientales, sin embargo defienden postulados muy matemáticos y simplificados que se alejan de la realidad.
- Otra visión heterodoxa donde predomina el contenido ético, filosófico y moral. Usan planteamientos comprensivos que a veces se alejan del análisis económico, ya que desde su punto de vista la economía es un subsistema de un sistema mayor como es el medioambiente, un ejemplo son: Adrew Brennan, Peter Singer o Bertha Nate.

A pesar de que las dos corrientes tienen el objetivo común de la sostenibilidad, tienen posturas diferentes sobre el modelo de desarrollo. En las dos el medio ambiente gana protagonismo, ya sea con pequeños ajustes como plantean los ortodoxos, o desde el otro punto de vista ecocentrista (el ecocentrismo es una corriente filosófica que surgió a finales del s.XX, prácticamente con el concepto de desarrollo sostenible. Las acciones del individuo deben centrarse en el medio ambiente ante todo). (Fladori, 2013, pp 83-85)

Tras esta introducción no es difícil encuadrar el Empleo Verde como aquel que reduce el impacto ambiental negativo de empresas y sectores económicos hasta alcanzar niveles más sostenibles, además de llevar implícita la gradualidad del cambio de modelo. No se trata de una pugna entre futuros empleos verdes y los empleos actuales, sino que debe favorecerse una convergencia basada en generar nuevos empleos mucho más sustentables a la vez que se “enverdecen” los existentes. En futuros trabajos tendremos en cuenta los empleos indirectos (ya sean verdes o no) que surgen tanto al expandir los sectores verdes como al “enverdecer” algunos actuales. Según el informe “Empleos verdes: hacia un trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones en carbono” (Fernández García R, 2011, p. 135) el enverdecer la economía supone inversión intensiva en trabajo, por lo que se tiende a generar más empleo por unidad de capital y con empleos en su mayoría no deslocalizables, por lo que favorecen la reactivación económica de zonas deprimidas. Una forma de fomentar el empleo verde a través del sistema fiscal puede solucionar dos problemas como son el desempleo y los crecientes niveles de contaminación ambiental en Europa. De ahí que una zona como Andalucía, donde el desempleo es el primer problema social de los ciudadanos, no pueda dejar de ver en el empleo verde una posibilidad de generar riqueza duradera a largo plazo.

Dentro del análisis de la evolución de los mercados verdes, la iniciativa más antigua data de principios de la década de 1970. Actualmente existen miles de organizaciones, productores, firmas comercializadoras y compañías de marketing alternativo que se encuentran agrupadas en las asociaciones de Comercio Justo, Comercio Ecológico o Comercio Ético. (Borregaard, 2004, p. 37)

A nivel mundial, las ventas del comercio justo en el año 2000 alcanzaron una cifra cercana a los 400 millones de dólares, lo que equivale a un 0,01% del comercio mundial, siendo el dato más revelador el del crecimiento de este tipo de comercio cifrado en un 10% anual desde los años 70 (www.fairtradefederation.com). Como ejemplo de dicha tendencia podemos mencionar una importante organización (Fair Trade Federation) de comercio justo de Gran Bretaña, que tiene una facturación anual cercana a 16 millones de dólares. (Borregaard, Geisse, Dufey y Ladrón de Guevara. 2002, p. 6)

Dentro de la certificación ecológica encontramos diferentes niveles: nacional, regional e internacional. La certificación puede estar a cargo de terceros (entes públicos y/o privados) o apoyarse en la autodeclaración. A nivel mundial hay un número creciente de homologaciones, sobre todo de aquellos que cuentan con certificación independiente. La mayoría de los ejemplos de esquemas de certificación ecológica que se citan corresponden a las etiquetas Ángel Azul (Blauer Engel) de Alemania, Cisne del Norte (Nordic Swan) de los países nórdicos, la etiqueta de la UE y la Foca Verde o

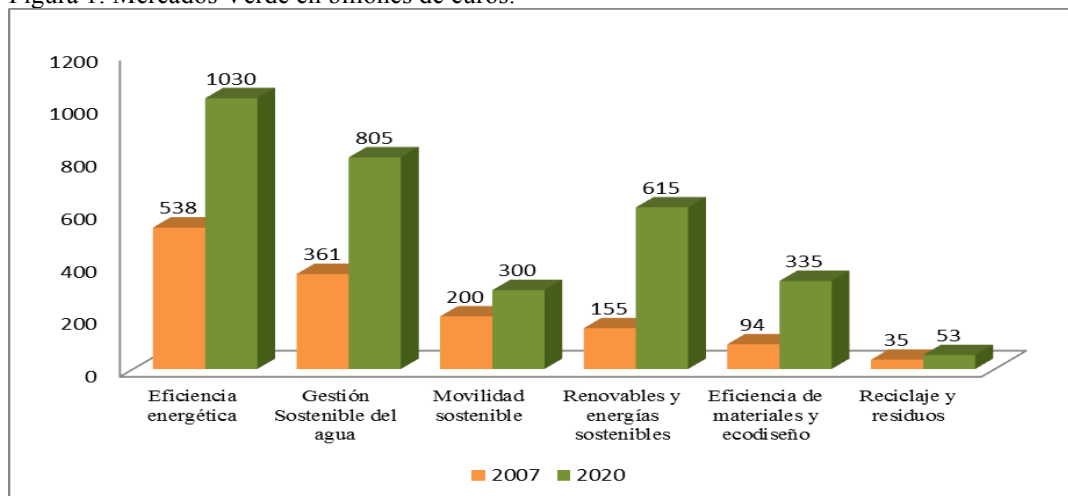
Cruz Verde de Estados Unidos. Aunque se han creado entidades en las últimas décadas con el fin de coordinar e intercambiar información, estas redes contemplan, en la mayoría de los casos, esquemas de certificación independientes (www.gen.gr). Entre la variedad de productos incluidos en estas certificaciones ecológicas se encuentran prácticamente la totalidad de los productos convencionales, pero tradicionalmente se han concentrado mayormente en el mercado agrícola.

El mercado mundial de los productos de la agricultura orgánica se estima en unos 20 billones de dólares más en relación con el año 2000. Las tasas de crecimiento oscilan entre 5% y 40%, dependiendo del país. Los porcentajes de participación de los productos orgánicos en el mercado general de los productos agrícolas oscilan, en el caso de Europa y Estados Unidos, entre 1% y 5%, con proyecciones entre 8% y 12 % para el año 2005 (ITC 1999; y Willer, H. y Yussefi, M., 2001, p.20-27). En relación con el manejo integrado de pesticidas, es más complejo mantener un registro de los productos que se venden con esta etiqueta, se dispone de escasa información de índole general. (Borregaard, Geisse, Dufey y Ladrón de Guevara. 2002, 6), lo que requeriría de un mayor desarrollo legislativo para la regulación de dicho comercio y el manejo de posteriores actuaciones en relación al mismo.

Llama la atención que los principales países productores no sean países en vías de desarrollo sino naciones del mundo industrializado, a pesar de la consustancial ventaja competitiva con que cuenta el mundo en desarrollo respecto a la producción de productos orgánicos (UNCTAD/DITC/TED/3 1999), teniendo en cuenta, por ejemplo, la escasa y en ocasiones nula utilización de insumos químicos. Es interesante destacar, por ejemplo, que en ningún país en desarrollo la participación de la producción orgánica en el sector agrícola supera el 0,5%, en comparación con las cifras de países industrializados, que van de 1% a 18% (Menos Argentina con un 1,7%). Los casos particulares de comercio justo o regido por criterios ambientales son numerosos e incluyen la miel orgánica de Tanzania, el café de comercio justo de Los Andes, las nueces tagua de Ecuador (que se venden con gran facilidad en el mercado internacional y contribuyen al manejo de áreas de elevada biodiversidad y extrema pobreza), flores de producción sustentable en Colombia o frutas cítricas de Sudáfrica, por mencionar solo algunos casos (IIED Sustainable Markets Group, 1999).

Si bien los mercados siguen siendo fragmentarios, más aún lo es la información que de ellos se dispone. Lo que queda claro al ver las cifras es el hecho de que el mercado del comercio sustentable o sostenible exhibe significativas tasas de crecimiento durante la última década, y que en algunos subsectores el comercio sustentable ha alcanzado un considerable tamaño.

Figura 1: Mercados Verde en billones de euros.



Fuente: Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety, Germany, 2009.

Según el estudio sobre Mercados y Empleo (Gobierno Vasco, 2011), en todo el mundo la tecnología verde está demostrando ser un modelo con éxito en los mercados mundiales, superando las previsiones de muchos expertos que no preveían el nivel de prosperidad que ha alcanzado -y el potencial que puede llegar a tener- aun a pesar de la actual crisis económica que, aunque ha aplanado brevemente esta trayectoria de crecimiento, no ha mermado el crecimiento de la inversión en el mercado de las industrias de tecnología ambiental, impulsada por inexorables megatendencias como una población mundial cada vez mayor, la creciente industrialización de los países emergentes y las aspiraciones de todo el mundo hacia la prosperidad, que, según previsiones, se duplicará hasta alcanzar los 3.100 billones de euros en el año 2020 (Gráfico 1). En el ámbito político y empresarial, la mayoría de los directivos/as hace ya tiempo que descartan la tecnología ambiental como una moda pasajera. En su lugar, ahora tienen grandes esperanzas de que esta industria pueda compensar el estancamiento de otras industrias mientras que, a la vez, se afronte también la crisis climática y de materias primas. Alemania ya ha alcanzado cuotas de mercado globales que van desde el 6% al 30% en varios segmentos. En el futuro, sus empresas aumentarán estas cuotas, ya que cada vez participan en mayor grado en el crecimiento de este mercado a nivel mundial. En el año 2007, la tecnología ambiental generó en Alemania alrededor del 8% del PIB. Para 2020 se prevé que este porcentaje ascienda hasta el 14%.

Evolución en el mercado laboral

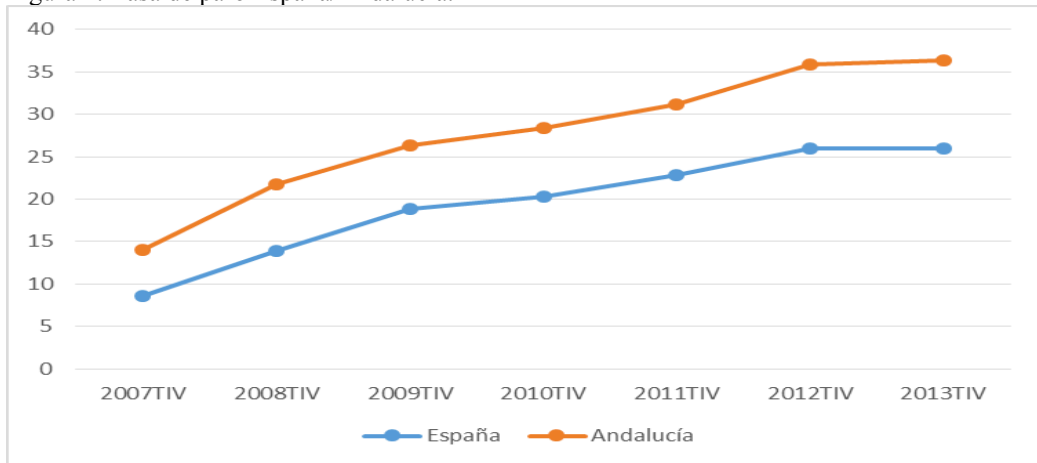
Tras casi 30 años tras la adhesión a la UE, España ha vivido un rápido y profundo proceso de modernización sin precedente en la historia, pues se ha logrado modernizar muchas de sus estructuras tradicionales. A pesar de este cambio de tendencia, la evolución no ha afectado por igual a todos los sectores ni a todas las regiones. Estas transformaciones han sido posibles gracias al efecto combinado de los intercambios mantenidos con el resto de los Estados miembros, a los flujos financieros recibidos y a la pertenencia a un bloque económico y político de enorme relevancia internacional. (Ramos, Gallardo, Romero, 2012, p.1)

Según datos demográficos, Andalucía es la región más poblada del Estado español, pues en los últimos años concentra aproximadamente la mitad del crecimiento vegetativo total del país y, en lo que refiere a la población total, Andalucía representa más del 17,9% de la población española, mientras que España representa el 9,2% de la UE-27 y aproximadamente el 14% de la zona euro, según datos obtenidos de Eurostat. Este hecho se traduce en la oportunidad de contar con una pirámide de población de las más rejuvenecidas de la UE, pero significa una debilidad en la medida en que el sistema productivo no sea capaz de lograr absorber la demanda de empleo y además sin que se produzca una segmentación en el mercado de trabajo, que es uno de los problemas del Estado español. Actualmente (y ha sido una constante en el tiempo), Andalucía presenta una alarmante tasa de paro, de las mayores tanto en España como en la Unión Europea, y un cambio de enfoque que revierta tal situación es la mayor necesidad de la sociedad andaluza.

El mercado de trabajo no es un mercado como cualquier otro mercado de bienes, tanto por sus características como porque el bien en cuestión es la persona. Si analizamos el mercado de trabajo andaluz podemos apreciar que tiene unas características similares a las nacionales pero más acentuadas, pues se pueden apreciar la gran importancia del sector servicios y del sector primario -que es mayor proporcionalmente que la media nacional- y la falta de un sector secundario reseñable. Dentro de los subsectores existen dos que han destacado, con distintas consecuencias, en Andalucía. Uno es el turismo, que, dada la situación geográfica andaluza, representa una “materia prima” que se ha explotado en general satisfactoriamente, y otro, la construcción, donde la burbuja generada derivó en consecuencias negativas provenientes de la sobreinversión y su incidencia en el deterioro de la educación, (siendo uno de los motivos del abandono escolar, los jóvenes veían posibilidades de altos ingresos sin necesidad de formación) (Basteiro D. Flotats, A., 2011.). La concentración en estos dos subsectores ha sido la base de los años de expansión económica, pero a la vez había una falta de diversificación productiva en un contexto económico favorable en el que, con otra orientación, se hubieran sentado las bases de un mercado laboral sostenible a medio y largo plazo que hu-

biera reportado estabilidad en la economía y que no hayan tenido un impacto tan lesivo, manifestado en una insostenible tasa de desempleo que ha ido creciendo alarmantemente en Andalucía aun por encima de las condiciones de paro estructural previas a la crisis, y que ha puesto importantes lastres en la segmentación del mercado de trabajo ante el nuevo reto de formar una mano de obra desempleada muy elevada.

Figura 2: Tasa de paro España/Andalucía.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE, 2015.

El mercado de trabajo es el primer problema tanto nacional como autonómico, pues combatir la tasa de paro es el objetivo principal de cualquier política económica activa. Ya en 2007 la tasa de paro empezó a marcar una tendencia claramente ascendente, y desde entonces hasta la actualidad se ha duplicado dicha tasa, si observamos los niveles nacionales las características son las mismas salvo que se partía de una tasa menor de desempleo, lo que supone en términos reales que el número total de parados ha crecido más en Andalucía. Apreciamos claramente cómo el sector de la construcción tenía una mayor importancia en Andalucía que a nivel nacional. Como podemos apreciar en el Gráfico 2, desde el comienzo de la crisis la tasa de paro en Andalucía ha pasado del 12% al 36,2%, llegándose a triplicar la cifra de parados si tomamos como referencia momentos antes de la crisis actual.

Dentro de la nueva economía existen grandes oportunidades para nuevos negocios y nuevas formas productivas, que conducirán asimismo a un nuevo modelo productivo que llevará a un mercado de trabajo diferente. Las características principales de estas nuevas oportunidades son la transversalidad y la innovación. Transversalidad, entendida como posibilidad de integrar numerosos sectores tradicionales y formas de trabajo, e innovación, imprescindible para adaptarse a esta nueva economía que limita cada vez más los conceptos tradicionales de la empresa (Federación Española de Municipios y Provincias, 2011, p. 18). La Economía Verde responde perfectamente a esta definición. Por un lado, trasciende los sectores tradicionalmente vinculados al medio ambiente, gestión de residuos, tratamiento de aguas, etc., y adquiere una dimensión más amplia que engloba a empresas de sectores que incorporen a su eje de estrategia el concepto de sostenibilidad y, por tanto, el uso sostenible de recursos, especialmente en el ámbito local.

Por otro lado, posee un carácter innovador: la evolución en los conceptos de la problemática ambiental, incorporando cuestiones como el cambio climático o la utilización racional de los recursos locales, requiere nuevas ideas, nuevas formas de negocio y clientes; es decir, una fuerte dosis de innovación. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) lo define como sector ambiental y dice:

Aquellas actividades que producen bienes y servicios capaces de medir, prevenir, limitar, minimizar o corregir daños al medio ambiente tales como la contaminación del agua, aire, suelos, así como problemas relacionados con los desechos, el ruido y los ecosistemas, incluyendo las tecnologías limpias, productos y servicios que reducen el riesgo medioambiente y minimizan la contaminación y la utilización de recursos.

Esta definición del año 1999 resulta en la actualidad demasiado limitada para las perspectivas de lo que debería llegar a ser la Economía Verde. Actualmente en esta definición se deben incluir actividades que aprovechan recursos del medio bajo criterios de sostenibilidad. La Fundación de la Escuela de Organización Industrial (EOI) también recoge algunas cifras y previsiones muy significativas relacionadas con la economía verde en su informe del 2011 (Green Jobs: Empleo Verde en España Fundación EOI, 2007), que dan una idea de su trascendencia actual y futura, como que el mercado de productos y servicios ambientales se multiplicará por dos entre 2010 y 2020.

Tabla 2: Sectores claves a desarrollar en Andalucía

<i>Gestión ambiental del Medio Atmosférico.</i>	<i>Educación y sensibilización ambiental.</i>
<i>Gestión de residuos, reciclaje y descontaminación suelos.</i>	<i>Investigación y desarrollo en materia ambiental</i>
<i>Gestión sostenible de la energía.</i>	<i>Servicios ambientales.</i>
<i>Agricultura, ganadería y pesca sostenibles.</i>	<i>Ecología industrial.</i>
<i>Gestión de espacios naturales y actividades forestales sostenibles.</i>	<i>Edificación y rehabilitación.</i>
<i>Ecoturismo.</i>	<i>Transporte sostenible.</i>

Fuente: *Consejería de agricultura, pesca y medio ambiente. Andalucía hacia una economía verde, 2015.*

Según datos del Proyecto Estadístico Oficial “Actividad económica y medio ambiente” realizado por la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía en referencia al año 2010, cuadrando el Plan Estadístico de Andalucía (2007-2010), en los sectores tradicionalmente asociados al medio ambiente existen 88.981 puestos de trabajo de forma directa. Sólo en Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana concentran el 57% del empleo verde existente en España, el sector verde se encuentra en Andalucía en una fase de temprano desarrollo con posibilidades de expansión. Los sectores claves a desarrollar en Andalucía según la Consejería de agricultura, pesca y medio ambiente las vemos reflejadas en el cuadro 2.

Tabla 3: N° de empleados de 2010 y previsiones para 2020 en Andalucía.

<i>Ámbito de actuación</i>	<i>Personal ocupado</i>		
	<i>2010</i>	<i>2020</i>	<i>Tasa de variación</i>
<i>Gestión ambiental del Medio Atmosférico.</i>	<i>1.364</i>	<i>2.560</i>	<i>87,7</i>
<i>Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos.</i>	<i>12.865</i>	<i>24.149</i>	<i>87,7</i>
<i>Gestión de residuos, reciclaje y suelos.</i>	<i>21.519</i>	<i>40.394</i>	<i>87,7</i>
<i>Gestión sostenible de la energía.</i>	<i>6.476</i>	<i>15.728</i>	<i>142,9</i>
<i>Agricultura, ganadería y pesca sostenibles.</i>	<i>17.276</i>	<i>15.596</i>	<i>114,3</i>
<i>Gestión de espacios naturales y forestales.</i>	<i>8.693</i>	<i>16.318</i>	<i>87,7</i>
<i>Ecoturismo</i>	<i>7.278</i>	<i>15.596</i>	<i>114,3</i>
<i>Educación y sensibilización ambiental.</i>	<i>5.518</i>	<i>10.358</i>	<i>87,7</i>
<i>Investigación y desarrollo en materia ambiental</i>	<i>2.587</i>	<i>4.856</i>	<i>87,7</i>
<i>Otros servicios: consultoría e ingeniería ambiental</i>	<i>5.405</i>	<i>10.146</i>	<i>87,7</i>

Fuente: *Consejería de agricultura, pesca y medio ambiente. Andalucía hacia una economía verde, 2015.*

Según estimaciones de la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y elaboración propia (Cuadro 3), se prevé que para el año 2020 en Andalucía habrá alrededor de 171.130 empleados en empleos verdes (INE, 2013). En comparación con las cifras de empleo verde que se manejaban en 2010, si dichas estimaciones fueran correctas, aumentaría en Andalucía un 92% en 2020. Se estima también que en 10 años casi se duplicará el personal dedicado a los sectores verdes indicados. Es de relevancia señalar que no incluye Ecología industrial, edificación y rehabilitación, y tampoco transporte sostenible.

En lo que se refiere a agricultura, se está dando un mayor crecimiento de la superficie agraria ecológica en Europa, donde esta aumentó en 0,8 millones de hectáreas, alcanzando ahora 10 millones de hectáreas (9 % más en comparación con 2009). El área de cultivos ecológicos permanentes en todo el mundo aumentó en aproximadamente un 6%. Según el balance estadístico del 2011 elaborado por la Dirección General de Calidad, Industrias Agroalimentarias y Producción Ecológica de la Junta de Andalucía, en 2010 se incrementó en un 10,61% la superficie dedicada a agricultura ecológica, llegando el total de tierras cultivadas en Andalucía a 973.239 hectáreas, y el incremento en los operadores fue de un 21,4% haciendo un total de 10.203 operadores en la comunidad andaluza (Junta de Andalucía, 2011, p.5).

En ganadería ecológica, Andalucía cuenta con el 56,7% del total de explotaciones ganaderas existentes en España. Centrandonos en los datos que proporciona la Junta de Andalucía, podemos apreciar la evolución de la cabaña ganadera ecológica. El crecimiento en los 10 últimos años ha sido espectacular, pero hay que señalar que se partía de una cifra muy reducida. Por su número, las explotaciones más importantes son las de vacuno y ovino destinados para la carne, cuyo crecimiento en los últimos años no ha descendido del 20% anual, llegando a llegar al 20%, el resto del ganado cuenta con un número pequeño explotaciones y con una tendencia de crecimiento, aunque es un crecimiento bastante más inestable que las dos citadas anteriormente (Junta de Andalucía, 2011, p.8).

Además del efecto directo que tiene el reverdecimiento de la economía que podemos apreciar, en este trabajo también buscamos cuantificar el avance que provoca en la economía un impulso al sector verde en otros sectores económicos que son necesarios para realizar la actividad principal. Un ejemplo claro lo tenemos en la obtención de energía a través de placas fotovoltaicas, pero con la salvedad “verde” de que aunque la producción de la energía no es contaminante, en la producción de la placa sí se usan productos químicos y metales pesados que pueden ser peligrosos, así como un gasto de energía. (Vallejo, 2011, p.3)

Según el Plan de Sostenibilidad Energética de Andalucía 2007-2013 el escenario energético andaluz está caracterizado por un crecimiento de la demanda que supera al PIB, dependencia de las energías fósiles (por lo tanto dependencia exterior), una energía basada en el carbono y una producción autóctona de energía basada en las energías renovables -tanto en biogás como en biomasa no se está aprovechando todo el potencial, en otras se necesita más tecnología (como son como la hidráulica y los biocombustibles), así como existe una infraestructura importante de energía eólica y solar-

Para terminar este apartado vamos a profundizar en lo que anteriormente se citó como ecología industrial. De una forma sencilla lo podemos entender cómo aplicar la dinámica y funcionamiento de los ecosistemas naturales descritos en la ecología clásica al diseño y gestión de polígonos industriales, de tal manera que se le presenta a las empresas una valiosa oportunidad de innovación imitando a la Naturaleza siguiendo la idea del parque industrial de Kalundborg (Dinamarca), que más tarde se denominaría como el primer ecosistema industrial del mundo. Aunque el enfoque de la Ecología Industrial ha variado con los años, una de las definiciones más relevantes la da Graedel y Allenby, que propusieron (Mulder K. 2007. p. 156.):

La ecología industrial es el instrumento a través del cual la humanidad puede, deliberada y racionalmente, abordar y mantener una capacidad de carga deseable, de cara a una evolución económica, cultural y tecnológica continuas. El concepto requiere que un sistema industrial no sea considerado de forma aislada de los sistemas que lo circundan, sino en combinación con ellos. Se trata de una perspectiva de los sistemas que busca optimizar el ciclo completo de los materiales, de material virgen a material terminado, a componente, a producto, a producto obsoleto y disposición final. Los factores a optimizar incluyen los recursos, la energía y el capital.

Ese mismo año, el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEE) añadió (Mulder K. 2007. p.156.):

La ecología industrial es el estudio objetivo y multidisciplinar de los sistemas industriales y económicos y sus vínculos con los sistemas naturales fundamentales [...] Es importante remarcar que la ecología industrial es un campo de estudio objetivo que se basa en las disciplinas científicas y tecnológicas existentes y no en una forma de política industrial o un sistema de planificación.

El objetivo de la Ecología Industrial no es otro que la reestructuración de polígonos, áreas y sistemas industriales con el fin de que se comporten como parte de los ecosistemas naturales de su alrededor. Para ello se debe considerar la optimización de los recursos, minimizar las emisiones al exterior, la reducción de las fuentes de energías no renovables y el cierre de los ciclos de los materiales.

Podemos apreciar cómo tanto en el sector primario, unido a la industria agroalimentaria, y en energías renovables, Andalucía cuenta con una estructura importante pero con mucha más potencialidad. Estos dos sectores, principalmente, son los que en nuestro modelo multisectorial tomaremos en la matriz de contabilidad como cuentas exógenas (aunque no serán las únicas), y así analizar el efecto en el mercado laboral tanto de forma directa en su mismo sector como de forma indirecta en los demás sectores relacionados

Conclusiones

Una de las principales conclusiones es que una Economía Verde promueve el crecimiento, la generación de ingresos, la creación de puestos de trabajo, así como aleja la controversia entre el progreso económico y la sostenibilidad ambiental. Los resultados se verán en el largo plazo (a partir de 2020), el cambio a una Economía Verde tendría un mejor rendimiento, tanto si se mide en términos tradicionales como de acuerdo a mediciones más holísticas.

Andalucía no parte de cero en materia ecológica aunque, como se ha señalado, su posición cambia dependiendo del sector del que hablemos pues encabezamos la producción del sector primario en materia ecológica pero teniendo en cuenta la importancia del sector primario en la economía andaluza y los problemas continuos a los que se enfrenta este sector, se debe ver la Economía Verde como una solución de especialización y diferenciación que debe acaparar mayor cuota de mercado, siendo necesario analizar el fomento de la transformación dentro Andalucía antes de exportar el producto y analizar en qué regiones de Andalucía y sobre qué productos hay que actuar.

En lo que respecta a empresas hay un dato revelador que se desprende de estadísticas de Eurostat, que esos gastos corrientes en la industria para el medio ambiente suponen poco más de la mitad de la media de la UE, pero poco a poco se está tendiendo a demandar servicios medioambientales dentro de las empresas. Existe una carencia notable sobre datos de la repercusión de la industria medioambiental (no tanto si son servicios externalizados) que da más motivos para analizar este área, donde la reconversión de sectores y la valoración de la incorporación del factor medioambiental queden definidas.

Es digno de reseñar, respecto a energías renovables, que estamos frente a la posibilidad más ilusionante para Andalucía desde el punto de vista económico en general como desde el empleo en particular, pues la posición geográfica y el clima andaluz abren muchas posibilidades en el contexto de generación de energías renovables, y una apuesta seria por las energías limpias solucionaría problemas económicos derivados de la alta dependencia energética exterior y, a la vez, ecológicos, al reducir el impacto medioambiental negativo de las energías tradicionales.

Además de lo citado, hay otras actividades que, sin ser nuevas, pueden llegar a ser novedosas transformando algunas de sus características para que sean menos perjudiciales para el entorno y para mejorar la calidad de su producción. Varios ejemplos pueden ser la edificación eficiente, la gestión y reciclado de residuos, el transporte y la movilidad sostenible, el turismo sostenible o la biotecnología.

Tampoco debemos olvidar la fortaleza que están demostrando en el mercado los productos con responsabilidad ecológica, en una economía marcada por los cambios cíclicos y por un mercado

laboral frágil. Por el lado de la demanda, los consumidores están influenciados, entre otros, por el movimiento ecologista internacional que, motivado por la progresiva degradación del entorno, ha acabado exigiendo a los empresarios más responsabilidad social prestándole más atención al mercado ecológico para no afectar a todo el orden económico mundial. A pesar de la crisis que sufre España, la producción ecológica agrícola es una opción productiva fuerte: genera riqueza y empleo, mantiene la población de los medios rurales contribuyendo al desarrollo, especialmente debido a que España ocupa el primer puesto de la UE en superficie dedicada a este sector, y, a su vez, dentro de España, Andalucía es la primera Comunidad Autónoma a este respecto, con una gran variedad de cultivos y producciones, por lo que es una alternativa real ante los problemas cíclicos que sufre la economía y que repercute directa y positivamente en el empleo. Además, una parte significativa de la producción ecológica se exporta, principalmente al mercado europeo, que lo valora de forma muy positiva, lo que supone un mercado más sólido que el español y ayuda a la convergencia económica, sin olvidar que muestra la potencialidad que aún existe en el mercado interior.

En definitiva, la Economía Verde abre una vía de escape para hacer menguar los problemas de estancamiento económico de Andalucía puesto que, aunque en muchos sectores se han dado los primeros pasos en la cimentación de una infraestructura conducente a la permanencia de estos fines, en otros aún queda mucho trabajo por hacer y beneficios de todo tipo que obtener, y, tanto para las instituciones como para las empresas, estudiar las posibilidades que nos brinda la economía verde es visión de presente y de futuro. No debemos estar ante cambios en los modelos productivos y de consumo por modas pasajeras, sino por una concepción de subsistencia, un prisma que necesariamente debe entrar en nuestra economía para quedarse, ya sea partiendo de un enfoque general o centrado en algún sector en particular y en las relaciones que puede haber entre ellos (como puede ser la agricultura ecológica combinada con potenciar la educación y la investigación, o los efectos del aumento de la producción de energías renovables al déficit eléctrico español, todo esto suponiendo la base de una reindustrialización andaluza apoyándose firmemente en la idea de industria ecológica). Por todo ello, son temas que merecen un estudio preciso y pausado que, a largo plazo, generaría ramificaciones de mayor rentabilidad y eficiencia tanto económicas como sociales.

Por último, señalar que el cambio que se busca hacia un empleo verde debe ser diseñado de tal forma que las normativas que se refieran a las formas de producir no provoquen la marcha de empresas a otros países con normas más laxas (De Lima, 2010), así como estudiar los efectos que se dan en algunos casos de “contaminación” visual de entornos naturales para conseguir energía limpia y analizar hasta qué punto es necesario dicho impacto visual.

REFERENCIAS

- Aburto, C. (2008). Edificador de la Economía Ambiental: Homenaje a David W. Pearce. *Gaceta Económica*, 2(16), 5.
- Alternativa para las Américas. (2002). Alianza Social Continental.
- Aranda Usón, A. (2006). *El análisis del ciclo de vida como herramienta de gestión empresarial*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Basteiro, D., y Flotats, A., (1 febrero de 2011). El auge del ladrillo disparó el fracaso escolar en España. *Diario Público*.
- Borregaard, N. (2002). Mercados verdes: una oportunidad que requiere ser atendida. *Revista Ambiente y Desarrollo de CYPESA*, 1, 37-38.
- Borregaard, N., Geisse, G., Dufey, A. y Ladrón de Guevara, J. (2002). *Mercados Verdes: Una oportunidad que merece ser atendida*. Santiago de Chile, Chile: Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente.
- Campos, M. (2010). Economía Verde. *Revista Éxito Empresarial* (151), 1-4.
- Cámara Sánchez, A. (2008). *Estimación de la matriz de contabilidad social de la Comunidad de Madrid para el año 2000*. Madrid, España: Consejería de Economía y Hacienda.
- Cardete, M. A., Fuentes, P. D., y Mainar, A. J. (2012). Análisis del efecto de la crisis en la contratación laboral por grupos de ocupación en Andalucía. *Revista de Estudios de Economía Aplicada*, 30(1).
- De Lima, M. (2010). Asimetría geográfica en la deslocalización. *Revista Universitaria en Ciencias del Trabajo Universidad de Valladolid*, 226-239.
- Desai, M. (1980). *Lecciones de teoría económica marxista*. Madrid, España: Gray-Mills Publishing.
- Escuela de Organización Industrial. (2011). *Sectores de la nueva economía verde 20+20*. Madrid, España: Fundación EOI.
- Escuela de Organización Industrial y Fundación OPTI. (2011). *Green Jobs: Empleo Verde en España* Fundación EOI. Madrid, España.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2011). *Guía para el fomento del Empleo Verde en los pequeños municipios españoles*. Madrid, España: FEMP.
- Fernández García, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Foladori, G. (2002). *Una tipología del pensamiento ambientalista*. Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Gobierno Vasco. (2011). *Mercados y empleos verdes 2020: el papel de la industria vasca hacia una economía sostenible*. Bilbao, España: Editorial Ihobe.
- Higón, F. J. (Febrero de 1999). *Desarrollo económico y sostenibilidad: una revisión de la literatura*. En VI Encuentro de Economía Pública: el gasto social y su financiación. p.18.
- IIED Sustainable Markets Group. (1999). *Who benefits? A social assessment of environmentally driven trade*. Londres, Reino Unido: IIED.
- International Trade Center of UNCTAD/WTO. (1999). *Organic Food and Beverages: World Supply and Major European Markets*. Ginebra, Suiza: International Trade Centre.
- Jacobs, M. (1996). *La economía verde*. Barcelona, España: Icaria.
- Kramer, F. (2003). *Educación ambiental para el desarrollo sostenible*. Madrid, España: Libros de la Catarata.
- Mulder, K. (2007). *Desarrollo sostenible para ingenieros*. Barcelona, España: Greenleaf publishing.
- ONU. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Pearce, D., Markandya, A. y Barbier, E. (1994). *Blueprint for Green Economy*. Londres, Reino Unido: Earthscan.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2011). *Hacia una economía verde*. St-Martin-Bellevue, Francia: PNUMA.

- Ramos, E., Gallardo, R., y Romero, J. J. (2012). Andalucía y la UE: balance económico. *Revista de Estudios Regionales*, (63), 195-228.
- Resolución AG 64/236. Naciones Unidas, 24 de diciembre del 2009.
- Riechmann, J. (1995). *Desarrollo sostenible la lucha por la interpretación*. Madrid, España: Trotta.
- Rodríguez Caballero, J.C. (2003). *La economía laboral en el periodo clásico de la historia del pensamiento económico*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- UNCTAD/DITC/TED. (1999). Profiting from green consumerism in Germany: Opportunities for developing countries in three sectors. Ginebra, Suiza: United Nations.
- Vallejo Lozada, W. (2011). *Desarrollo de materiales fotovoltaicos usados como ventana óptica en celdas solares*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- XVII Reunión del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe (Abril del 2010). Llevado a cabo en Ciudad de Panamá, Panamá.
- XVIII Reunión del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe (Abril 2012). Llevado a cabo en Quito, Ecuador.
- Willer, H., y Yussefi, M. (2001). *Ökologische Agrarkultur Weltweit*. Stiftung Ökologie & Landbau. SÖL. Sonderausgabe (74), 20-27.

SOBRE EL AUTOR

Omar Chabán García: Nacido en Sevilla (España) en 1985, estudió Ciencias Económicas en la Universidad de Sevilla, finalizando su licenciatura en 2010. Su formación continuó con el Master en Administración Pública en la Universidad de Sevilla y el Instituto Andaluz de Administración Pública. Actualmente es doctorando en el Departamento de Economía Aplicada tutelado por D. José Vallés Ferrer. En el campo laboral actualmente tiene el cargo de docente con perfil investigador en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Corporación Universitaria del Caribe-CECAR (Sincedejo, Colombia). Es investigador principal y coordinador de la línea: procesos económicos asociados a las apuestas productivas en la región caribe colombiana, y coeditor de la Revista *Perspectivas Socioeconómicas*. Anteriormente fue consultor en el proyecto NODO COQUIMBO EMPRENDE (Coquimbo, Chile) de la empresa Management & Research.

Aprendizaje Organizacional: producción científica sobre el aprendizaje organizacional en los países de América

Jhoana Córdova, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
María Dolores Mahauad, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
Francisco Fialho, Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil

Resumen: El aprendizaje organizacional se ha convertido en un aspecto crucial para el futuro de las organizaciones, ya que el cambio continuo en las condiciones socio - económicas mundiales pone en cuestión los repertorios que una organización posee y necesita para funcionar y producir: "los productos pasan a ser valorados más por la cantidad de conocimiento agregado a ellos que por el valor de las materias primas invertidas en la transformación del nuevo producto" (Zimmer&Boff, 2005, p. 190). En la actualidad ya no es suficiente poseer un stock de conocimientos, incluso el acrecentarlos no basta, lo que se les exige a las organizaciones es que se cuestionen y modernicen los conocimientos con el fin de innovar productos y servicios para responder a las demandas del mercado. Este trabajo tiene como base la técnica exploratoria de carácter descriptivo (Vergara, 2003) y hace uso de la técnicas bibliométricas, la cual fue utilizada en función de aportar al crecimiento de la ciencia entendiéndola como una actividad intelectual que tiene por finalidad dar respuesta a preguntas y desde una perspectiva más práctica, la resolución de problemas. El aprendizaje organizacional puede evidenciarse en dos aspectos. El primero es cualitativo y se refiere a la diferenciación y profundidad de los conocimientos a adquirir. El segundo es un aspecto cuantitativo, que contempla la amplitud y variabilidad de los conocimientos necesarios para la organización. El siguiente trabajo presenta un mapeo de los estudios realizados en el campo del aprendizaje organizacional en América.

Palabras clave: organizaciones, cultura organizacional, organizaciones sostenibles

Abstract: The "Organizational Learning" has become a crucial issue for the future of the organizations, since the continuous change in global socio-economic conditions of the world, puts into question the knowledge that an organization has and need to operate and produce: "the goods are more valued by the amount of knowledge added to them than the value of the raw materials invested in the transformation of the new product" (Zimmer & Boff, 2005, p. 190). Nowadays is not enough to has a stock of knowledge, even to enhance them is not enough, what are required to the organizations is that they can compare and update the knowledge in order to generate innovation in goods and service as an answer to the market demand. This work is based on the exploratory technique of the descriptive method (Vergara, 2003). It uses the Bibliometric techniques, to contribute to the growth of science as an intellectual activity that aims to give answers to questions and solve problems. Organizational learning can be seen in two ways. The first is qualitative and refers to the differentiation and depth of knowledge acquired. The second is a quantitative aspect, which includes the wide and variability of the knowledge necessary for the organization. This work presents a mapping of different studies in the field of organizational learning in America.

Keywords: Organizations, Organizational Culture, Sustainability Organizations

Introducción

La globalización, los avances tecnológicos, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los factores que han orillado a las organizaciones a pensar en su necesidad y capacidad de adaptación a los cambios que se generan tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y herramientas que las ayuden para tales cuestiones. Una de ellas, y la que se propone en este trabajo de investigación, es el Aprendizaje Organizacional (AO), el mismo busca que la empresa se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respon-

diendo a las exigencias de su entorno. Es importante resaltar que el aprendizaje organizacional ocurre de forma no necesariamente planificado.

Los estudios sobre el aprendizaje organizacional contribuyen a la memoria organizativa, especialmente en lo que respecta a la comprensión de cómo las organizaciones integran los conocimientos adquiridos en su experiencia en sus instituciones (Crossand Baird, 2000). La investigación en el campo de la feria aprendizaje organizacional que el resultado del proceso de aprendizaje es la creación de conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional (Bertels y Savage, 1998), y este proceso depende de factores psicológicos, sociales (Crossan et al., 1999) y la política (Steil e Santos, 2012).

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional influye en la creación de nuevos conocimientos, tanto en el presente como en el futuro (Cohen y Levinthal, 1990; Anderson y Sun, 2010). Este conocimiento puede almacenarse en la memoria de la organización, desde donde puede ser recuperada (Anderson y Sun, 2010) y posteriormente reutilizada.

Con este antecedente, el presente artículo tiene por objetivo hacer una revisión sistemática en los países de América que tengan estudios sobre Aprendizaje Organizacional e identificar las relaciones de estudio sobre el tema que existen.

El artículo presenta tres contribuciones al estudio del aprendizaje organizacional: el primero es una representación de la producción científica de las universidades de América que trabajan el tema según la revisión realizada en la web of Science: USA, Canadá, Brasil, Chile, México, Colombia, Perú, Venezuela, Costa Rica, Argentina, Bolivia. Se realiza una descripción de los países con mayor cantidad de aportes en la temática, las revistas con mayores publicaciones. Y finalmente se presenta una incipiente red de colaboración de investigación entre países de América y de otros continentes.

Secuencialmente se presenta una revisión de los principales conceptos utilizados en los referenciales teóricos sobre el aprendizaje organizacional. En la siguiente parte se realiza la descripción de la metodología utilizada para este estudio, posteriormente se muestran los resultados de la búsqueda sistemática de la literatura y los resultados de análisis sistemática de la literatura. Ya en la parte final se muestran las consideraciones finales y las referencias bibliográficas utilizadas.

Aprendizaje organizacional

Las definiciones de aprendizaje organizacional no se concentran en una definición unánime, investigadores y estudiosos de la rama organizacional siempre han estado interesados en cómo se produce el aprendizaje organizacional. Y como se lo inserta dentro de la institución como un proceso permanente que aporte al crecimiento de la organización.

Un enfoque se remonta a la llegada de la administración científica movimiento del siglo pasado (Kanigel 1997). Al llevar a cabo pruebas y experimentos controlados, de gestión científica tratando de generar conocimientos sobre los principios subyacentes a las causas de un fenómeno dado (Garud 1997). Varios estudiosos han conceptualizado el conocimiento que surge de un enfoque como el de ser acumulativa pero dentro de los confines de un "Paradigma" que va de lo general a lo específico (Constant 1980, Knorr-Cetina 1981, Kuhn 1970). Esto se debe a que el conocimiento previo da forma a los problemas dirigiendo, el instrumental utilizado y los tipos de soluciones encontradas hacia determinadas categorías de fenómenos.

Mapeamiento

A partir del siglo XIX, el fuerte desarrollo industrial que se produce en los países llamados occidentales convierten la ciencia y su derivada, la tecnología, en una actividad social clave, vinculándola al proceso productivo de una manera rotunda, al mismo tiempo de su incorporación al sistema educativo (Merton 1977; Medina 1982; Merton 1992).

El desarrollo de la bibliometría como disciplina científica se fundamenta en la búsqueda de comportamientos estadísticamente regulares a lo largo del tiempo en los diferentes elementos relacionados con la producción y el consumo de información científica. Las explicaciones globales a los fenómenos observados se consiguen mediante la formulación de las leyes bibliométricas.

Price (1963) definió la ciencia como aquello que se edita en las publicaciones científicas y al científico como la persona que ha colaborado escribiendo alguna de esas publicaciones. Aunque es una definición muy abierta lo cierto es que la investigación científica queda incompleta sin su publicación, puesto que ésta es la que proporciona el proceso de conexión con la comunidad científica que puede evaluarla y dar o no su asentimiento.

La revista científica o académica es, en la mayor parte de disciplinas, el medio especializado donde la investigación científica puede publicarse. Como consecuencia de ello encuentra publicidad y existencia social, permitiendo además la conservación y el archivo de conocimiento. Durante muchos años los únicos índices de citas disponibles Science Citation Index (SCI), Social Sciences Citation Index (SSCI) y Arts and Humanities Citation Index (AHCI) fueron los elaborados por el Institute for Scientific Information (ISI) fundado por Eugene Garfield en 1960. En la actualidad estos índices están integrados en el Web of Science (WOS) –suministrado por Thomson Reuters a través de la plataforma Web of Knowledge (WOK). El WOS indexa unas 9.300 de las revistas de investigación más prestigiosas. De hecho, que una publicación periódica esté indexada en esta base de datos se considera internacionalmente un criterio significativo de calidad. En esta comunicación hemos tomado como referencia la base de datos a la cual nos referimos teniendo en cuenta la trayectoria historia que se menciona. Se han obtenido datos con estudios de 11 países de América sobre el tema de aprendizaje organizacional.

Procedimientos metodológicos

Este trabajo tiene como base la técnica exploratoria de carácter descriptivo (VERGARA, 2003) y hace uso de la técnicas bibliométricas, la cual fue utilizada en función de aportar al crecimiento de la ciencia entendiéndola como una actividad intelectual que tiene por finalidad dar respuesta a preguntas y desde una perspectiva más práctica, la resolución de problemas. Como consecuencia, el grado de desarrollo científico se manifiesta en la profundidad de las preguntas o problemas con los que enfrente. La manera sistemática de dar respuesta satisfactoria a los problemas planteados es la investigación que, por tanto, resulta inextricablemente ligada a toda actividad científica, y cuyos resultados posibilitan el crecimiento del caudal de conocimiento científico (Ardanuy 2012).

El desarrollo de este estudio fue realizado en 2 grandes etapas: 1. Búsqueda y 2. Análisis sistemática de literatura. La primera etapa fue desarrollada a partir de la aplicación de procedimientos y técnicas de la bibliometría (Brufrem & Prates, 2005).

Otlet 1934 define a la bibliometría como la técnica que trataba de cuantificar la Ciencia y a los Científicos. Éste teórico, pionero de las Ciencias de la Documentación, insiste en diferenciar la Bibliometría de la Bibliografía Estadística, ya que desde el origen, la medida o cuantificación de la ciencia se realizaba utilizando técnicas estadísticas que se aplicaban a las fuentes de información.

El presente procedimiento se elaboró en función del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los trabajos mas citados sobre Aprendizaje organizacional en: (USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile).
- Identificar las fuentes de publicación con más artículos publicados sobre el Aprendizaje organizacional en: (USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile).
- Identificar las fuentes de publicaciones con mayor número de citas sobre el Aprendizaje organizacional en: (USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile).
- Identificar los autores que poseen mayor número de publicaciones en su correspondiente afiliación sobre Aprendizaje organizacional no: (USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile).
- Analizar las referencias más citadas por los trabajos sobre Aprendizaje organizacional en: (USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile).

Teniendo como referente lo expuesto en los objetivos, se avanzó con un método organizado que inició con la búsqueda en la base de datos: Web of Science utilizando como único término general

“organizational learning” de manera literal como se lo coloca. Se optó por utilizar como estrategias de búsqueda en los campos de la base de datos: (a) Topic; (b) From 1945 – 2012; (c) Citation Databases: Social Sciences Citation Index (SSCI) --1956-present.

Para refinar la búsqueda se aplicó los filtros: (a) Article e Review y (b) Países: USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, Argentina, Chile). Es importante referenciar que los países mencionados los países de América, cuyas universidad reflejan publicaciones científicas respecto al tema en mención.

De esta primera búsqueda sistemática se obtuvo un total de 1029 artículos donde aparece el tópic: “organizational learning”. Los datos obtenidos fueron procesados en el software HistCite. Este software facilita el procesamiento de datos, permitiendo la visualización de los mismos a través de datos bibliográficos provenientes de las bases de datos identificadas, y permite el análisis sin duplicaciones de los trabajos identificados.

Análisis sistemático de la literatura

En este paso hacia la selección de los artículos para el posterior análisis de los textos completos, fueron establecidos los siguientes criterios: 1) El artículo debe tener relación directa con el tema aprendizaje organizacional explícitamente en el resumen, título. 2) El artículo debe ser realizado en los países de América. 3) El texto completo del artículo debe estar disponible para el acceso.

En este punto se procedió a la categorización de los grupos de estudio para trabajar en el análisis de los objetivos: Grupo 1: Identidad organizacional, Grupo 2: Países.

Grupo 1: Formado para los artículo que sugieren la utilización del concepto aprendizaje organizacional: en este grupo serán incluidos solamente los artículos que presentan en su texto la discusión del aprendizaje en el nivel organizacional. Serán excluidos los artículos que tratan de aprendizaje en el nivel individual y de grupo. Inicialmente, fueron procurados entre os 1.029 trabajos con el término/palabra organizational identity (“organizational identity”). Fueron localizados 3 artículos. Estos artículos fueron leídos y analizados (verificando si atienden los criterios antes definidos)

Grupo 2: Se identificaron las publicaciones sobre AO producidos/publicados por los países de América ya identificados.

En la siguiente sección serán presentados los resultados obtenidos a partir de los procedimientos descritos en esta parte.

Resultados

Para presentar los resultados, esta sección fue organizada de tal manera que se presentan los datos desde la primera búsqueda, hasta los resultados obtenidos en función de los filtros aplicados hasta llegar a un total de 49 artículos. Divididos en 4 artículos que tienen como tópico principal el aprendizaje organizacional y 3 que relacionan el aprendizaje organizacional y la identidad organizacional.

Representación y análisis de los datos

Tabla 1: Sumario de los Resultados Generales del levantamiento Bibliométrico

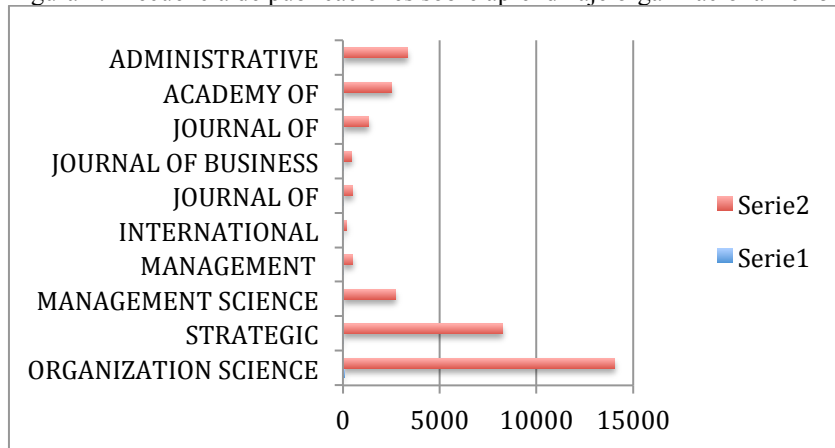
<i>Criterios</i>	<i>Cantidad</i>
Publicaciones (artículos)	1029
Fuentes de publicación/Periódicos indexados	341
Autores	1907
Instituciones (vínculo de los autores)	676
Países	41
Palabras-clave	2123
Referencias Citadas	37289

Fuente: Propia. Elaborada a partir da Web of Science, 2013.

La tabla 1 presenta la distribución temporal de los 1029 trabajos identificados. Identificando la cantidad de fuentes de publicación, los autores, las instituciones, los países donde se realizan las publicaciones. Mostrando que la cantidad de estudios comparada con la cantidad referenciada en la base de datos corresponde a un 11% de las publicaciones totales de la base de datos (9300 revistas indexadas.).

En la secuencia presentada se demuestra que las publicaciones sobre AO inician en 1975 acen- tuándose los estudios sobre el tema en el año 1993 y se nota un evidente crecimiento hasta el año de cierre de este estudio el año 2013. El total de artículos son 1029.

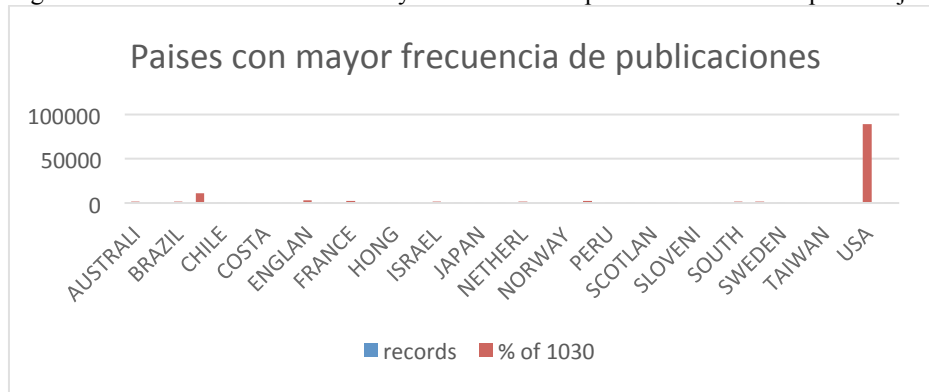
Figura 1: Frecuencia de publicaciones sobre aprendizaje organizacional 1945 - 2012



Fuente: Elaborada a partir de datos de la Web of Science, 2013.

Un total de 238 artículos fueron identificados como publicados en 10 de las top revistas identi- ficadas en el campo del aprendizaje organizacional. Siendo la revista que encabeza este listado: Organization Science.

Figura 2: Países identificados con mayor frecuencia de publicaciones sobre aprendizaje organizacional



Fuente: Elaborada a partir de los datos de la Web of Science, 2013.

Tabla 2: Los autores que poseen mayor número de publicaciones y su correspondiente afiliación

N.	Autores	Cantidad de Trabajos	Afiliación	País
1	March JG, Olsen JP	6	Stockholm Sch Econ, Inst Int Business, S-11383 Stockholm, Sweden. Stanford Univ, Stanford, CA 94305 USA.	USA
2	Koput KW	2	Koput, KW, UNIV ARIZONA,405 MCCLELLAND HALL,TUCSON,AZ 85721, USA.	USA
3	Powell WW	1	Powell, WW, UNIV ARIZONA,DEPT SOCIOLOGICAL,TUCSON,AZ 85721, USA	USA
4	SmithDoerr L	1	Powell, WW, UNIV ARIZONA,DEPT SOCIOLOGICAL,TUCSON,AZ 85721, USA	USA
5	Levitt B	1	STANFORD UNIV,GRAD SCHOOL OF BUSINESS,STANFORD,CA 94305.	USA
6	Huber GP	2	Univ Texas Austin, Grad Sch Business, Austin, TX 78712 USA.	USA
7	Duguid P	2	Xerox Corp, Palo Alto Res Ctr, Palo Alto, CA 94304 USA. Inst Res Learning, Palo Alto, CA 94304 USA	USA
8	Brown JS	1	Xerox Corp, Palo Alto Res Ctr, Palo Alto, CA 94304 USA. Inst Res Learning, Palo Alto, CA 94304 USA.	USA
9	Grant RM	2	Grant, RM, GEORGETOWN UNIV,SCHOOL OF BUSINESS,WASHINGTON,DC 20057, USA.	USA
10	Zollo M	4	INSEAD, Dept Strategy & Management, F-77305 Fontainebleau, France. Univ Penn, Dept Management, Wharton Sch, Philadelphia, PA 19104 USA	USA

Fuente: Autoría propia, basada en datos de la Web of Science, 2013.

Los autores con mayor número de trabajos publicados sobre aprendizaje organizacional son presentados en la tabla Nro. 2 el principal autor es Mach JG. Se muestra en la tabla la correspondiente afiliación a la organización y el país al que pertenecen en el momento de la publicación, así mismo se refleja la cantidad de trabajos por autor.

De los análisis mostrados en las tablas mostradas hasta el momento se hace necesario decir que entre los países que trabajan el tema de aprendizaje organizacional los que tienen mayor cantidad de publicaciones con presencia en las bases de datos son: Estados Unidos y Canadá.

Para esto, los 1029 trabajos fueron presentados en una primera selección de la siguiente manera:

Publicaciones de los Estados Unidos (908) y Canadá (115): Fueron seleccionados solamente los artículos que poseen o termo “organizational learning) en el título (y resumen), indexados en los 10 TOP revistas (identificados en la bibliometría).

Tabla 3: Fuentes de las Publicaciones / Periódicos “organizational learning” países

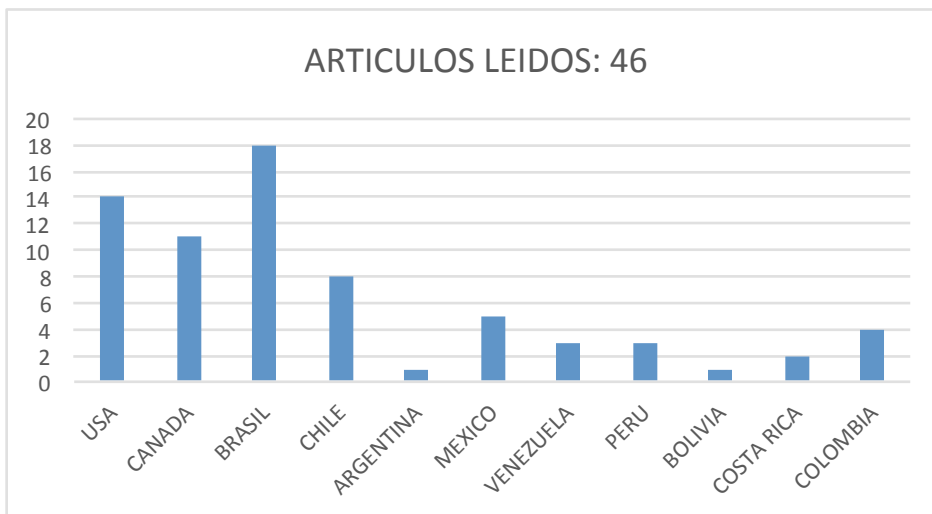
N.	Fuentes de las Publicaciones / Periódicos	USA	Canadá
1	Organization Science	68	5
2	Strategic Management Journal	46	4
3	Management Science	29	1
4	Management Learning	21	6
5	International Journal of Technology Management	18	4
6	Journal of Organizational Change Management	18	2
7	Journal of Business Research	17	0
8	Journal of International Business Studies	17	1
9	Academy of Management Journal	16	1
10	Administrative Science Quarterly	13	2
	TOTAL	263	26
	Organization Learning No Titulo	80	0
	Disponivels Full Text	14	11

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Publicaciones de los demás países: Serán leídos inicialmente los títulos y los resúmenes (si fuera el caso será realizada una lectura transversal) verificando si los artículos atienden los criterios generales. (Tener AO como uno de los principales conceptos). De este criterio se obtuvo los siguientes datos: Brasil 18, Chile 8, México 5, Colombia 4, Perú 3, Venezuela 3, Costa Rica 2, Argentina 1, Bolivia 1.

Para el análisis de final de los artículos se identificaron la cantidad de artículos por país, disponibles.

Figura 3: Artículos por países



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Figura 4: Red de colaboraciones entre los países sobre Aprendizaje Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la figura 4 se observa la presencia de vínculos de investigación de los países de las Américas con Europa, Asia, África y Australia. Es poca la presencia de vínculos que se evidencia en la comparación de casos sobre el tema de Aprendizaje organizacional.

A continuación se muestra los diez trabajos más citados en el campo del aprendizaje organizacional, esto según el indicador bibliométrico denominado GCS (Global Citation Store).

Tabla 4: Artículos más citados sobre el tema de aprendizaje organizacional

N.	Autores	Títulos	Fuente da Publicación	Año	Tipo	Citaciones*
1	Julian J	How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement	Project Management Journal. 2008 SEP; 39 (3): 43-58	2008	Artigo	45
2	Gu M, Tse E	Building innovative organizations in China: The "execution plus " organization	Asia Pacific Journal of Management. 2010 Mar; 27 (1): 25-53	2010	Review	102
3	Salaway G	An Organizational Learning Approach to Information-Systems Development	MIS Quarterly. 1987 Jun; 11 (2): 245-264	1987	Artigo	25
4	Templeton GF, Dowdy JF	CASE-mediated organizational and deuterio learning at NASA	Information Systems Frontiers. 2012 Jul; 14 (3): 741-764	2012	Artigo	68
5	Dutta DK (Dutta, DK); Crossan MM (Crossan, MM)	The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 41 organizational learning framework	Entrepreneurship Theory and Practice 29 (4): 425-449	1966	Artigo	83
6	Rowland G (Rowland, G)	Shall we dance? A design epistemology for organizational learning and performance	Etr&D-Educational Technology Research and Development 52 (1): 33-48	2004	Artigo	63
7	Dencker JC (Dencker, John C.); Gruber M (Gruber, Marc); Shah SK (Shah, Sonali K.)	Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms	Organization Science 20 (3): 516-537	2009	Review	119
8	Coombs JE (Coombs, Joseph E.); Deeds DL (Deeds, David L.); Ireland RD (Ireland, R. Duane)	Placing the Choice Between Exploration and Exploitation in Context: a Study of Geography and new Product Development	Strategic Entrepreneurship Journal 3 (3): 261-279	2009	Artigo	96
9	Bierly PE (Bierly, Paul E., III); Daly PS (Daly, Paula S.)	Sources of external organisational learning in small manufacturing firms	International Journal of Technology Management 38 (1-2): 45-68	2007	Review	102
10	Schilling MA (Schilling, MA); Vidal P (Vidal, P); Ployhart RE (Ployhart, RE); Marangoni A (Marangoni, A)	Learning by doing something else: Variation, relatedness, and the learning curve	Management Science 49 (1): 39-56	2003	Artigo	89

Fuente: Medidas a partir de do GCS (Global Citation Score): cantidad de veces que los trabajos fueron citados por otros trabajos en la base investigada, 2013.

Teniendo en cuenta esta lista de los artículos más citados y del conjunto de datos bibliométricos, se perciben que los artículos con mayor cantidad de citas aparecen en el año 2007, manteniendo la periodicidad de publicaciones en un número similar hasta el año 2012.

Resultados del análisis sistemático de la literatura sobre aprendizaje organizacional

Fiol y Lyles (1985) mencionan que el aprendizaje organizacional es un proceso de mejora de acciones que se realiza a través de un mejor conocimiento y comprensión.

También dicen que es durante este proceso que la empresa desarrolla nuevos caminos, con base en la experiencia que tienen los integrantes de la institución, y de esta manera puede mejorar el desempeño de la compañía mediante la influencia que logre tener sobre el comportamiento de la organización (Jiménez & Sanz-Valle, 2007). Si se aprende a manejar correctamente el conocimiento organizacional, la empresa puede obtener beneficios clave para mejorar la innovación y el desempeño de misma (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007).

Resultados de análisis de los artículos del grupo 1: Aprendizaje organizacional e identidad organizacional

Para realizar el análisis de este grupo se realizó con la búsqueda aplicando el filtro con la palabra: “organizational identity*” Como resultado de este refino se obtuvieron 3 artículos.

Tabla 5: Relación de aprendizaje organizacional con identidad organizacional

<i>Relación de aprendizaje con identidad organizacional</i>	<i>Autor (es)</i>
All operationalizations of organizational identity, identity, image, and reputation are beginning to attract empirical scrutiny. In a study of identity orientation,	Brickson (2005)
SC research provides evidence for cognitive inertia perhaps as a result of strong organizational identities. It is likely that basic cognitive and psychological processes also contribute to cognitive inertia, reinforce organizational identities, and render managers reluctant to alter or discard dysfunctional identities. Managerial frames thus often lag behind changes in the internal or external environment, making strategic change problematic	Abrahamson & Fombrun (1994); Hodgkinson (1997); Reger & Palmer (1996) Barney et al., (1998).
If one extends the notion of pathological individual narcissism to the organization as a whole in the form of culture, the narcissistic organizational identity can produce virtuous or non-virtuous behaviors. Destructive narcissists.	Kets de Vries and Miller (1985)
The emerging field of positive organizational scholarship (POS) provides an alternative approach to organizational phenomena which enables us to envision an affirmative model of the internal organizational enactment of an ethical organizational identity.	Cameron et al. (2003)
La identidad es un meta concepto que pudiera aportar entendimiento de lo que sucede en las organizaciones	Etkin & Schvarstein (1997) Wenger (2001)
La identidad está relacionada con las normas y valores que guían los patrones de comportamiento y la conducta cotidiana	Shoemaker y Jonker (2004)

Fuente: Córdoba et al., 2013.

En los artículos analizados sobre el aprendizaje organizacional e identidad organizacional, se presenta como un elemento básico e importante entre los autores en el momento de la construcción y presentación de los conceptos de identidad organizacional al momento de analizar constructos referentes a la administración, el liderazgo todos aplicados al desarrollo y crecimiento empresarial.

Existe evidencia en la literatura de que la identidad es un meta concepto (Etkin & Schvarstein, 1997) que pudiera aportar entendimiento de lo que sucede en las organizaciones (Wenger, 2001) al ser ese contexto que guía el actuar del individuo en la organización (Lesser & Stock, 2004). Dicha

perspectiva es apoyada por Shoemaker y Jonker (2004) quienes creen que la identidad está relacionada con las normas y valores que guían los patrones de comportamiento y la conducta cotidiana.

Resultados de análisis de los artículos del grupo 2: Aprendizaje organizacional en los países de América

El análisis de los 46 artículos ha permitido identificar algunos constructos que han sido tomados como base para los estudios analizados.

Tabla 6: Concepto de Aprendizaje organizacional utilizadas en los trabajos analizados

Concepto aprendizaje organizacional	Autor (es)
El desarrollo de formas de aprender de las experiencias inusuales es una parte integral de la organización	Dunbar y Starbuck (2006) Lampel et al. (2009)
El aprendizaje organizacional de las experiencias inusuales implica una capacidad no sólo para dar sentido y responder a tales experiencias en tiempo real , sino también a asimilar y utilizar lo que se ha aprendido de estos experiencias de forma permanente .	Weick (1991)
Proceso dinámico de la creación de nuevos conocimientos y la transferencia donde que se necesita y se utiliza, lo que resulta en la creación de nuevo conocimiento para su posterior transferencia y uso. La creación de conocimiento, transferencia y retención puede considerarse en gran medida como procesos sociales que incluyen la comunicación , la interacción , la colaboración y el discurso entre los miembros de la organización . OL se relaciona con el concepto de gestión del conocimiento (KM), que también se ocupa principalmente de la la capacidad de la organización para crear y transferir conocimiento. KM , sin embargo , tiende a enfatizar las poblaciones estáticas de conocimiento en poder de la organización y las características de tal conocimiento , en lugar de los procesos dinámicos a través del cual el conocimiento es desarrollado por las organizaciones.	(Vera y Crossan 2002) .
El aprendizaje organizacional se define como el proceso de las acciones de mejora a través de un mejor conocimiento y entendimiento.	Fiol y Lyles , 1985).
Aprendizaje organizacional puede ser visto desde dos puntos de vista, de una organización punto de vista del comportamiento y desde una perspectiva estratégica y operativa. Desde perspectiva de comportamiento organizacional, el aprendizaje en la organización se produce a través aprendizaje individual y cuando el proceso de aprendizaje está incrustado entre los individuos de la organización, se establece una cultura de aprendizaje. Desde la estratégica y operativa perspectiva del aprendizaje organizacional depende de la orientación de aprendizaje de la empresa. Por otra parte, una organización de aprendizaje se puede definir ya sea desde un sistema o desde una perspectiva estratégica. Desde una perspectiva de sistema.	Yeung et al . (2007)
Aprendizaje organización como “una organización especializada en crear, adquirir y transferir conocimiento y de modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista”.	Garvin (1993)
Aprendizaje de la organización como una organización que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su propio futuro , por lo que para este tipo de organización de aprendizaje adaptativo debe ser unido con el aprendizaje generativo es decir, aprendiendo que aumenta la capacidad de la empresa para crear su futuro.	Senge (1990)
El aprendizaje organizacional puede ser entendida como el proceso de construcción social de la creencias y significados compartidos, en los que el contexto social juega un papel esencial.	Chiva y Alegre (2005)

Fuente: Córdova et al., 2013.

Otros autores se limitan a referenciar los estudios de casos sobre el tema de Aprendizaje organizacional en instituciones. Fiol y Lyles (1985) definen el aprendizaje organizacional como un proceso para mejorar las acciones organizacionales a través de la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. Guns (1996) afirma que el aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. Por su parte, Probst y Büchel (1997) sostienen además que los cambios basados en valores llevan a mejorar la habilidad para resolver problemas y la capacidad para la acción y que, por lo tanto, el aprendizaje organizacional es único para cada institución.

El aprendizaje organizacional es distinto, tanto cuantitativa como cualitativamente, de la suma de los procesos de aprendizaje de los individuos.

A pesar de que existe una gran producción sobre este tema, aún no hay consenso sobre qué es el aprendizaje organizacional y cuál es su viabilidad. Lipshitz y Popper (2000) sugieren que la confusión conceptual alrededor del aprendizaje organizacional es atribuible al hecho de que, aunque las organizaciones aprenden a través de sus miembros, lo que éstas conocen es mayor que la suma del conocimiento de sus integrantes. Por ello, plantean considerar dos aspectos clave: la faceta estructural y la faceta cultural.

Consideraciones finales

El presente artículo se propuso mapear el aprendizaje organizacional de forma cuantitativa sobre las publicaciones científicas. Lo que hizo evidente que la mayor cantidad de estudios obviamente por tratarse de una base de datos de Estados Unidos corresponde a este país, seguido de ello se destaca con sus publicaciones Canadá.

Estos son los países de América del Norte donde se refleja el interés y aplicación del estudio del Aprendizaje organizacional, de manera conjunta con ellos se hace notoria la presencia de países como Finlandia, Australia, Israel, La India y Londres de forma directa con los países mencionados. En la figura 5 se puede observar la relación en Red mencionada.

Más adelante en el estudio se destaca entre los países de América Latina: Brasil, con un número significativo, sin embargo no hay presencia de vínculos con otros países en las publicaciones. En menor número considerablemente aparecen los otros 10 países mencionados en la red, los únicos que aparecen con trabajos conjuntos en países de Europa son Costa Rica con España y Chile con Estados Unidos. Por lo que hace falta el esfuerzo de los investigadores en trabajos conjuntos y en alianzas de investigación que permitan fortalecer los conceptos para la posterior aplicación y ampliación de los mismos, sobre todo en ésta temática.

Se identificó los trabajos más citados sobre Aprendizaje organizacional, así mismo las fuentes de publicación con más artículos publicados, las fuentes, los autores con más citaciones, finalmente se realizó el análisis de las referencias y los vínculos de investigación creados en los países presentados al inicio de nuestra revisión: USA, Canadá, México, Venezuela, Cuba, Brasil, Colombia, Perú, Chile, Colombia, Costa Rica.

Finalmente, el estudio sobre el aprendizaje organizacional en América se ha concentrado en Estados Unidos, lo que preocupa mediante el desarrollo de la investigación, pues también se evidencia que la aplicación de los procesos que hacen parte de esta materia son importantes para el crecimiento de las organizaciones sea cual sea su ámbito.

Se espera que los resultados del presente motiven la búsqueda y fortalecimiento de las redes de investigación entre los países.

Como sugerencias para futuras investigaciones se evidencia la falta de actualización en la aplicación de los conceptos en casos reales. Como temas que aparecen como fruto del presente trabajo están:

- Evaluación del nivel de aprendizaje organizacional en las universidades.
- Aprendizaje y cambio organizacional en la administración universitaria.
- Aprendizaje y rutinas organizacionales aplicadas a la construcción de la identidad organizacional en las universidades.
- Aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior: Por qué? Y Para qué?
- El valor del aprendizaje organizacional en la gestión universitaria.

REFERENCIAS

- Ahumada, L., Sisto, V., y Lopez, V. (2011). Leadership Distributed during the Process of Elaborating and Implementing Educational Improvement Plans in a Rural Commune in Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), pp. 262-273.
- Ahumada, L., Bustos, A. (2006). Management of knowledge, information and organizational learning in university libraries. *Libri*, 56(3), pp. 180-190.
- Antonello, C., Godoy, A. (2009). A Brazilian Agenda For The Studies in Organizational Learning. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(3), pp 266-281.
- Argote, L., Miron, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), pp. 1123-1137.
- Arthur, J., Huntley, C. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1159-1170.
- Assis D., Palacios, H., Marques D., Merigo J. M. (2012). Social networking as an enabler of change in entrepreneurial Brazilian firms. *Journal Of Organizational Change Management*, 25(5), pp. 699-708.
- Baloian, N., Zurita, G. (2012). Ubiquitous Mobile Knowledge Construction in Collaborative Learning Environments. *Sensors*, 12(6), pp. 6995-7014. DOI: 10.3390/s120606995
- Baum, J., Dahlin, K. (2007). Aspiration performance and railroads ' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), pp. 368-38.
- Borba, G. S., Kliemann, N., Francisco, J. (2008). Hospital Management: identifying learning practices in hospitals. *Saude e Sociedade*, 17(1), pp. 44-60.
- Camps, J., Alegre, J., Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5-6), pp. 687-703.
- Camps, J., Rodriguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), pp. 423-442.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning - A sociological model. *Management Learning*, 36(2), pp. 131-147.
- Castro, C. (2011). Do training institutions learn from experience? *International Journal of Educational Development*, 31(3), pp. 287-296.
- Cruz, L.B., Pedrozo, E.A. (2009). Corporate social responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. *Management Decision*, 47(7), pp. 1174-1199.
- Culebro, J. (2008). State atomization and control new forms: Introduction of performance agreements in public organizations. *Gestión y Política Pública*, 17(1), pp. 35-70.
- Da Silva, LP (2005). A formal model for the Fifth Discipline. *JASSS-The Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 8(3).
- Dutrenit, G. (2006). Instability of the technology strategy and building of the first strategic capabilities in a large Mexican firm. *International Journal of Technology Management*, 36(1-3), pp. 43-61.
- Fang, C. (2012) Organizational learning as credit assignment a model and two experiments. *Organization Science*, 23(6), pp. 1717-1732.
- Fenwick, T. (2008). Understanding relations of individual collective learning in work: A review of research. *Management Learning*, 39(3), pp. 227-243.
- Fischer, AL., de Albuquerque, LG (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp. 1211-1227.
- Easterby, M., Li, S., Bartunek, J. (2009). *Management Learning*, 40(4), pp. 439-447.
- Garud, R., Dunbar, R., Bartel, C. (2011). Dealing with Unusual Experiences: A Narrative Perspective on Organizational Learning. *Organization Science*, 22(3), pp. 587-601.

- Gubbi, S., Aulakh, P., Ray, S. (2010). Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 41(3), pp. 397-418.
- Halley, A., Nollet, J., Beaulieu, M. (2010). The impact of the supply chain on core competencies and knowledge management: directions for future research. *International Journal of Technology Management*, 49(4), pp. 297-313.
- Hernández, M., Rodríguez, A., Sánchez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management-An International Journal*, 15(2), pp. 101-114.
- Kane, G., Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5), pp. 796-812.
- Kim, J., Kim, J., Miner, A. (2009). Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience. *Organization Science*, 20(6), pp. 958-978.
- Lapre, MA., Tsikriktsis, N. (2006). Organizational learning curves for customer dissatisfaction: Heterogeneity across airlines. *Management Science*, 52(3), pp. 352-366.
- Le Mens, G., Hannan, Michael T., Polos, L. (2011). Founding Conditions, Learning, and Organizational Life Chances: Age Dependence Revisited Administrative. *Science Quarterly*, 56(1), pp. 95-126.
- Levinthal, D., Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), pp. 502-513.
- Lopez, V.; Ahumada, L.; Galdames, S. (2012). School principals at their lonely work: Recording workday practices through ESM logs. *Computers & Education*, 58(1), pp. 413-422.
- Luis, O., Navas, A. (2011). Basil Bernstein's Theory as Research Methodology in Curriculum Studies and Educational Policy Studies. *Revista de Educación*, 356, pp. 133-158.
- Martins, J., da Rocha, M., Campos, R. (2009) Improvement of strategists and novice decision makers: strategic knowledge management applied to the Technology Development Support Center at the Universidade de Brasilia, Brazil. *Transinformação*, 23(2), pp. 139-157.
- Mazutis, D., Slawinski, N. (2008). *Management Learning*, 39(4), pp. 437-456.
- McEvily, B., Jaffee, J., Tortoriello, M. (2012). Not All Bridging Ties Are Equal: Network Imprinting and Firm Growth in the Nashville Legal Industry, 1933-197. *Organization Science*, 23(2), pp. 547-563.
- Oliver, D., Jacobs, C. (2007). Developing guiding principles: an organizational learning perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp. 813-828.
- Ortiz, O., Frias, G., Ho, R. (2008). Organizational learning through participatory research: CIP and CARE in Peru. *Agriculture and Human Values*, 25(3), pp. 419-431.
- Rahmandad, H. (2008). Effect of delays on complexity of organizational learning. *Management Science*, 54(7), pp. 1297-1312.
- Rerup, C. (2009). Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises. *Organization Science*, 20(5), pp. 876-893 .
- Ruy, M., Alliprandini., Dario H. (2008). Organisational learning in the new product development process: findings from three case studies in Brazilian manufacturing companies. *International Journal of Technology Management*, 44(3-4), pp. 461-479.
- Sanz, R., Naranjo, J., Jimenez, D. (2011). *Journal of Knowledge Management*, 15(6), pp. 997-1015.
- Souza-Silva, J. C. (2009). Conditions And Challenges For The Rise Of Communities Of Practice In Organizations. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(2), pp. 176-189.
- Taut, S. (2007). Studying self-evaluation capacity building in a large international development organization. *American Journal of Evaluation*, 28(1), pp. 45-59.
- Torres, T., Pierozzi, I, Jr.; Pereira, N. (2011). Knowledge management and communication in Brazilian agricultural research: An integrated procedural approach. *International Journal of Information Management*, 31(2), pp. 121-127.
- Tucker, A., Nembhard, I., Edmondson, A. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), pp. 894-907.

SOBRE LOS AUTORES

Jhoana Raquel Córdova Camacho: Magister en Ingeniería y Gestión del Conocimiento por la Universidad Federal de Santa Catarina-UFSC - Brasil. Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Técnica Particular de Loja. Diploma Superior: Edición de Medios Impresos, Universidad Técnica Particular de Loja. Docente en la UTPL en las disciplinas de Imagen Personal y Corporativa y Gestión Productiva. Responsable de Comunicación del Programa CAMPUS de la Organización Universitaria Interamericana y Responsable de Comunicación de la Cátedra Unesco de Cultura y Educación para la Paz. Línea de Investigación: Medios para la Gestión del Conocimiento.

María Dolores Mahauad: Magister en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente por la Universidad Politécnica de Valencia – UPV – España. Docente del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja- Ecuador

Francisco Fialho: Posee graduación en Ingeniería Electrónica por la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro (1973) y en Psicología por la Universidad Federal de Santa Catarina (1999), maestría en Ingeniería de la Producción. Maestría en Ingeniería de la Producción, Ergonomía, por la Universidad Federal de Santa Catarina (1992) y doctorado en Ingeniería de Producción, Ingeniería del Conocimiento por la Universidad Federal de Santa Catarina (1194). Actualmente es profesor Asociado de la Universidad Federal de Santa Catarina.

La gestión del conocimiento en las instituciones de educación básica del estado de Guanajuato, México

Claudia Patricia Salgado Ibarra, Universidad de Guanajuato, México

Resumen El objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de gestión del conocimiento de las instituciones de educación básica del Estado de Guanajuato. Lo anterior, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva para dichas instituciones a través de la obtención, creación, adaptación, difusión y aplicación del conocimiento. Esta investigación se desarrolla a través de un estudio no experimental, sino exploratorio y transversal que evalúa el entendimiento, intención, práctica, resultados y visión futura de la gestión del conocimiento al interior de instituciones de nivel básico, esto es: las instituciones de educación primaria y secundaria del Estado de Guanajuato. El estudio se efectuó en instituciones públicas y privadas que imparten los niveles de educación primaria y secundaria de las zonas escolares 557 y 506 respectivamente del Estado de Guanajuato. En dichas instituciones se evaluó al personal directivo y docente de los consejos técnicos escolares, instituidos por la Secretaría de Educación Pública y del Estado. La investigación se realizó utilizando como instrumento de evaluación diagnóstica un cuestionario, que se diseñó basándose en las características propias del sector educativo, a partir del Modelo “Knowledge Management Assessment” Tool (KMAT) y del estudio exploratorio “La administración del conocimiento en México” elaborado por el Instituto Tecnológico de Monterrey. El estudio de las variables de los conceptos de entendimiento, intención, práctica, resultado y visión futura de la gestión del conocimiento se obtiene a partir de la aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica, a través del cual se espera se dé inicio a la conformación de una cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: gestión del conocimiento, educación básica

Abstract: The objective of the following research is to analyze the knowledge management process of basic education institutions in the State of Guanajuato. The latter with the purpose of obtaining a competitive advantage for these institutions through the gathering, creation, adaptation, diffusion and application of this knowledge. This investigation was developed through a study not of a non experimental nature rather one that was exploratory and cross-sectional which evaluates the understanding, intention, practice, results and future vision of knowledge management within basic level institutions, this being: institutions of primary and secondary education in the State of Guanajuato. The study was carried out both in public and private institutions, which provide primary and secondary education in the 557 and 506 zones respectively in the State of Guanajuato. An evaluation was made of the Directive and teaching staff of the school councils which are instituted by the Secretary of Public Education and the State. The investigation was conducted using a questionnaire as a diagnostic evaluation tool which was designed in accordance to the specific characteristics of the education sector based on the “Knowledge Management Assessment Tool” (KMAT) and the exploratory study “Knowledge Management in Mexico” by the Technological Institute of Monterrey. The study of the variables of the concepts of understanding, intension, practice, result and future vision of knowledge management is obtained through the application of the diagnostic evaluation tool through which the establishment of an organizational culture based on knowledge management is expected to be launched.

Keywords: Knowledge Management and Basic Education

1. Introducción

En México el contexto de la gestión del conocimiento da inicio en 1992, con la fundación del Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC) como un centro de innovación del Tecnológico de Monterrey. En 2001 el CSC condujo el estudio exploratorio “La administración del conocimiento en México: entendimiento, intención, práctica, resultados y visión a futuro” (CSC, 2001), aplicado a ejecutivos a nivel dirección general o reportando a ella, en empresas de todo tamaño o giro, operando en nuestro país y sin importan el origen del capital. Este estudio puso de manifiesto

la necesidad de que las empresas cuenten con una cultura organizacional adecuada, además de la asignación de recursos financieros para en un mediano plazo implementar proyectos en:

- Nueva cultura organizacional basada en conocimiento.
- Organización que aprende.
- Negocio basado en conocimiento.
- Identificación y difusión de mejores prácticas.

Otros estudios realizados en México en el ámbito de la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector empresarial son: el estudio de caso realizado en 2009 por Delgado *et al.* (2009), donde analizan y describen los aspectos clave como actividades de conocimiento, estrategias, liderazgo, herramientas, sistemas, capacitación, cultura, etc., que una empresa de 80.000 empleados utilizó para implementar la gestión del conocimiento; y el estudio realizado por Prado (2014), para proporcionar una mejor comprensión de los factores que influyen en la adopción de la gestión del conocimiento en las organizaciones de la ciudad de Monterrey.

En el ámbito académico, la gestión del conocimiento de acuerdo con Carrillo (2009), se encuentra muy rezagada. Aun siendo esta una comunidad de base del conocimiento, sus patrones educativos tan arraigados e inerciales no le permiten la apertura necesaria hacia las sociedades del conocimiento.

El CSC del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey desde 1998 ofrece: en licenciatura, el curso administración del conocimiento para las organizaciones; en posgrado oferta materias mediante una especialidad en administración del conocimiento; en educación continua, primordialmente se concreta en diplomados de administración del conocimiento que realiza a nivel nacional e internacional con el intercambio de instructores con programas certificados por el Knowledge Management Consortium International, como el Master en gestión del conocimiento de la Universidad del Deusto (Carrillo, 2003).

En el 2002 la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional realizó el estudio “la gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas”, donde pone de manifiesto que tan “sólo el 10% de las universidades estudiadas tienen una biblioteca virtual sin contar estas de índices de investigación, las prácticas de gestión del conocimiento que se pueden inferir a partir de sus portales de internet es escasa y pobre, ya que aún la gestión de información es insuficiente” (Rivas, Morales, Peña, Sotomayor y Aragón, 2002, p. 24).

En 2002, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en vinculación con la Universidad de Camagüey Cuba, comienza a ofrecer el diplomado internacional sobre economía y gestión del conocimiento, además de estar implementando un proceso de cambio en la concepción de un modelo de administración universitaria (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2002).

En 2003, la Universidad Veracruzana, en alianza con la Universitat Oberta de Catalunya, ofrece de forma virtual el Máster en dirección y gestión de la información y el conocimiento (Montoliu, 2003). Así mismo, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en vinculación con la Universidad de Deusto, desarrolla un modelo educativo basado en la gestión del conocimiento (Chávez, Castañeda, y Rodales, 2013).

Desde el 2005, el Instituto Tecnológico de Sonora ha estado desarrollando un modelo de gestión del conocimiento que le permite almacenar, producir, generar y difundir el conocimiento producido por cada uno de sus integrantes (García, Camarena, y Gil, 2009).

En 2006, la Universidad Autónoma de Baja California comenzó la implementación de un modelo para la gestión del conocimiento basado en la teoría de regulación (Universidad Autónoma de Baja California, 2006). Ferrer y Manríquez (2007) en su ponencia “Administración del conocimiento en instituciones de educación superior. Un análisis conceptual” concluyen que no existen modelos que justifiquen la aplicación de procesos de gestión del conocimiento en el ámbito universitario aun cuando existe un amplio desarrollo teórico para el sector empresarial y a pesar de que la administración del conocimiento es inherente al área académica, se requiere la formalización del proceso para este sector.

En 2011, la Universidad Autónoma de Yucatán realiza su investigación “La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior y centros de investigación científica en el estado de Yucatán”, con el objetivo de determinar la forma de adquisición, uso y transferencia del conocimiento por parte de instituciones de educación superior y centros de investigación en el estado de Yucatán, así

como una evaluación de la gestión del conocimiento en estas instituciones. Entre los resultados más relevantes se encuentra que las instituciones educativas adquieren conocimiento de revistas científicas, bases de datos y proyectos. La mayoría genera su propio conocimiento a través de las tesis, ponencias y artículos de divulgación con escasas patentes. En la mayoría, el uso del conocimiento es para mejorar la enseñanza y su transferencia hacia la sociedad. La transferencia es predominantemente interna, con vinculación entre las instituciones de educación superior (Barroso, 2011).

En 2012 se presentan los resultados de la investigación “Gestión del conocimiento para promover la productividad académica de los institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento”, donde se concluye que los institutos tecnológicos realizan actividades de gestión del conocimiento con logros significativos, aun cuando éstas no se encuentran sistematizadas u organizadas (Topete, Bustos y Bustillos, 2012).

2. Planteamiento del problema

La gestión del conocimiento como disciplina ha tenido un desarrollo fundamental, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1996 reconoce el conocimiento como el motor de la productividad y del crecimiento económico (OCDE, 1996). Posteriormente esta Organización considera también la necesidad de entender y medir las actividades de gestión de conocimiento, para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas públicas que promuevan estos beneficios (OCDE, 2003).

Para Bukoiwitz y William (1999), la gestión del conocimiento es cómo las organizaciones generan, mantienen y despliegan un cúmulo de conocimientos estratégicamente correctos para crear valor, por lo que en los últimos años la gestión del conocimiento ha buscado dar respuesta a la pérdida de relevancia de los factores clásicos de competitividad frente a los factores intangibles como lo es el conocimiento (Rivera, 2000).

Por tanto, en la sociedad del conocimiento la universidad y la educación en general adquieren relevancia, pues son ellas las principales fuentes de la generación y distribución del conocimiento valioso, y deberán fortalecer su dimensión intelectual, cultural, social, científica y tecnológica (Declaración de Bolonia, 1999).

No obstante la universidad y el sector educativo están enfrentando una nueva crisis a la que podría denominarse como la “Tercera revolución académica” (Casas, 2001). Como puede observarse en la tabla 1, la cadena de valor de producción del conocimiento observa una pérdida de la exclusividad en la fase de creación y adaptación del conocimiento en la universidad frente al sector empresarial que se ha transformado en un agente activo en la creación, adaptación y aplicación el conocimiento (Arbonés, Landeta, y Rivera, 1999).

Tabla 1: Las etapas del clúster del conocimiento y sus agentes de desarrollo

<i>Agentes/ Etapas</i>	<i>Creación</i>	<i>Adaptación</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación</i>
Universidades	•••	•	••••	
Consultorías		••••	••	••
Medios de comunicación			•••••	
Administración pública		•••	•••	••
Asociaciones			••	••
Empresas	•	•••		•••••

Fuente: Arbonés, Landeta, y Rivera, 1999.

Los sistemas educativos considerados como las piezas angulares del desarrollo económico y social de las naciones, se encuentran hoy inmersos en las transformaciones que les demanda la sociedad del conocimiento para poder dar continuidad a su función histórica de ser fuente principal de producción e intermediación de conocimientos en sus procesos formativos y de capacitación (Minakata, 2009). Y al igual que la Universidad, disminuir la competencia de otros ámbitos, otras

fuentes y otras modalidades de conocimiento y formación valorados y aceptados como “lugares del conocimiento” (Castells, 2006).

Sin embargo, Minakata (2009) considera también que la gestión del conocimiento en el ámbito académico no es aún un campo de conocimiento y práctica constituido, sino un fenómeno del que se está tomando conciencia en forma reciente, similarmente como ocurre en el sistema mexicano de educación básica donde no existen aún estudios publicados que indiquen el estado de la gestión del conocimiento en su interior (lo que motiva a explorar este tema para aportar elementos relevantes en su consolidación como una pieza angular del desarrollo del país).

3. Marco teórico

3.1. El conocimiento

La palabra conocimiento se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa “coger, asir, recibir en sí alguna cosa” y *gnosisi* significa “las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto”. En el diccionario de Oxford se define conocimiento como los datos, información y habilidades que han sido obtenidos por la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica, conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación (Oxford, 2012).

Por siglos han existido dos posiciones opuestas sobre el origen del conocimiento: el empirismo o asociacionismo y el racionalismo. El empirismo ve a la experiencia como la fuente principal del conocimiento (Schunk, 1991). El conocimiento se aprende a través de las interacciones y asociaciones con el ambiente. Comenzando con Aristóteles (384-322 a.C.), los empíricos consideran que el conocimiento se deriva de las impresiones sensoriales que cuando se asocian, pueden formar ideas complejas (Ertmer y Newby, 1993). El racionalismo ve al conocimiento como derivado de la razón sin la ayuda de los sentidos (Schunk, 1991). Desde Platón (c. 427 – 347 a.C.) se considera que los humanos aprenden mediante el recuerdo y el descubrimiento de lo que ya existe en la mente (Ertmer y Newby, 1993).

3.2. El conocimiento en la educación

De acuerdo con Lucas (1999), la estructura del conocimiento humano está integrada por la dimensión sensible y la dimensión intelectual, la cual está conformada por el concepto, el juicio y el razonamiento, adquiridos mediante la inteligencia. La educación representa para el ser humano una construcción continua de sus conocimientos y aptitudes y de su facultad de juicio y acción. Así mismo, la educación ocupa un lugar cada vez mayor en la vida de los individuos a medida que aumenta su función en la dinámica de las sociedades modernas (Delors, 1996).

La fundamentación de los nuevos modelos educativos basados en competencias es vislumbrada por la Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI en su informe Delors, donde plantea los cuatro pilares de la educación: aprender a saber o conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir (Delors, 1996). Estos modelos integran un enfoque holístico que hace énfasis en el desarrollo constructivo de habilidades y destrezas con una construcción propia de conocimientos (Cuevas, Rocha, Casco, y Martínez, 2009).

En una competencia hay un enlace de saberes, conceptos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y estrategias a fin de enfrentar de manera adecuada los diversos retos que la cotidianidad nos presenta (Bonilla *et al.*, 1999; citado por Garduño y Guerra, 2008, p.80).

El aprendizaje y desarrollo de competencias ha sido un proceso complejo que ha generado numerosas interpretaciones y teorías de cómo se efectúa realmente. Cuatro de las diferentes teorías existentes de este proceso son el conductismo, el cognitivismo, el constructivismo y el conectivismo.

El conductismo iguala el aprendizaje con los cambios de conducta observable: el aprendizaje se logra cuando se demuestra una respuesta apropiada a la presencia de un estímulo ambiental específico. Esta teoría no intenta determinar la estructura del conocimiento ni determinar los procesos mentales necesarios para el conocimiento (Mari y Onrubia, 2002).

El cognitivismo, que surge a finales de los años 50, se fundamenta en procesos cognitivos más complejos como el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información (Marí y Onrubia, 2002). Las teorías cognitivas enfatizan la adquisición del conocimiento como una actividad mental que implica una codificación de estructuras mentales internas (Snelbecker, 1983).

El constructivismo equipara el aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias (Bednar, Cunningham, Duffy, y Perry, 1992), destaca el uso de conocimientos previos más que el recuerdo de esquemas pre-elaborados (Sprio, Feltovich, Jacobson y Coulson, 1991). En el constructivismo social, Vigotsky (1978) enfatizó la idea de que el conocimiento no sólo se construye en forma individual, sino que hay una construcción dinámica y cambiante de origen social y cultural. Se aprende a través de la internacionalización del conocimiento socialmente construido. En el constructivismo Ausbel incluye el concepto de aprendizaje significativo, cuando los contenidos son relacionados de modo no arbitrario y sustancial, es decir las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante en la estructura cognitiva, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición (Viera, 2003).

El conectivismo teoría formulada por Siemens (2010), pretende integrar los principios explorados por la teoría del caos, redes, complejidad y auto-organización. Este autor plantea la conectividad como aspecto clave en la producción del conocimiento. “La conectividad permite que los individuos creen y distribuyan sus propios materiales e identidad. El conocimiento, cuando es digital puede ser combinado fácilmente con nuevo conocimiento” (Siemens, 2010, p.72).

La distinción básica entre estas cuatro teorías radica en la forma en que conciben el conocimiento. Para el conductismo, el conocimiento consiste fundamentalmente en una respuesta pasiva y automática a factores o estímulos externos que se encuentran en el ambiente (Marí y Onrubia, 2002). El cognitivismo considera el conocimiento básicamente como representaciones simbólicas en la mente de los individuos (Snelbecker, 1983). El constructivismo concibe el conocimiento como algo que se construye, que se elabora a través de un proceso de aprendizaje: es una elaboración individual relativa y cambiante (Bednar, Cunningham, Duffy y Perry, 1992). En el constructivismo social, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio social y cultural (Vigotsky, 1978). En el conectivismo, Downes (2007) define el conocimiento conectivo como el conocimiento resultante entre dos entidades conectadas, donde una de las propiedades de una de ellas debe conducir a, o convertirse en, propiedad de la otra entidad.

3.3. La gestión del conocimiento

3.3.1. Vinculación del conocimiento y la gestión del conocimiento

Como se menciona anteriormente, la palabra conocimiento se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa “coger, asir, recibir en sí alguna cosa” y *gnosis* significa “las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto”. Y el diccionario de Cambridge lo define como la percepción, el entendimiento o información que ha sido obtenida por experiencia o estudio, y que se encuentra en la mente de una persona o que es poseída de forma general por la gente (Cambridge, 2013).

Para Davenport y Prusak (2000), el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Nonaka y Takeuchi (1995), en su Modelo Proceso para la Creación del Conocimiento, distinguen la dimensión epistemológica del conocimiento en conocimiento tácito y explícito. Taiwana (2002), define el conocimiento tácito como aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo, es personal, propio del contexto y, por tanto, difícil de formalizar y comunicar, abarca creencias, imágenes, intuiciones, modelos mentales y habilidades técnicas, valores y perspectiva. Este conocimiento puede ser transferido a través del entrenamiento o ser adquirido de la experiencia personal (Alwis y Hartmann, 2008). El conocimiento explícito o codificado Taiwana (2002) lo define como aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, por lo

que puede describirse, documentarse y comunicarse entre las personas a través de un lenguaje formal y sistemático de forma directa en forma de textos, videos, sonido, software, etc.

En la medida en que el conocimiento intelectual se agrupa y se comparte en una organización, se convierte en un cimiento sólido para el desarrollo de su ventaja competitiva. Davenport y Prusak (2000) y Hawryskiewicz (2009), consideran que en las organizaciones, el conocimiento se deriva de la información obtenida de los datos. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento, el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual.

Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Para Brooking (1997), el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa y los divide en cuatro categorías: activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado), activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios), activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es) y activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

En definitiva, el capital intelectual se define como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que no son recogidos en el valor contable de la misma (Euroforum, 1998).

Edvinsson y Malone (1997), dividen el capital intelectual en capital humano y capital estructural, el primero refiere al conocimiento explícito o tácito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender; el capital estructural es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa, quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. Este capital es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan.

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de brindarle una ventaja competitiva, es el proceso por el que se busca construir de manera consciente, conformar y explicar el curso del conocimiento dentro de una organización, desde su obtención o creación del mismo hasta su aplicación o difusión.

Carrillo (1996), expresa que la gestión del conocimiento organizacional es un proceso cíclico a través del cual se potencializa el desarrollo de los individuos y las organizaciones.

Para Wah (1999), la gestión del conocimiento es aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas, señala la misma autora, es generar un ambiente donde el aprendizaje sea interactivo y en donde los involucrados puedan transferir y compartir lo que saben, de forma rápida, agregando ese saber a su estructura cognitiva lo que se traduce en nuevo conocimiento.

Nissen (2006), describe la gestión del conocimiento como la práctica de aprovechar el conocimiento como ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento en la educación es definida por Sallis y Jones (2002) como una herramienta que proporciona elementos claves a los directores y al personal de las instituciones educati-

vas para enfrentar el reto de la era del conocimiento, de conocer el beneficio de crear y compartir el conocimiento, y como medio de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje (Sallis y Jones, 2002).

Para Canton (2009), la gestión del conocimiento en la educación es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos de valor en un centro educativo para mejorar su rendimiento y resultados, así como sus ventajas competitivas.

Todos los conceptos y teorías anteriores se articulan y complementan entre sí para definir y fundamentar la gestión del conocimiento. Así mismo nos permiten visualizar el impacto del conocimiento en el crecimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones que utilizan este proceso como estrategia competitiva.

3.3.2. *El proceso de gestión del conocimiento*

Es importante señalar de qué manera el conocimiento es diseminado dentro de las organizaciones, qué etapas se involucran desde su concepción hasta su aplicación. Para esto, Ruggles (1998) propone ocho categorías de actividades enfocadas al conocimiento: generación de nuevos conocimientos; acceso a conocimientos valiosos provenientes de fuentes externas; uso de conocimientos accesibles en la toma de decisiones; conocimiento inmerso en procesos, productos y/o servicios; representación del conocimiento en documentos, bases de datos y software; facilitación del crecimiento del conocimiento a través de cultura e inventivos; transferencia del conocimiento existente hacia otras partes de la organización y medición del valor de los activos en conocimiento y/o el impacto de la gestión del conocimiento.

Zuckerman and Buell (1998) identifican como elementos del proceso de la gestión del conocimiento su almacenamiento, intercambio y vinculación. Arbonés, Landeta y Rivera (1999) reconocen la creación, adaptación, difusión y aplicación del conocimiento como la estructura del proceso de gestión del conocimiento que define el clúster del conocimiento. Para Davenport y Prusak (2000) el proceso se apoya en tres tipos de actividades: generación, codificación y utilización del conocimiento. Leibowitz (2000) lo integra mediante nueve etapas: transformación de la información en conocimiento, identificación y verificación, captura y aseguramiento, organización, aplicación, combinación, recuperación, aprendizaje y distribución. Jasimuddin, Connell y Klein (2006) definen como elementos importantes del proceso la identificación, captura, recuperación y transferencia.

La gestión del conocimiento también se refiere a los mecanismos y procesos que se utilizan en la creación, recolección, almacenamiento, recuperación, difusión y utilización del conocimiento de la organización (Nurluoz y Birol, 2011).

En el sector académico atendiendo su quehacer educativo y en el contexto de la educación básica, el proceso de gestión del conocimiento se integra por la creación, identificación, captura, adaptación, transmisión y aplicación del conocimiento.

3.3.3. *Modelos de gestión del conocimiento*

En la bibliografía existe una gran cantidad de modelos que sustentan la gestión del conocimiento, sin embargo se resumen únicamente las aportaciones del modelo utilizado para el desarrollo de la investigación.

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT), se basa en el modelo propuesto por Arthur Andersen (1999) y la American Productivity and Quality Center (APQC). El modelo permite evaluar el conocimiento organizacional a partir de un instrumento de evaluación y diagnóstico fundamentado en seis elementos del proceso de gestión del conocimiento: la creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento, a través de cuatro elementos facilitadores a la gestión del conocimiento (Andersen, 1999).

Los cuatro elementos facilitadores propuestos en el modelo KMAT son (Andersen, 1999):

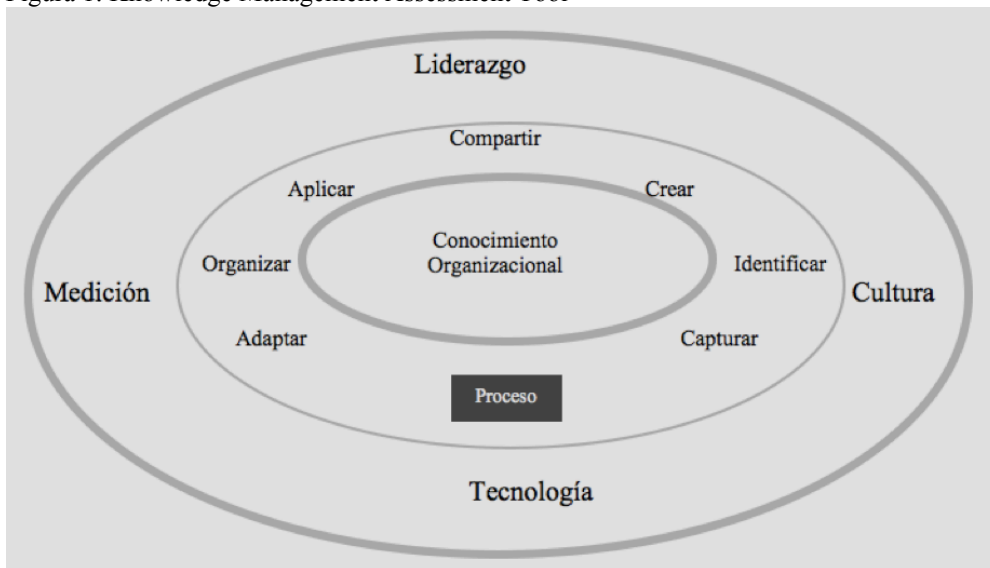
1. Liderazgo: establece la estrategia y la misión de las organizaciones y cómo estas utilizan el conocimiento para mejorar sus competencias distintivas.

- a. El manejo del conocimiento organizacional es fundamental a la estrategia de la organización.
 - b. La organización entiende el potencial de sus activos del conocimiento y desarrolla estrategias para su comercialización y venta.
 - c. La organización aprende a utilizar y apoyar las capacidades existentes, así como crear y motivar nuevas capacidades.
2. Cultura: establece los mecanismos y acciones que favorecen el aprendizaje y la innovación, incluyendo aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento en la organización.
 3. Tecnología: los sistemas técnicos y ordenados que la organización utiliza para recoger, almacenar y diseminar el conocimiento como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización.
 4. Medición: establece los indicadores del capital intelectual y la distribución de los recursos para potenciar el conocimiento que mejore la competitividad de la organización.

Los elementos del proceso: el proceso incluye los elementos o actividades mediante las cuales la empresa u organización crea, identifica, captura, adapta, organiza, aplica y comparte el conocimiento necesario para agregar valor a sus productos o servicios y potenciar sus resultados. De acuerdo con el modelo KMAT este proceso es cíclico y continuo, tanto de las personas hacia la organización como de esta hacia las personas (Andersen, 1999).

En la figura 1 se observan los dos niveles: en el primer nivel, la integración del modelo a partir de los cuatro elementos facilitadores que favorecen la gestión del conocimiento, y en el segundo nivel, los elementos que integran el proceso de gestión del conocimiento.

Figura 1: Knowledge Management Assessment Tool



Fuente: Arthur Andersen, 1999.

3.4. La educación básica

La educación básica en México es un derecho social fundamental, su obligatoriedad y conocimientos esperados se encuentran establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los artículos 2º, 3º y 31º, (DOF, 2004) y en la Ley General de Educación en los artículos 2º, 3º y 4º (DOF, 1993).

Por su carácter de obligatoriedad y su volumen, la educación básica es el más importante de los subsistemas educativos en México que comprende los niveles educativos de preescolar, primaria y secundaria.

La investigación se centra en la educación básica primaria y secundaria en el estado de Guanajuato, misma que de acuerdo con el panorama educativo de México 2012 (INEE, 2013) en el ciclo escolar 2011/2012 contaba con:

Tabla 2: Población educativa 2011/2012 en el Estado de Guanajuato

	<i>Nacional</i>	<i>Estatal</i>
Alumnos inscritos en primaria	14,909,419	782,551
Alumnos inscritos en secundaria	6,167,424	315,366
Número escuelas primarias	99,378	4,695
Número escuelas secundarias	36,563	1,690

Fuente: INEE, 2013.

En el contexto económico, el producto interno bruto per cápita (2010) con que operó el sistema educativo nacional correspondió a 110,683 a nivel nacional y 89,471 a nivel estatal, considerando pesos a precios corrientes de 2010. El gasto federal descentralizado ejercido en educación del fondo de aportaciones para la educación básica y normal (2011) en millones de pesos a precios de 2003 fue 194,415.8 a nivel nacional y 7,747.6 a nivel estatal (INEE, 2013).

La tabla 3 resume la variación existente en los indicadores educativos del Estado de Guanajuato del ciclo 2009-2010 al ciclo 2012-2013.

Tabla 3: Indicadores educativos

<i>Indicador Educativo¹</i>	<i>Unidades</i>	<i>2009-2010</i>	<i>2010-2011^p</i>	<i>2011-2012^e</i>	<i>2012-2013^e</i>
Total del Sistema Educativo	Alumnos	1,682,104	1,698,032	1,728,940	1,752,775
<i>Educación Primaria</i>	<i>Alumnos</i>	<i>786,459</i>	<i>783,997</i>	<i>782,551</i>	<i>777,108</i>
% vs. Sistema Educativo	%	46.8%	46.2%	45.3%	44.3%
Deserción	%	0.9	0.9	0.8	0.8
Reprobación	%	1.0	1.1	1.1	1.0
Reprobación Secundaria	%	11.4	10.6	10.3	10.0
Eficiencia Terminal	%	99.4	99.1	97.3	101.0
Tasa de Terminación	%	106.8	108.9	112.9	112.7
Cobertura (6 a 11 años)	%	118.8	121.6	125.3	129.2
Cobertura (6 a 12 años)	%	101.8	103.9	106.5	109.0
<i>Educación Secundaria</i>	<i>AL</i>	<i>303,544</i>	<i>308,479</i>	<i>315,366</i>	<i>327,036</i>
% vs. Sistema Educativo	%	18.0%	18.2%	18.2%	18.7%
Absorción	%	93.7	93.0	95.1	95.6
Deserción	%	6.3	5.9	5.6	5.4
Eficiencia Terminal	%	81.6	82.6	83.0	83.7
Tasa de Terminación	%	80.0	83.0	84.4	87.3
Atención a la Demanda Potencial	%	92.3	91.9	92.9	93.3
Cobertura (12 a 14 años)	%	92.0	94.2	96.7	100.0
Cobertura (13 a 15 años)	%	92.9	95.1	97.9	101.9
Tasa Neta de Escolarización (12 a 14 años)	%	82.2	86.8	84.6	87.3

¹ Excepto grado promedio de escolaridad medido en grados.

^e cifras estimadas.

^p cifras preliminares hasta no contar con capacitación para el trabajo de fin de cursos 2010-2011.

Fuente: Secretaría de Educación Pública, 2013.

Aun cuando la calidad de los sistemas educativos no puede reducirse a lo que representan las medidas de las puntuaciones en PISA, estas constituyen un indicador importante del desempeño de la educación básica a nivel nacional y estatal. La tabla 4 resume los resultados de la evaluación

PISA 2012, donde se puede cuantificar la brecha educativa existente en el Estado de Guanajuato con respecto a la media nacional y el promedio de la OCDE.

Tabla 4: Medias de desempeño en la escala global de matemáticas, lectura y ciencias PISA 2012

<i>Entidad</i>	<i>Matemáticas</i>	<i>Lectura</i>	<i>Ciencias</i>
	2012	2012	2012
Guanajuato	412	414	404
Nacional	423	424	415
Promedio OCDE	494	496	501

Fuente: INEE. Elaboración con las bases de datos de PISA, 2012.

Elevar la calidad de la educación básica implica, necesariamente, mejorar el desempeño de todos los componentes del sistema educativo: docentes, estudiantes, padres y madres de familia, tutores, autoridades, los materiales de apoyo, el plan y programas de estudio (SEP, 2011, p. 10).

Con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje y revitalizar el trabajo colaborativo, la SEP —a través de las Secretaria de Educación de Guanajuato (SEG)— reconoce la planeación estratégica y la planificación didáctica como herramientas fundamentales que permiten incidir en el nivel del logro educativo y generar las condiciones necesarias para que el consejo técnico escolar elabore, a través de estas herramientas, el programa de mejora de la escuela.

Este consejo técnico escolar constituye el inicio del proceso creador de valor en la actual sociedad del conocimiento, capaz de administrar los flujos de conocimiento generados o adaptados al interior de cada escuela y compartirlos mediante la conformación de redes de conocimiento.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

La investigación tiene un enfoque cuantitativo del tipo exploratorio que evalúa el entendimiento, intención, práctica, resultados y visión futura de la gestión del conocimiento al interior de las instituciones de educación básica primaria y secundaria de las zonas escolares 557 y 506, respectivamente, del Estado de Guanajuato. La evaluación se realizó a personal docente y directivo de las instituciones educativas que configuran ambas zonas escolares durante el ciclo escolar 2013-2014.

4.2. Variables

La selección de las variables se realiza a partir del análisis bibliográfico en función del análisis de los principales factores que contribuyen a la implementación de la gestión del conocimiento y los modelos existentes. Fueron determinadas utilizando el modelo KMAT (Jager, 1999), en conjunto con la encuesta diseñada por el CSC del Tecnológico de Monterrey (CSC, 2001), además de considerar las características propias de las escuelas de educación básica.

Tabla 5: Dimensiones y dependencia de Variables

<i>Dimensiones</i>	<i>Variable Independiente</i>	<i>Variable Dependiente</i>
Perfil del Director Entendimiento Intención Requerimientos Práctica Resultados Visión Futura	Liderazgo Cultura organizacional TIC'S Medición	Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo KMAT, 2013.

De la conceptualización y dimensiones de las variables se definen operacionalmente de forma deliberada y consciente su constructo para el propósito de la investigación.

Tabla 6: Definición y constructo de variables

<i>Variable</i>	<i>Clave</i>	<i>Definición</i>	<i>Constructo</i>
Gestión del conocimiento	GC	Proceso estratégico de la institución educativa, cuyo objetivo es contribuir a la obtención, creación, adecuación, transmisión y aplicación del conocimiento	12 – 62
Liderazgo	L	Capacidad de influir en la comunidad educativa para el logro de los objetivos estratégicos a través de la gestión del conocimiento.	12 – 29 32, 37, 46, 48, 50, 51
Cultura organizacional	CO	Interacción entre la filosofía y misión para el logro de los objetivos estratégicos con la comunidad educativa a través de la gestión del conocimiento.	12 – 29 31, 36, 39, 49, 51
Tecnología de la información y la comunicación	TIC	Sistemas de la información y la comunicación utilizados para gestionar el conocimiento.	12 – 23 28, 30, 32, 35 – 40, 47
Medición	M	Forma de medir el capital intelectual y los recursos necesarios para hacer eficiente la gestión del conocimiento.	12 – 23 28, 31 – 36

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo KMAT (Andersen, 1999).

Las dimensiones de las variables son conceptualizadas por el CSC (CSC, 2001):

- Entendimiento: mostrar el grado en que se percibe o se está familiarizado con la gestión del conocimiento.
- Intención: detectar la orientación existente en el directivo y en la organización hacia la gestión del conocimiento.
- Requerimientos: identificar los elementos de soporte percibidos por el directivo o docente como necesarios para iniciar en su organización procesos de gestión del conocimiento.
- Práctica: conocer los procesos y sistemas de gestión del conocimiento que están siendo implantados en las instituciones.
- Resultados: identificar el valor agregado por la gestión del conocimiento en las instituciones que lo están practicando.
- Visión futura: entender el pronóstico que tienen los directivos o docentes sobre la permeabilidad de la gestión del conocimiento en sus instituciones.

4.3. Diseño

La población considerada es la reportada por la Secretaría de Educación de Guanajuato en su sistema de indicadores educativos para el ciclo escolar 2013.

- Zona escolar 557 de Educación Primaria General: 14 escuelas, 145 docentes y 14 directores.
- Zona escolar 506 de Educación Secundaria General: 26 escuelas, 330 docentes y 26 directores.

Las variables propuestas son validadas a través de la aplicación inicial del instrumento a una muestra piloto integrada por docentes y directivos de dos instituciones educativas de cada zona escolar.

El diseño de la investigación es no experimental transeccional, la recolección de la información se realiza mediante la aplicación del instrumento a una muestra por conveniencia, aleatoria, estratificada, con un nivel de confiabilidad del 95%, un intervalo de confianza del 5% y un factor de estratificación del 0.4282 a docentes y directivos de las diferentes instituciones educativas que conforman las zonas escolares 557 educación primaria y 506 educación secundaria del Estado de Guanajuato en el ciclo escolar 2013-2014.

Tabla 7: Distribución muestral

Zona escolar	Docentes		Directivos	
	Población	Muestra	Población	Muestra
557 Educación primaria	145	62	14	6
506 Educación secundaria	330	141	27	12
Total	467	221	41	18

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores educativos 2013 de la SEG con un factor de estratificación = 0.4282.

4.4. Instrumento de evaluación

El instrumento final esta conformado por un total de 64 ítems agrupados como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8: Ítems instrumento de evaluación

Variable	Dimensiones	Dimensión	Ítems
Liderazgo	6	Perfil del director o docente	13
Cultura Organizacional	6	Entendimiento	12
TIC's	4	Intención	4
Medición	3	Requerimientos	14
Gestión del conocimiento	6	Práctica	13
		Resultados	2
		Visión futura	6

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo KMAT y CSC, 2013.

La dimensión perfil del director o docente es evaluada únicamente para conocer los aspectos sociodemográficos de la población encuestada.

5. Análisis y discusión de los resultados

Los resultados fueron obtenidos a partir de 222 cuestionarios aplicados a docentes y directivos de 40 escuelas de educación básica general primaria y secundaria y para su análisis estadístico se utilizó SSPS 22.

5.1. Análisis descriptivo

El análisis de los resultados por dimensión es:

Perfil docente o directivo

Tabla 9: Perfil

Género		
Masculino	52	23%
Femenino	170	77%
Edad		
25-35 años	115	52%
36-45 años	64	29%
46-55 años	33	15%
Más de 56 años	10	5%
Estado Civil		
Soltero	74	33%
Casado	136	61%
Divorciado	8	4%
Viudo	3	1%
Unión libre	1	0%

<i>Escolaridad</i>		
Licenciatura	177	80%
Maestría	32	14%
Doctorado	4	2%
Especialidad	9	4%
<i>Profesión</i>		
Educación: primaria, secundaria, pedagogía, etc.	144	65%
Humanidades: filosofía, sociología, antropología, etc.	22	10%
Ciencias sociales: administración, mercadotecnia, contaduría, etc.	20	9%
Ingeniería: industrial, química, mecánicas, etc.	19	9%
Ciencias: matemáticas, física, etc.	2	1%
Informática: sistemas administrativos, sistemas computacionales, etc.	5	2%
Inglés	3	1%
Otros	7	3%
<i>Años experiencia</i>		
1-4 años	57	23%
5-9 años	73	33%
más de 10 años	92	41%
<i>Antigüedad en la institución</i>		
1-5 años	140	63%
6-10 años	33	15%
más de 10 años	49	22%
<i>Área de desempeño</i>		
Docente	199	90%
Dirección	23	10%

Fuente: Elaboración propia SPSS, 2013.

Entendimiento

Tabla 10: Entendimiento

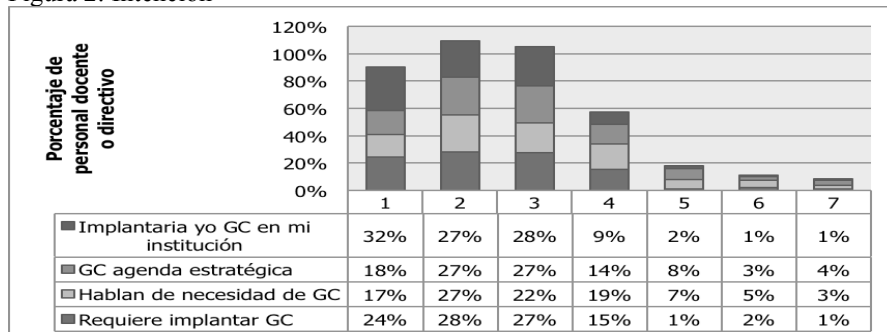
<i>Ítem</i>	<i>Porcentaje</i>
Entiendo cómo la gestión del conocimiento favorece la competitividad de mi institución	61%
Conozco el sistema de aprendizaje basado en el desarrollo de competencias docentes y/o administrativas	56%
Conozco la creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica	54%
Conozco sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido	45%
Conozco sistemas computacionales que capturen y difundan conocimientos y experiencias entre docentes y administrativos	50%
Conozco algún sistema de aprendizaje autogestionado	49%
Conozco un procedimiento para identificar y difundir las mejores prácticas	52%
Conozco cómo se realiza la transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito	48%
Conozco la forma de lograr gestionar el conocimiento	51%
Sé por qué el conocimiento es valioso	60%
Puedo explicar claramente qué es el conocimiento	69%

Fuente: Elaboración propia SPSS, 2013.

Intención

El sesgo positivo de la figura 2 muestra la tendencia porcentual del personal docente o directivo en su intención por implantar procesos o actividades de gestión del conocimiento en los cuatro ítems evaluados para esta dimensión.

Figura 2: Intención



Escala 1 totalmente de acuerdo, 7 totalmente desacuerdo para todos los gráficos.

Fuente: elaboración propia SSPS, 2013.

Requerimientos

Tabla 11: Requerimientos

Ítem	Alta	Media	Baja
Entender modelos y procesos de gestión del conocimiento	103	114	5
Fundamentarlo como línea estratégica en el plan de desarrollo institucional	80	136	6
Programas de capacitación para todo el personal	116	100	6
Identificación de la base del conocimiento organizacional relevante en mi institución	99	109	14
Casos de aplicación que muestren factibilidad y ayuden a convencer	66	133	23
Consultores expertos	83	120	19
Acceso a recursos bibliográficos impresos y electrónicos sobre el tema	84	124	14
Contacto con empresas, universidades o instituciones educativas que están en este proceso	91	105	26
Sistemas computacionales que apoyen los proceso de gestión del conocimiento	117	79	26
Infraestructura computacional, redes servidores, etc.	123	86	13
Benchmarking de las mejores prácticas y proceso	87	119	16
Sistemas que apoyen procesos operativos académicos y administrativos	95	122	5

Fuente elaboración propia SSPS, 2013.

Práctica

En la implementación de procesos o actividades de gestión del conocimiento al interior de las instituciones educativas, solamente el 3% del personal encuestado respondió tener implementado desde el 2012 el uso de plataformas didácticas para favorecer el aprendizaje de sus alumnos. La tabla 12 muestra los principales obstáculos para implantar gestión del conocimiento en su institución.

Tabla 12: Principales obstáculos para implantar gestión del conocimiento

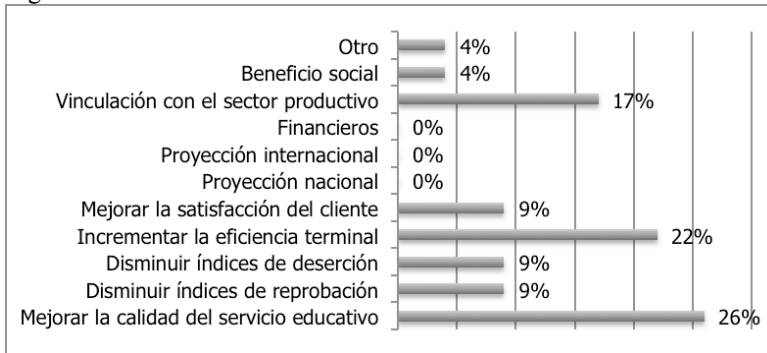
Obstáculo	Porcentaje
Falta de infraestructura de tecnologías de información y comunicación	33%
Error de dimensionamiento	28%
Financieros	22%
Desconocimiento de gestión del conocimiento	6%
Compromiso real de la institución	6%
Otro	6%
Grupos de poder	0%
Visto como una moda más	0%
Cultura organizacional inadecuada	0%

Fuente elaboración propia, 2013.

Resultados

El 3% de personal docente o directivo que cuenta con procesos de gestión del conocimiento implantados al interior de sus instituciones educativas señala que el principal beneficio obtenido es mejorar la calidad educativa, como se puede observar en la figura 3.

Figura 3: Beneficios

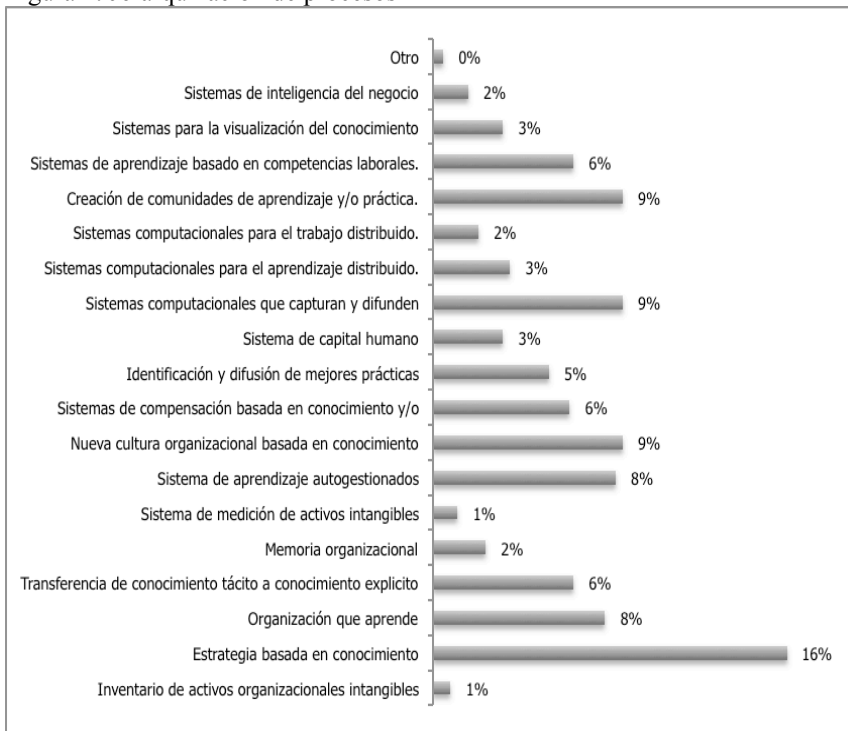


Fuente: elaboración propia, 2013.

Visión futura

En la evaluación de la visión futura, los encuestados consideran como más importante definir una estrategia basada en conocimiento. La figura 4 resume los procesos más importantes que consideran.

Figura 4: Jerarquización de procesos



Fuente: elaboración propia SSPS, 2013.

Así mismo, el 55% del personal docente o directivo está considerando iniciar de corto a mediano plazo proyectos de gestión del conocimiento. El 96% considera que la gestión del conocimiento tiene de alta a mediana prioridad en las organizaciones de clase mundial y el 98% estima que la gestión del conocimiento tiene de una alta a mediana prioridad para las instituciones educativas, sin embargo solamente el 11% esta contemplando participar en algún grupo o asociación de gestión del conocimiento.

6. Conclusiones

La falta aún de procesos de gestión del conocimiento implantados al interior de las instituciones educativas limita la validación integral del instrumento de diagnóstico.

No obstante, la investigación permitió la obtención de resultados útiles para explorar el estado de la gestión del conocimiento al interior de este sector educativo, encontrándose que de acuerdo al modelo KMAT:

- Liderazgo: la gestión del conocimiento no forma parte de la estrategia institucional de ninguna de las instituciones evaluadas, pero es considerada como una de sus principales necesidades a corto plazo.
- Cultura organizacional: no tienen una cultura organizacional que favorezca la gestión del conocimiento.
- Tecnologías de la información y la comunicación: carecen de la infraestructura tecnológica adecuada.
- Medición: no cuentan con procesos sistematizados para la medición del capital intelectual que les permitan potenciar de forma efectiva la gestión del conocimiento.

Así mismo, la investigación exploratoria permitió poner en contexto la gestión del conocimiento entre los docentes que conforman la zona escolares 557 y 506 de educación básica del estado de Guanajuato y sembrar en ellos la inquietud de una la visión futura de contar en un corto a mediano plazo con procesos que les permitan generar, capturar, adaptar y transferir el conocimiento al interior de sus escuelas para mejorar sus resultados educativos.

REFERENCIAS

- Alwis, R.S.D. y Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 133-147.
- Andersen, A. (1999). KMAT. *The Knowledge Management Assessment Tool*. London: Arthur Andersen.
- Arbonies, A., Landeta, J. y Rivera, O. (1999, julio). *Case studies as a tool for the externalization of tacit managerial knowledge*. Documento presentado en Congreso internacional de WACRA'99. Cáceres, España.
- Barroso, F. (2011). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior y centros de investigación científica en el estado de Yucatán. Universidad Anáhuac Mayab. En Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Ed.), *Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bednar, A., Cunningham, D., Duffy, T. y Perry, J. (1992). Theory into practice: How do we link? . En T. Duffy y D. Jonassen (Eds.), *Constructivism and the technology of instruction: a conversation* (pp. 17-34). Hillsdale, NJ, EE.UU: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2002). *Diplomado internacional Julio-Julio 2002*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2002). *Diplomado internacional Junio-Julio 2002*. Recuperado de http://www.docstoc.com/docs/document-preview.aspx?doc_id=38396447
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Bukowitz, W. y William, R. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Saddle River, NJ, EE UU: Prentice Hall.
- CSC (2001). *Administración del conocimiento en México: entendimiento, intención, práctica, resultados y visión a futuro*. (Informe). Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, NL, México.
- Cambridge. (2013). *Cambridge Learner's Dictionary*. (4ª Ed.). Trinty Ln, Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press
- Carrillo, F. J. (1996). The management of intellectual capital and innovation. *The ways of knowledge management*. Hamilton, ON, Canada: McMaster University.
- Carrillo, F. J. (2003). KM country focus-México. *Knowledge Management Magazine* , 7 (2), 1-10.
- Carrillo, F. J. (2009, de abril). Gestión del conocimiento: un asunto de conciencia. *Agencia Universitaria de Periodismo Científico*. Recuperado de <http://aupec.univalle.edu.co/informes/2009/abril/gestionconocimiento.html>
- Casas, R. (2001). *Problemas en la producción y la transferencia del conocimiento*. Tesis de maestría en ciencia, tecnología y sociedad no publicada, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina.
- Castells, M. (2006). *The network society: from knowledge to policy*. Washington, DC, EE.UU.: Center for transatlantic relations.
- Chávez, M., Castañeda, G., y Rodales, H. (2013). Análisis de las competencias definidas en el rediseño curricular de la licenciatura en informática administrativa. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*(10).
- Cuevas, L., Rocha, V. E., Casco, R. y Martínez, M. (2009). Punto de encuentro entre el constructivismo y competencias. *Academia* , 1 (1), 5-8.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf

- Diario Oficial de la Federación (DOF) (1993). *Ley General de educación. Secretaría de Educación Pública*. Recuperado de dos.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge/LGE_orig_13jul93_ima.pdf
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know* (2nd ed.). Boston, MA, EE.UU: Harvard Business Review. Press.
- Declaración de Bolonia. (1999). *Declaración conjunta de los Ministerios Europeos de Educación*. Espacio europeo de enseñanza superior, Bolonia, Italia.
- Delgado, D. J., Wong, K. Y., De la Torre, S., Rigaud, N., Velarde, J., Gaxiola, D., et al. (April de 2009). A case study on knowledge management adoption in Mexico. *International Association of Computer Science and Information Technology - Spring Conference*, 313-316. doi: 10.1109/iacsit-sc.2009.66
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, España: Santillana ediciones UNESCO.
- Downes, S. (2007). An introduction to connective knowledge. En H, Theo (Ed.) *Media, knowledge y education -exploring new spaces, relations and dynamics in digital media ecologies* (pp. 77-102). Austria: Innsbruck University Press.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York, NY, EE.UU: Harper Collins Publishers Inc.
- Ertmer, P. A. y Newby, T. J. (1993). Conductismo, cognitivismo y constructivismo. Una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción. *Performance Improvement Quarterly*, 6 (4), 50-72.
- Euroforum. (1998). Medición del capital intelectual. *Modelo Intellect*. San Lorenzo del Escorial, España: IUEE.
- Ferrer, J. y Manríquez, M. (2007). *Administración del conocimiento en instituciones de educación superior. Un análisis conceptual*. Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato, México: MPRA
- García, I., Camarena, C. y Gil, M. (2009). *Descripción de una herramienta tecnológica para gestionar el capital intelectual del Instituto Tecnológico de Sonora*. Recuperado de <http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduría/CIN2009/10.pdf>
- Garduño, T. y Guerra, M. E. (2008). *Una educación basada en competencias*. SM (Ed.), México, D. F., México: Aula Nueva.
- Hawryszkiewicz, I. (2009). *Knowledge management. Organizing knowlede based enterprises*. Sydney, Australia: Palgrave Macmillan.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, INEE. (2013). *México en PISA 2012. Resultados de evaluaciones*. Recuperado de <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/I125/P1CI125.pdf>
- Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management *Library managemen*, 20 (7), 367-372.
- Jasimuddin, S., Connell, C. y Klein, J. (2006). Understanding organizational memory. En D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of knowledge management* (pp. 870-875). Londres, Reino Unido: Idea Group.
- Leibowitz, J. (2000). *Building Organizational Intelligence: A knowledge management prier*. Boca Raton, FL, EE.UU: CRC Press.
- Lucas, R. L. (1999). *El hombre espíritu encarnado*. Salamanca, España: Síguieme.
- Martí, E. y Onrubia, J. (2002). *Las teorías del aprendizaje escolar*. Universidad Oberta. Catalunya, España: UOC/DIGITALIA.
- Minakata, A. (2009). Gestión el conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica* 32, 1-35.
- Montoliu, J. M. (2003, enero). Exploran la Universidad de Veracruz y la Universitat Oberta de Catalunya fortalecer universidad virtual. *Gaceta Universidad Veracruzana*, p.61
- Nissen, M. E. (2006). *Harnessing knowledge dynamics: principled organizational knowing y learning*. Hershey, PA, EE.UU: IRM Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento. ¿Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación?* México DF, México: Oxford University Press.

- Nurluoz, O. y Birol, C. (2011). The impact of knowledge management and technology: an analysis of administrative behaviors. *Turks online journal of educational technology*, 1, 202-208.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (1996). The Knowledge based economy. Recuperado de <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2003). *Medición de la gestión de conocimientos en las empresas: primeros resultados*. Recuperado de www.oecd.org/edu/educationeconomyandsociety/31540414.pdf
- Oxford (2012). *Oxford Dictionary*. Recuperado de <http://oxforddictionaries.com>
- Prado, L. E. (2014). *The adoption of knowledge management systems in Mexico: A quantitative study*. Tesis de maestría no publicada, Linnaeus University, Suecia.
- Rivas, L., Morales, J., Peña, P., Sotomayor, J. y Aragón, M. (2002). *La gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas*. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2002/vol31/no90/5.pdf>
- Rivera, O. (2000). *La gestión del conocimiento en el mundo académico: ¿cómo es la universidad de la era del conocimiento?*. Recuperado de www.trimatica.cl/DOC%20TESIS/2.pdf
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40 (3), 80-89.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2011). *Plan de estudios 2011*. Secretaría de Educación Pública., Educación Básica. México DF, México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2013). *DGPP/SEP. FORMATO 911 SEP*. México DF, México: Secretaría de Educación Pública.
- Sallis, E. y Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: enhancing learning and education*. Londres, Reino Unido: Kogan page limited.
- Schunk, D. H. (1991). *Learning theories. An educational perspective*. Nueva York, NY, EE.UU: McMillan.
- Siemens, G. (2010). *Conociendo el conocimiento*. Athabasca, Canadá: Nodos.
- Snelbecker, G. (1983). *Learning theory, instructional theory, and psychoeducational design*. NY: Snelbecker, G. (1983). *Learning theory, instructional theory, and psychoeducational designs*. Nueva York, NY, EE.UU: Mac Graw-Hill.
- Sprio, R., Feltovich, P., Jacobson, M. y Coulson, R. (1991). Cognitive flexibility, constructivism and hypertext: Random access instruction for advanced knowledge acquisition in ill-structured domains. *Educational Technology*, 24-33.
- Steward, T. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones: capital intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Taiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: practical technique for building a knowledge management system*. Nueva Jersey, NJ, EE.UU: Prentice Hall.
- Topete, C., Bustos, E. y Bustillos, E. (2012). Gestión del conocimiento para promover la productividad académica de los institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento. *Sinética*, 38, 1-15.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2006). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuaderno de Planeación y Desarrollo Institucional*. Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali, Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Viera, T. (2003). El aprendizaje verbal significativo de Ausbel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultura. *Universidades*, 37-43.
- Vigotsky, L. (1978). Interaction between learning and development. *Mind and Society*, 79-91.
- Wah, L. (1999). Making knowledge stick: no knowledge management program can succeed without a shift in corporate culture and that new culture must be woven into every business process. *Management Review*, 24.
- Zuckerman, A. y Buell, H. (1998). Is the world ready for knowledge management? *Quality Progress*, 31, 81-84.

SOBRE LA AUTORA

Claudia Patricia Salgado Ibarra: Profesora de carrera de la Universidad de Guanajuato, México. Candidata a Doctora en Administración de Empresas por la Universidad de Celaya, Guanajuato, México. Profesora del nivel medio superior en la Universidad de Guanajuato por más de veinte años, directora y asesora en programas de gestión de calidad en varias empresas del estado de Guanajuato.

Formación comunitaria para el establecimiento de escenarios sustentables

Abel Del Río Cortina, Fundación Universitaria Cafam, Colombia
Omar Tirado Muñoz, Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia
Jorge Del Río Cortina, Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia

Resumen: En el presente documento, se esbozan algunos elementos teóricos considerando la competitividad a partir de la interacción de los diferentes actores de la sociedad civil desde la perspectiva de formación comunitaria en Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), lo anterior, con miras a generar una aproximación hacia la planificación territorial sinérgica en el marco de la competitividad sistémica como propuesta de mejoramiento continuo y de desarrollo sustentable de los actores productivos en Colombia.

Palabras clave: evaluación ambiental estratégica (EAE), competitividad sistémica, formación comunitaria.

Abstract: In this document, there are outlined some theoretical views regarding the competitiveness from the interaction of the different civil society actors from the perspective of communal formation in Strategic Environmental Assessment (SEA), all of the above, in order to generate an approach to synergic territorial planning within the framework of systemic competitiveness as a proposal for continuous improvement and sustainable development of the productive actors in Colombia.

Keywords: Strategic Environmental Assessment (SEA), Systemic Competitiveness, Community Formation.

Introducción

Desarrollar parámetros de cohesión, en torno al acercamiento del gobierno, del sector productivo y de la sociedad en general que impliquen un accionar sinérgico, requiere de la implementación de mejoras sustanciales en la institucionalidad, permitiendo de esta forma, la toma de información del medio para traducirla en planes de acción en el corto, mediano y largo plazo, esto, bajo un enfoque de construcción de sociedad productiva e igualitaria al interior de un esquema de mejoramiento continuo, y equilibrio conjunto. El desarrollo sustentable se toma como una alternativa que permite la consecución de parámetros de competitividad producto de la sumatoria de los esfuerzos de los diferentes actores que conforman el trípede gobierno-mercados-comunidad en un accionar dirigido desde la sociedad civil, y hacia la sociedad civil.

De esta manera, se observa como el contexto económico presenta un lineamiento muy ligado a la cultura, debido a que si bien son las empresas, como afirman Hall y Soskice (2006), las que marcan la pauta a la hora de impulsar el desarrollo, las personas que impulsan los procesos al interior de dichas empresas responden a unos contextos culturales específicos, que facilitan o dificultan la obtención de resultados en conjunto ligados a la competitividad territorial, que, de acuerdo a los planteamientos de Klaus Esser y sus colegas (1996), es considerada como el proceso de desarrollo derivado de la interacción de una serie de niveles ubicados dentro del marco de la competitividad sistémica, siendo estos niveles, el Macro y Meso, con relevancia de diseño y aplicación de políticas públicas; el Meta, correspondiendo a la inclusión de elementos socio-culturales; y, finalmente, el nivel Micro, enmarcado por las responsabilidades de las organizaciones empresariales en cuanto a efectividad, flexibilidad y capacidad de innovación.

Se presentan todas estas consideraciones, con el fin de proponer una aproximación diagnóstica territorial bajo la óptica de interacción de variables internas y externas para determinar la posición competitiva, y abordar oportunidades de mejora, siendo por tanto, el conocimiento de los componentes culturales a nivel local, regional y nacional, un factor estratégico al momento de diseñar políticas gubernamentales de forma estructural hacia la consecución de desarrollo y crecimiento equilibrado. Desde esta perspectiva, se

considera el modelo de pensamiento estratégico territorial que conjuga el diseño y aplicación de políticas públicas, de planes y programas sectoriales, y de planes de desarrollo territorial, así como también, la estructuración de proyectos de inversión con alcances de largo plazo (Partidario, 2012).

En este sentido, el presente documento retoma en primera instancia, los conceptos de economía y gestión ambiental, enunciando algunas ciudades a nivel mundial afectadas por índices de contaminación representativos; se presentan luego, algunas consideraciones basadas en los planteamientos de Kuznets (1955), enfatizando en la metodología propuesta por las Naciones Unidas, Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), que se cimenta en la interrelación de los diferentes actores productivos con énfasis en la formación comunitaria; finalizando, con una aproximación al escenario de aplicación de la Evaluación Ambiental Estratégica en Colombia.

Sociedad civil y sustentabilidad del desarrollo

El equilibrio en la utilización de los recursos para propiciar el bienestar general con el mínimo impacto a la naturaleza, que refleje un mantenimiento de las condiciones propicias para las generaciones futuras, es un reto, un reto de optimización de recursos y coordinación de esfuerzos en una sociedad que ha determinado el consumo como la estrategia fundamental de bienestar, dejando de lado, las consideraciones de protección de los bienes comunes y del mejoramiento de la calidad de vida, perspectiva esta, que implica esquemas de producción más limpia y responsabilidad social desde las empresas, desde el marco gubernamental, y desde el marco comunitario con énfasis en la formación.

En el caso Latino Americano, las incongruencias de los planes de desarrollo con la realidad de los actores económicos dentro de una visión conjunta, han sido palpables en los continuos conflictos sociales de trascendencia política, en las diferencias marcadas por amplios sectores de pobreza, en el desequilibrio en cuanto al acceso a los elementos básicos, y en la proliferación de corrientes radicales de derecha o izquierda. Michael Mann (2004), en su introducción del escrito “La crisis del estado-nación en América Latina”, muestra un panorama similar al enunciado anteriormente, al momento de plantear el interrogante ¿Qué hace que los estados sean exitosos? Dejando una respuesta clara y pertinente, estados con “poderes infraestructurales” efectivos, y, naciones cohesionadas.

De esta manera, al ubicarnos al interior de la economía ambiental nos encontramos con la búsqueda de la optimización en el uso de los recursos y de los medios de gestión ambiental, todo ello, tendiente al logro del desarrollo sustentable, concepto, que toma su evolución a partir de principios de los años sesenta, dándose tres corrientes dentro del debate constante en el entorno ambientalista, siendo estas, la corriente *ecologista conservacionista o de sustentabilidad fuerte*, que tiene sus raíces en el conservacionismo naturalista del siglo XIX, y en las ideas ecocéntricas de Leopold (1949); el *ambientalismo moderado o de sustentabilidad débil*, que es antropocéntrico y desarrollista, pero que acepta la existencia de ciertos límites que impone a la naturaleza a la economía, generándose una serie de variantes al interior de esta propuesta, como son, el *optimismo tecnocrático cornucopiano* desarrollado por la economía neoclásica tradicional, expresándose teóricamente en el marco de la economía ambiental (Pearce *et al.*, 1993; Pearce y Turner, 1995), y que políticamente deriva en la propuesta hegemónica del *desarrollo sustentable con crecimiento económico y márgenes de conservación*, cuyos voceros más destacados son los organismos internacionales en la materia; y, finalmente, se presenta una tercera perspectiva, siendo esta, la *corriente humanista crítica*, tomándose como una propuesta alterna a las anteriores, surgiendo a partir de los años setenta al interior de la propuesta de países en vía de desarrollo derivada del *eco desarrollo* que toma la connotación de la llamada *ecología social* (Bookchin, 1992, 1994), promoviendo una *sociedad ecológica* (Martínez Alier, 1995), y, más adelante, asumiendo el objetivo del desarrollo sustentable, considerado este desde la asunción Marxista de autores como Enzensberger (1979), O'Connor (1991), y Foster (1994).

Los anteriores planteamientos se retoman dentro de las economías emergentes, y ya desarrolladas, con ciudades representativas como Chongqing, Beijing, Shanghai, y Shenyang, en donde, de acuerdo con el documento “Greening Industry: new roles for communities, markets and governments” (World bank, 2000), 10.000 personas morirán de forma prematura debido a los altos índices de contaminación. En concordancia con los anteriores ejemplos, en el citado documento, se observa como Bangladesh, Indonesia, y Filipinas, siendo países desarrollados, comenzaron a generar los esfuerzos para las regula-

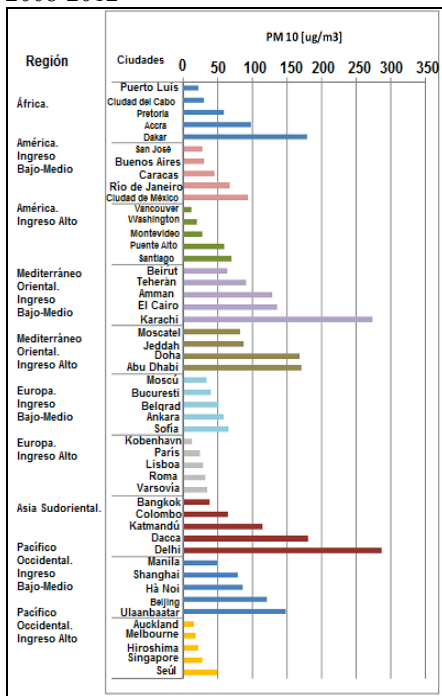
ciones pertinentes a partir de 1992, mostrando evidencias de cambios dirigidos hacia la transición de mejoramiento de condiciones de protección ambiental industrial, siendo este proceso relacionado con el ingreso per capita y la reglamentación ambiental (World bank, 2000).

Datos de riesgo sanitario obtenidos en ciudades como Bangkok, El Cairo, México, Santiago, y ciudades de Europa central y Oriental, (OMS, 2014), indican que el mayor factor de riesgo a la salud humana proviene de la exposición a partículas en suspensión, denominadas materia particulada (PM), y de la exposición a plomo, siendo otros contaminantes de alto riesgo, el dióxido de sulfuro (SO₂), en la medida en que contribuye al desarrollo de partículas finas y al daño ambiental de largo plazo; el ozono (O₃), principalmente en lugares cálidos y soleados con condiciones topográficas desfavorables; compuestos orgánicos volátiles (VOCs), algunos de los cuales son conocidos cancerígenos; óxidos de nitrógeno (NO_x), que favorecen la formación de ozono; y, finalmente, el monóxido de carbono (CO), el cual, se encuentra asociado al cambio climático. Los datos, proceden de reportes anuales de calidad de aire urbano desarrollados por la Organización Mundial de la Salud en unas 1600 ciudades de 91 países entre los años 2008 a 2013, presentándose una división regional que comprende los territorios de África, América, Mediterráneo Oriental, Europa, Asia Sudoriental, y Pacífico Occidental, con consideraciones territoriales de ingreso bajo, medio y alto.

A continuación se presentan algunas ciudades representativas con información correspondiente al período de 2008-2012, siendo una tendencia marcada, los mayores impactos ambientales de acuerdo a las magnitudes de exposición a partículas en suspensión en las ciudades de ingreso bajo y medio, contrastadas con ciudades de ingreso alto de la misma región. (Tabla 1).

Siguiendo con las consideraciones anteriores, la agencia de protección estatal de China estima que la contaminación de la industria llega a un 70% del total de la nación, incluyendo un 70% de contaminación orgánica del agua, 72% de emisiones de dióxido de sulfuro, y 75% de otras emisiones, resultando en un alto riesgo humano, considerando que en China, gran cantidad de industrias se encuentran ubicadas en áreas metropolitanas, en donde, la exposición a las emisiones causa particularmente daños serios a la salud y a la actividad económica (World bank, 2000).

Tabla 1. Niveles de Materia Particulada (PM₁₀) de ciudades seleccionadas por región para el período 2008-2012



Fuente: Información adaptada de la Organización Mundial de la Salud, base de datos de contaminación del aire, 2014.

De otra parte, de acuerdo al reporte de Greenpeace titulado “The end of the China’s coal boom” (2014), en el 2013 la mayoría de las grandes ciudades Chinas habían alcanzado altos niveles de contaminación del aire, con una situación crítica en la que el 92% de las ciudades se encontraba por fuera de los estándares de calidad de aire apropiados manejados a nivel nacional, lo cual, no fue razón suficiente para detener la construcción de nuevas fábricas y centrales de carbón, aun cuando la quema de carbón era la responsable de aproximadamente el 50% de la polución vía exposición de materia particulada (PM) de menos de 2,5 micras.

Esta situación comenzó a cambiar a partir de Septiembre de dicho año, esto, debido a presiones públicas que desencadenaron en la declaración por parte del Consejo de Estado de China de un plan de prevención y acción de control contra la contaminación aéreo-transportada en el que el gobierno reconoció que la crisis de contaminación del aire requería de reducciones significativas en el consumo de carbón, presentándose al interior de este plan metas proyectadas de consumo específico a ser aplicadas por las diferentes provincias y regiones.

Desarrollo sustentable a partir de las consideraciones de Kuznets

Simon Kuznets (1901-1985), economista de origen Ruso, nacionalizado en Estados Unidos, argumenta que generalmente la inequidad aumenta en la medida en que el desarrollo tiene lugar, llegando a disminuir cuando se acumula la retribución del crecimiento. De igual forma, algunos investigadores proponen una curva ambiental, basados en los planteamientos de Kuznets (Gitli y Hernández, 2002), la cual, es aplicable a la sostenibilidad ambiental. En esta curva, la contaminación de la industria, los vehículos, y los hogares, incrementa hasta que el desarrollo genera riqueza suficiente para promover controles ambientales significativos.

El momento en que ocurre la transformación ideal para la generación de los controles ambientales no es específico, existiendo a su vez, consideraciones que se apartan de dicho fundamento. Encontramos ciudades como Sao Paulo, presentando menos niveles de contaminación que Los Ángeles; Jakarta y Santiago tienen calidad de aire comparable a la de muchas ciudades de países desarrollados en los años 50; Además de lo anterior, la experiencia del crecimiento de China implica muchas más dudas en torno a la curva ambiental de Kuznets, prediciendo un incremento rápido de la contaminación. La curva ambiental de Kuznets, en forma general, presenta un vistazo de una relación dinámica entre contaminación y desarrollo, que se encuentra en evolución en respuesta a la experiencia. En esta medida, se necesita tener la atención centrada en los factores complejos que circundan el progreso ambiental en los países desarrollados con el fin de entender las fuerzas que subyacen al interior de esta evolución.

Se hace necesaria la revisión territorial a partir de parámetros de competitividad, de tal forma, que es importante considerar los planteamientos de autores como Esser y sus colegas (1996), en referencia a la competitividad visualizada como la interacción sinérgica de los diferentes grupos de interés enmarcados en diferentes niveles, dando lugar a la competitividad sistémica, desde la que se atribuye una mayor importancia al apropiado diseño y ejecución de políticas públicas en los niveles Macro y Meso, con la consecuente participación socio-cultural al interior del nivel Meta, y, finalmente, dando una amplia participación en términos de responsabilidad operacional a las organizaciones empresariales en lo concerniente a efectividad, flexibilidad, y capacidad de innovación en el nivel Micro. (Fig. 1).

Figura 1. Esquema de interpretación de la competitividad sistémica¹

Fuente. Información adaptada de los planteamientos de Esser et al., 1996.

De otra parte, la colaboración internacional hacia el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida en los países emergentes está siendo crecientemente provista a través de intervenciones a nivel estratégico, considerándose de esta manera, una ayuda más efectiva. Tomando en cuenta lo anterior, y para asegurar que las medidas de conservación ambiental están siendo asumidas en el nuevo contexto colaborativo, se hace necesario el establecimiento de herramientas de valoración ambiental requeridas a nivel de proyección, para ser a su vez, complementadas mediante aportes totalmente adaptables a políticas, planes y programas que generen el equilibrio necesario entre el desarrollo y un manejo ambiental que considere las generaciones futuras.

Evaluación ambiental estratégica y actores productivos

Al momento de aproximarnos a la generación de conciliación, entre el desarrollo y el establecimiento de escenarios sustentables, surge la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) como una herramienta integradora de los principios de desarrollo sustentable dentro de las políticas y programas nacionales, (Asamblea General de la ONU, 2000). La Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), es, a su vez, un instrumento que fortalece el desarrollo de la implementación del plan de Johannesburgo acordado en la cumbre mundial de desarrollo sostenible del 2002, en el cual, se enfatiza la importancia de “Marcos de trabajo estratégicos y parámetros de toma de decisiones [...] para avanzar en la agenda del desarrollo.” (Naciones Unidas, 2002).

Desde esta perspectiva, existen aportes adicionales en el marco de la generación de elementos de aseguramiento ambiental y mejora de las condiciones de sustentabilidad del desarrollo, como la declaración de ayuda efectiva de París de 2005, que se basa en experiencia práctica establecida como “good practice” apuntando hacia formas de implementación de la Evaluación Ambiental Estratégica como parámetro para la formulación y valoración de políticas, planes y programas de desarrollo adaptables a contextos diversos, esto, en la medida en que se encuentran diversas circunstancias al interior de diferentes países, buscando proveer de un modelo de construcción mancomunada, que propenda por la flexibilidad en la consecución de aplicaciones apropiadas para EAE dentro del rango diverso de necesidades. Lo anterior, se evidencia, en el surgimiento acelerado de legislación nacional e internacional en referencia a EAE, tanto en países desarrollados, como emergentes, (OECD, 2006).

El cambio de énfasis de proyectos de desarrollo hacia apoyo a programas y políticas, ha generado un número particular de elementos de entrada para la aplicación de EAE, (OECD, 2006). Se relacionan

¹ El presente esquema fue presentado en el evento ICEMA 2014 desarrollado en la Universidad Tecnológica de Bolívar, como parte de la ponencia: “Análisis de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas empresas Colombianas”.

12 elementos de entrada, los cuales, son claves para la aplicación efectiva de EAE, manejados, con el fin de desarrollar cooperación. Estos elementos, pueden ser agrupados en tres categorías:

1. Procesos de planeación estratégica liderados por un país desarrollado: Estos incluyen estrategias, programas y planes nacionales desde el nivel central; reformas políticas nacionales y programas de apoyo presupuestal; políticas, planes y programas sectoriales; planes y programas de inversión en infraestructura; planes y programas nacionales y sub-nacionales de desarrollo urbano (espacial) y planes y programas transnacionales.

2. Procesos internos de las agencias de desarrollo: Esto incluye los planes y estrategias de asistencia de países donadores; acuerdos con otras agencias donadoras, políticas específicas de los donadores, e infraestructura y programas auspiciados vía público-privada.

3. Otras circunstancias relativas: Aquí se incluyen comisiones de seguimiento y planes y proyectos de mayor representatividad generados desde el sector privado.

En la medida en que la Evaluación Ambiental Estratégica es concebida como un proceso, esto implica la salida de desarrollo y no de un producto. De esta forma, se consideran controles de calidad en cuanto a que tan bien han sido efectuados los procedimientos, revisando la evolución y regulación del proceso en torno al mejoramiento continuo. En el largo plazo, se evalúa el logro de salida de desarrollo, asegurando que la sustentabilidad ambiental va a ser el indicador clave del éxito.

Lo anterior, se evidencia en la aplicación de la Evaluación Ambiental Estratégica en diversos escenarios, siendo considerados, el ejercicio de intervención y preservación de la Laguna de Sonso ubicada en Buga, Colombia (Andersson y Azcárate, 2005), la aplicación manejada en el Salvador como un componente esencial del establecimiento de la política energética- MARN (Cordero, 2011), y, finalmente, el ejercicio generado para la construcción de la guía para mejores prácticas en el manejo de la Evaluación Ambiental Estratégica al interior de la agencia Portuguesa ambiental- APA y la agencia de redes energéticas nacionales de Portugal- REN (Partidário, 2012).

Evaluación ambiental estratégica, análisis de redes sociales ARS y formación comunitaria

Al revisar procesos en cuanto a la Evaluación Ambiental Estratégica, se manejan unas consideraciones como son: la calidad de la información, el nivel de participación de los grupos de interés, los objetivos definidos de la EAE, la valoración de los impactos ambientales, las actividades de seguimiento, y los limitantes. Retomando las consideraciones anteriores, se toma el “análisis de redes sociales” ARS, como un esquema de apoyo al momento de profundizar en los estudios de participación de los diferentes actores, en la búsqueda de conciliación en torno al manejo de procedimientos y a la formación ambiental.

En el caso Asiático, el equilibrio es producto de una aproximación cultural de carácter milenario. En lo que respecta a Colombia, inmersa en la realidad Latinoamericana, nos encontramos ante una gran diversidad cultural, diversidad que a su vez, apunta a fortalecer los lazos de unión en la medida en que se creen escenarios de tolerancia y aceptación. Lo anterior, no implica que no se presenten situaciones de pugna de poder y de intereses particulares. Este contexto, requiere atender puntos críticos como la pobreza, desigualdad de oportunidades, conflicto de intereses, desequilibrio en la distribución de la riqueza. Se necesita dinamizar los actores económicos desde el conocimiento del contexto cultural local, regional, y nacional para ofrecer alternativas que favorezcan a las comunidades dentro de la consecución de una visión de país compartida, que trascienda hacia la región al interior de la pluralidad.

Las anteriores consideraciones, se encuentran consignadas en el documento emitido por las Naciones Unidas de Septiembre de 2000, “Erradicar la pobreza y el hambre en Colombia”. En dicho documento, se plantea el tratamiento en referencia a la erradicación de la pobreza mediante el estudio de las condiciones de ingreso con otros componentes como son los activos básicos y el conjunto de relaciones que posibilitan su uso libre (PNUD, 1997), adicionando, el factor equidad, como medida explícita al estudiar la calidad de vida de los grupos relacionados de acuerdo a los planteamientos de Sen (1999), que implican que superar la pobreza signifique el ejercicio libre y pleno de las

capacidades básicas, correspondiendo, en una sociedad, al acceso libre y equitativo del núcleo fundamental de activos de educación, salud, tierra, capital, crédito y de las relaciones que permiten su utilización. En pocas palabras, la libertad efectiva para elegir la clase de vida que cada persona considera valiosa dentro de los parámetros que permitan mantener los recursos de las generaciones futuras. (Sen, 1999).

En este orden de ideas, al visualizar las tradiciones dominantes en las ciencias sociales nos encontramos con la construcción de modos de explicación científica, bien a partir de modelos causales, que generalmente se han aplicado a estructuras *macro* –sociales o económicas–, bien a partir de modelos intencionales que han servido para construir explicaciones de naturaleza *micro*, que se han centrado en la conducta individual, presentándose, la formación comunitaria como un soporte que permite la cohesión gobierno, sector productivo y sociedad, en un enlace de características específicas que suscitan la toma de información del medio para traducirla en planes de acción, en el corto, mediano y largo plazo, enfocándose en la construcción de una sociedad productiva e igualitaria dentro de un equilibrio conjunto, que implica, a su vez, el análisis del flujo de recursos entre los diferentes actores que conforman la sociedad civil.

El desarrollo de ejercicios de apoyo a iniciativas diversas por parte del Banco Mundial, ha demostrado que la intervención de la comunidad, en un sentido amplio, es un factor determinante para el éxito de las iniciativas de diseño e implementación de proyectos y programas de diferente índole a nivel urbano y rural, (World bank, 1996). Lo anterior, en la medida en que la participación comunitaria se presenta como un mecanismo de aseguramiento de que la propuesta corresponde con las necesidades y expectativas locales, de tal manera, que se incrementan las posibilidades de éxito y la calidad de los resultados.

La intervención comunitaria puede ser definida como un proceso de comunicación social, que requiere a su vez, de una formación orientada hacia la apropiación territorial, y que comprende la interacción de ciudadanos, ONG, el sector privado, y otros grupos de interés, en conjunto con instancias gubernamentales en diferentes niveles, incluyendo los estamentos de toma de decisiones, esto, en concordancia con en la guía de participación del Banco Mundial (World bank, 1996), existiendo diferentes niveles de intervención, como son, la diseminación de la información, siendo un flujo unidireccional, que, por lo general implica la divulgación de información en referencia a propuestas de intervención; la consulta de información, como flujo en doble vía entre los grupos de interés, en el que tienen un papel preponderante los estamentos de toma de decisiones; y la participación comunitaria, como un proceso mediante el cual los grupos de interés inciden sobre el buen desarrollo de las iniciativas ejerciendo un control social.

De esta forma, el análisis de redes sociales permite evaluar los lazos que conectan a diferentes actores inmersos en una problemática definida de acuerdo a los planteamientos de diferentes autores desde perspectivas diversas dentro de los que se destacan Newman, M., Barabasi, A-L. & Watts, D.J., (2006), quienes conciben el análisis de redes sociales como una metodología para conectar el mundo de los actores (individuos, organizaciones, naciones, etc.), con las estructuras sociales que resultan de las relaciones que los actores establecen; por tanto, el análisis de redes sociales debe ser visto desde un conjunto de técnicas con un horizonte metodológico compartido que sirve de soporte a una apropiada intervención comunitaria, considerando a su vez, el proceso de formación que propenda por una apropiación territorial.

Actores productivos en escenarios sustentables

La dinámica de transformación capitalista de los países y las regiones de la periferia tomada desde la perspectiva de Prebisch (1949), en su obra, “El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas”, implica la revisión de tres aspectos esenciales: el comercio exterior como motor impulsor de la transformación y expansión mercantil, el progreso técnico visto como el eje de las nuevas formas de producción que permiten el incremento de la productividad, y las políticas activas de distribución del ingreso que incentivan la optimización de los recursos, con lo que se mejora el ingreso y se potencia el mercado interno. Teniendo a su vez, tres temas centrales a manera de base: en primera instancia, se toma el progreso técnico como posibilitador de los aumentos de la productividad y de las condiciones de difusión de la misma hacia las economías menos desarrolla-

das y al interior de los países periféricos, esto, considerando que en las economías de los países de la periferia el capitalismo se desarrolla tardíamente, y el progreso técnico, depende del contacto comercial con los países del centro; una segunda consideración, se encuentra centrada en las dinámicas de acumulación de capital conducentes a la incorporación de la población en actividades que contienen elementos de aumento de la productividad; por último, se presenta la inequidad en la distribución del ingreso como una gran limitante de la transformación productiva y de la modernización en América Latina. Todo lo anterior, teniendo repercusiones en las dinámicas de aproximación al desarrollo sustentable y a las condiciones de los países del centro.

En palabras de José Guillermo García Isaza, en su escrito: “Inserción exterior, transformación y desarrollo en la periferia”, (2006):

La articulación orgánica a la dinámica comercial, técnica y productiva de los mercados capitalistas, marca la evolución estructural que las economías de la periferia emprenden en procesos de modernización y diversificación productiva, mediante los cuales pueden integrar la población a las dinámicas de progreso técnico, ganancias de productividad y elevación del ingreso. El crecimiento está basado en procesos de cambio estructural (transformación productiva y equidad), que amplían y mejoran la capacidad productiva y permiten acortar la brecha productiva y técnica con el centro. (García, 2006).

En el caso Colombiano, los parámetros de desarrollo sustentable se han plasmado en la constitución de 1991. En 1974 se presenta el código de los recursos naturales renovables y de protección del medio ambiente, producto de los planteamientos de la conferencia de Estocolmo de Junio de 1972, surgiendo, a partir de la constitución de 1991, una serie de leyes de soporte del manejo ambiental hacia el desarrollo sostenible, siendo estas: La ley 99 de 1993, propiciando la creación del sistema nacional ambiental SINA, la creación del Ministerio del Medio Ambiente MMA, de 17 nuevas corporaciones regionales, de otra serie de instituciones, y generando el escenario de fortalecimiento de las 18 corporaciones regionales existentes (Rodríguez, 1998); ley 152 de 1994, denominada ley orgánica del plan de desarrollo, proporcionando elementos de operacionalización de los planes de desarrollo desde lo ambiental; ley 388 de 1997, bajo la denominación de ley de desarrollo territorial; ley 768 de 2002, adoptando el régimen Político, Administrativo, y Fiscal de los distritos Portuario e Industrial de Barranquilla, Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, y Turístico, Cultural, e Histórico de Santa Marta, fortaleciendo los procesos de interacción de los diferentes organismos a nivel local, regional y nacional. (Andersson y Azcárate, 2005).

De esta forma, se generan una serie de interacciones a partir de los planes de gestión ambiental regional, PGAR, que se encuentran enmarcadas en las disposiciones para conjugar los planes de desarrollo nacionales, regionales, y municipales, en concordancia con las políticas ambientales derivadas de los procesos al interior del Sistema Nacional Ambiental, SINA, con la correspondiente participación de diferentes organizaciones e instancias a nivel nacional, regional, y municipal, bajo el liderazgo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT. (Fig, 2).

Figura 2: Aspectos ambientales de los planes de desarrollo colombianos



Fuente: Anderson y Azcárate, información adaptada de la tesis de Maestría “Strategic Environmental Assessment Pre-Study of Sonso Lagoon, Colombia”, 2005.

En correspondencia con lo anterior, la implementación de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), permite, desde sus fundamentos teóricos, la interacción de las naciones desarrolladas y los países emergentes, generándose procesos colaborativos que se dirigen a analizar la planeación al interior de los diferentes países en términos de utilización de recursos e impacto ambiental, con el fin de construir y desarrollar, de forma desagregada, planes y programas desde diferentes instancias que implican la concertación a nivel local, regional, nacional e internacional, teniendo en cuenta, los impactos directos e indirectos del desarrollo sobre la sustentabilidad, en concordancia con la evolución legislativa Colombiana presentada anteriormente.

En este sentido, la aplicación de Evaluación Ambiental Estratégica en Colombia, se ejemplifica a partir del caso de la laguna de Sonso, donde se integraron los puntos de vista de los diferentes actores en el marco de un proceso de formación comunitaria, con el fin de facilitar la toma de decisiones concernientes a la perspectiva ambiental, identificando, a su vez, retos inherentes al impacto de utilización de los recursos ambientales, dentro de los que se destaca la falta de voluntad política. El ejercicio en cuestión, abre un ramillete de posibilidades para la aplicación de la Evaluación Ambiental Estratégica desde la perspectiva de toma de decisiones para planes estratégicos de desarrollo, (Andersson y Azcárate, 2005).

El proceso general del estudio, es una combinación de la Evaluación Ambiental Estratégica con la metodología Ramsar², siendo, esta última, una metodología ratificada en Colombia mediante la ley N°357 de 1997, con una adopción de políticas nacionales en el año 2001, cuya evolución a normas específicas de protección aún se encuentra en construcción.

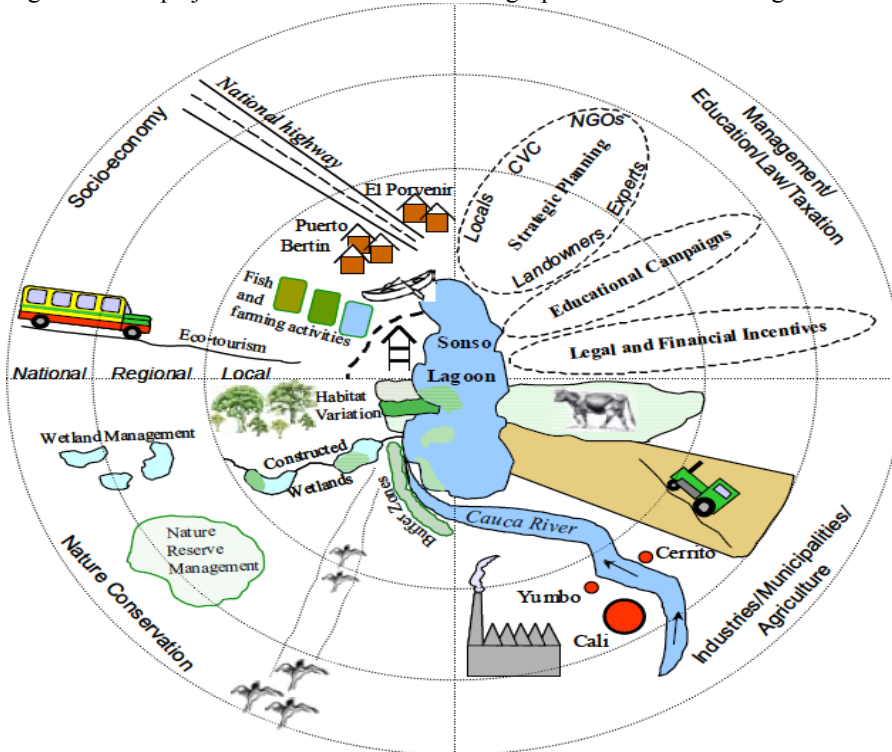
Se expresa a continuación, la intervención en la laguna de Sonso desde la óptica de los autores:

Con el proceso de Evaluación Ambiental Estratégica fue posible considerar, sin hacer diferencias, los intereses y los puntos de vista de los actores más importantes del área. Igualmente, usando el proceso de EAE fue posible integrar todos estos puntos de vista, experiencias e intereses tan diversos en una sola visión de desarrollo para la Laguna de Sonso. Por ende, se concluye en este estudio que la implementación de EAE como herramienta de evaluación de programas de desarrollo para la Laguna de Sonso es beneficiosa. No obstante, se identificaron también posibles retos - como la falta actual de programas de desarrollo para la laguna, la falta de integración de los actores del área en la toma de decisiones y la falta de voluntad política en temas ambientales - que pueden dificultar una implementación exitosa de esta herramienta en un contexto local. Por otro lado, se discute y se concluye que EAE y Ramsar son compatibles y además que, en el caso particular de Sonso, estas dos herramientas se complementan positivamente. También se concluye que EAE es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones para planes estratégicos de desarrollo, y, finalmente, se concluye que EAE puede ayudar en la obtención de un desarrollo sostenible en países emergentes como Colombia. (Andersson y Azcárate, 2005).

La complejidad del ejercicio desarrollado en la laguna de Sonso, muestra el análisis de los requerimientos y expectativas de los locales, promoviendo la participación comunitaria, y reflejando, los pensamientos, sentimientos, y experiencias de los diferentes grupos de interés locales, implicando una aproximación territorial desde la que se consideran los grupos humanos locales inmersos en diferentes actividades de incidencia ecológica y socio-económica. (Fig. 3).

² La metodología Ramsar fue ratificada en Colombia mediante la ley N°357 de 1997, designando como áreas de protección Ramsar, la laguna de cocha y el estuario del delta del río Magdalena, que incluye a su vez, las inmediaciones de la ciénaga grande de Santa Marta. En el 2002, con el decreto 1667, se incluyen los deltas de los ríos San Juan y Baudó, y adicionalmente, en el año 2001, fueron adoptadas las políticas nacionales de manejo de humedales para Colombia; sin embargo, en la actualidad, las normas específicas para efectos de preservación se encuentran en estado incipiente. (MMA, 2001).

Figura 3. Complejidad de la interacción de los grupos de interés de la laguna de Sonso.



Fuente: Andersson y Azcárate, tomado de la tesis de maestría “Strategic Environmental Assessment Pre-study of Sonso lagoon, Colombia”, 2005.

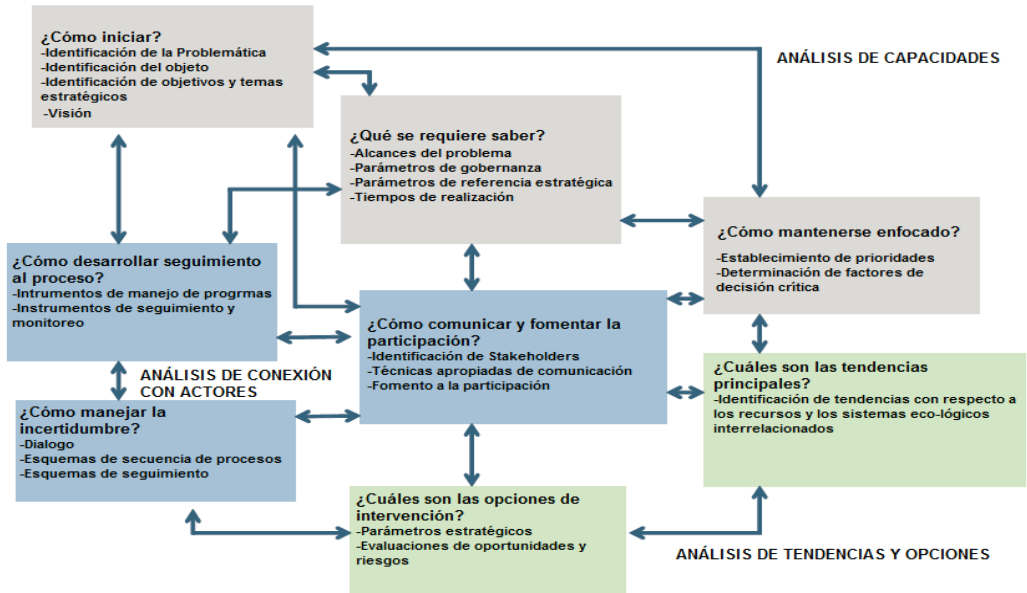
De esta manera, en el caso de la Laguna de Sonso, fue aplicada la Evaluación Ambiental Estratégica, como un ejercicio en el que participaron investigadores internacionales de carácter multidisciplinar, con un papel representativo del Instituto de Tecnología Royal en Estocolmo, con el apoyo de la asesora Berit Balfors, con el fin de desarrollar un proceso de recolección, procesamiento, y descripción efectiva de información relevante, sirviendo de apoyo para la delimitación del proceso investigativo, ayudando en la estructuración de los momentos previos al estudio, el direccionamiento del estudio, y de los momentos posteriores al mismo. (Andersson y Azcárate, 2005).

Aspectos metodológicos del desarrollo de escenarios sustentables

Con el fin de condensar la manera óptima de generar Escenarios Sustentables se acude a las recomendaciones de aplicación de la Evaluación Ambiental Estratégica desarrolladas por el gobierno Portugués a partir de la interacción entre la agencia Portuguesa ambiental-APA y la agencia de redes energéticas nacionales de Portugal- REN (Partidário, 2012).

En este sentido, se consideran una serie de interrogantes estratégicos agrupados en tres escenarios, correspondiendo dichos escenarios, a un análisis de capacidades, un análisis de tendencias y opciones, y, finalmente, un análisis de conexión con actores, manejo de incertidumbre y feedback del proceso. (Fig 4).

Figura 4. Esquema de aplicación de Escenarios Sustentables.



Fuente: Información adaptada del documento “Strategic Environmental Assessment, Better practice Guide”, desarrollado por María do Rosário Partidário en el marco del proyecto de colaboración entre la agencia Portuguesa ambiental-APA y la agencia de redes energéticas nacionales de Portugal- REN, 2012.

En el análisis de capacidades, se presentan tres bloques de interrogantes relacionados, en primera instancia, con la forma de iniciar el proceso, que conlleva, a su vez, a una serie de premisas considerando la identificación de la problemática, del objeto de evaluación, de los objetivos y temas estratégicos, y de la visión en referencia al proyecto de intervención en cuestión; seguidamente, con lo que se requiere saber, implicando premisas relacionadas con los alcances del problema, los parámetros de gobernanza, los parámetros de referencia estratégica, y los tiempos de realización; y, finalmente, con la manera de mantenerse enfocado, desarrollando premisas de establecimiento de prioridades y de determinación de factores de decisión crítica.

En el análisis de tendencias y opciones, se presentan dos bloques de interrogantes que sitúan el proceso con respecto a las tendencias principales, y a las opciones de intervención, manejando premisas con respecto a la identificación de tendencias con respecto a los recursos y los sistemas eco-lógicos interrelacionados, ubicando además, variables sociales y económicas, en conjunto con aspectos de gobernanza que funcionen como apalancamiento del proyecto, parámetros estratégicos, y evaluaciones de oportunidades y riesgos.

Como punto final, en el análisis de conexión con actores, se presentan tres bloques de interrogantes relacionados, en un primer momento, con la manera de comunicar y fomentar la participación de los diferentes actores, en un segundo momento, con la forma de manejar la incertidumbre, y, en un momento final, con la manera de desarrollar el seguimiento del proceso.

En este último punto, se manejan una serie de premisas correspondientes a la identificación de los diferentes *stakeholders*, identificación y aplicación de técnicas apropiadas de comunicación y fomento a la participación de los actores, seguidamente, se presentan premisas de dialogo, esquemas de secuencia de procesos, y de seguimiento, y, por último, instrumentos de manejo de programas, seguimiento y monitoreo, siendo un momento esencial para el desarrollo de procesos de formación comunitaria que propendan por el fortalecimiento de la construcción de escenarios sustentables.

Conclusiones

Un sistema de normatividad tradicional, implica el control de contaminantes bajo fronteras que designan límites permisibles de emisión, dejando siempre resultados negativos en la medida en que requiere de monitoreo y análisis permanente para detectar posibles infractores, siendo elevados los costos de operación de una estructura apropiada de monitoreo, sin contar con la corrupción como distorsionador de la información.

Una verdadera construcción de país, se fundamenta en la generación de conciencia en los actores que conforman la sociedad civil, con el fin de dar cumplimiento a las diferentes políticas producto del consenso y de la interrelación de intereses colectivos. Aspectos tan relevantes como la protección de los bienes comunes, y el mejoramiento de la calidad de vida, implican la utilización de esquemas empresariales de corte social-humanístico, sin dejar de lado la importancia de los resultados en términos capitalistas.

En lo que respecta al papel de las ciudades en cuanto a las condiciones ambientales, se evidencia una contribución a la contaminación del aire, y, en general, al detrimento ambiental, esto, debido a la rápida urbanización, a los requerimientos de movilidad urbana, y al incremento en el consumo, factores que se ven reflejados en el deterioro de la calidad de vida de los individuos que son afectados por aspectos como la contaminación del aire derivada principalmente de sustancias combustibles, generando diversidad de enfermedades respiratorias que causan desde irritación ocular hasta muerte; sin embargo, estimar el impacto de la contaminación con respecto a la calidad de vida de las ciudades no es tarea fácil, presentándose una serie de desafíos relacionados con el acceso a la información pertinente de acuerdo a los análisis requeridos.

Desde esta perspectiva, es viable la generación de procesos de fortalecimiento institucional que permitan, a su vez, la creación y consolidación de más y mejores empresas en la búsqueda de *standards* de competitividad involucrando a los diferentes actores dentro de una visión mancomunada que trascienda los límites propios de la individualidad y la normatividad, generando las bases para el desarrollo territorial fundamentado en la sustentabilidad, que en lo que respecta a Colombia, presenta dificultades desde la voluntad política para generar las intervenciones necesarias en pro del equilibrio productividad-sostenibilidad, lo que se evidencia en la incipiente aplicación normativa, y en la incipiente evolución de normas específicas de preservación.

REFERENCIAS

- Andersson, K. y Azcárate, J. (2005). *Strategic environmental assessment Pre-study of Sonso lagoon, Colombia*. (Tesis de Maestría). Estocolmo, Suecia: Instituto Real de Tecnología.
- Bookchin, M. (1994). La obsesión por el crecimiento. Una pasión muy racional. *Tierra Amiga*, 22, 42-45. Montevideo, Uruguay: Redes-AT.
- Cordero, S. (2011). *Evaluación ambiental estratégica de la política energética del Salvador (Informe final)*, Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales del Salvador-MARN, y la CEPAL. Disponible en <http://www.marn.sv/novedades/publicaciones/category/31-evaluacion-ambiental-estrategica.html?download=201:eae-politica-energetica-de-el-salvador-pen>, visitado el 19 de enero de 2015.
- Enzensberger, H. (1979). Crítica de la ecología política, en H. Rose y S. Rose (comps.), *Economía política de la ciencia*, 235-276. México: Nueva Imagen.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Satamer, J. (1996). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*, GDI Book series N° 7. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis Ltd.
- Foster, J. B. (1994). *The vulnerable planet*. Nueva York, Estados Unidos: Monthly Review Press.
- García Isaza, J. G. (2006). Inserción exterior, transformación y desarrollo en la periferia, *Cuadernos de Economía*, 25(44): 57-99. Bogotá, Colombia.
- Gitli, E. y Hernández, G. (2002). *La existencia de la Curva de Kuznets Ambiental (CKA) y su impacto sobre las negociaciones internacionales*. Disponible en <http://nuevo.portalces.org/sites/default/files/migrated/docs/367.pdf>, visitado el 19 de enero de 2015.
- Hall, P. y Soskice, D. (2006). Variedades de Capitalismo: algunos aspectos fundamentales. *Desarrollo económico*, 45(180): 17.
- Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review* 45(1):1-28.
- Leopold, A. (1949). *A Sand County Almanac and Sketches Here and There*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Mann, M. (2004). La crisis del Estado-nación en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 44(174): 179-198.
- Martínez Alier, J. (1995). *De la economía ecológica al ecologismo popular*. Montevideo, Uruguay: Nordan-Icaria.
- Naciones Unidas. (2002). *Informe de la cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible*. Johannesburgo, Sudáfrica.
- Newman, M., Barabasi, A. y Watts, D. J. (2006) *The Structure and Dynamics of Networks*. Princeton, Estados Unidos: Princeton University Press.
- O'Connor, J. (1991). Las condiciones de producción. Por un marxismo ecológico, una introducción teórica. *Ecología Política*, 1: 113-130.
- OECD. (2006). *Applying Strategic Environmental Assessment: good practice guidance for development co-operation*. París, Francia: OECD Publishing.
- Partidário, M. (2012). Strategic Environmental Assessment, Better Practice Guide: methodological guidance for strategic thinking in SEA. Lisboa, Portugal: Portuguese Environment Agency and Redes Energéticas Nacionais SA.
- Pearce, D., Markandya, A. y Barbier, E. (1993). El significado del desarrollo sostenible, *Alfoz*, 96: 35-45. Madrid, España.
- Fresneda, O., González, J. I., Cárdenas, M. E. y Sarmiento, L. (1997). "Reducción de la pobreza en Colombia: el impacto de las políticas públicas". En Zeballos, J. V. (Ed.). *Estrategias para reducir la pobreza en América Latina y el Caribe*. Quito, Ecuador: PNUD.
- Prebisch, R. (1949). *El Desarrollo Económico de América Latina y Algunos de sus Principales Problemas*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez Becerra, M. (1998). *La reforma ambiental en Colombia: anotaciones para la historia de la gestión pública ambiental*. Bogotá, Colombia: Fundación FES.
- Sen, A. (1999), *Development as Freedom*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Shuo, L. y Myllyvirta, L. (2014). *The end of China's coal boom, 6 facts you should know*. Greenpeace East Asia.

World Health Organization. (2014). *WHO's Ambient Air Pollution database - Update 2014*. Ginebra, Suiza: World Health Organization (WHO).

World Bank. (1996). *World Bank Participation Sourcebook*. Washington, D.C., Estados Unidos: World Bank.

World Bank. (2000). *Greening Industry: new roles for communities, markets and governments*. New York, Estados Unidos: Oxford University Press.

SOBRE LOS AUTORES

Abel Del Río Cortina: Coordinador de Investigaciones para la Facultad de Ciencias Administrativas. Profesor e Investigador asociado al grupo Interdisciplinario de investigación para la sostenibilidad y competitividad empresarial Unicafam-GIISCEU.

Omar Tirado Muñoz: Director de los programas de operación de plantas petroquímicas, procesamiento de plásticos y saneamiento ambiental de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de estudios técnicos y ecológicos - T&T.

Jorge Del Río Cortina: Director de Investigación, Innovación y Emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Perfil del potencial de innovación en PYMES del Estado de Guanajuato

Juan Alberto Vargas Téllez, Universidad De La Salle Bajío, México
Adriana Guerrero Castro, Universidad De La Salle Bajío, México
Francisco Javier Villarreal Segoviano, Universidad De La Salle Bajío, México
Pedro Luis López De Alba, Universidad De La Salle Bajío, México

Resumen: Este estudio explora tres amplias preguntas referentes a la Cultura de Innovación en PYMES (Pequeñas y Mediana Empresas) de Guanajuato: ¿Qué saben los empresarios sobre innovación? ¿Qué hacen los empresarios para impulsar la innovación? ¿Qué necesitan los empresarios para desarrollar la innovación y ser competitivos? Los datos muestran, que las empresas tienen un conocimiento amplio de la innovación pero sus actividades en este rubro van de moderadas a insuficientes; la mayoría expresaron que sus principales necesidades están relacionadas con la asesoría técnica para el desarrollo de productos/servicios, de procesos administrativos, de nuevos mercados y desarrollo del capital humano.

Palabras clave: cultura de innovación, capacidades de innovación, perfil de innovación.

Abstract: This study explores three broad questions about the Culture of Innovation in firms of Guanajuato: What do the business on innovation? What do employers to boost innovation? What entrepreneurs need to develop innovation and be competitive? The data show that companies have extensive knowledge of innovation but their activities in this area moderate to insufficient; most said their main needs are related to technical assistance for the development of products / services, administrative processes, new markets and developing human capital.

Keywords: Culture of Innovation, Innovation Capabilities, Innovation Profile.

Antecedentes

Cultura Organizacional e Innovación

Actualmente, los procesos y actividades relacionados con la innovación y la competitividad, se han convertido en un tema central en las organizaciones productivas (e incluso en instituciones no empresariales); son también centro de convergencia de infinidad de estudios organizacionales desde diversas aproximaciones teóricas y metodológicas (Lundvall, 1988; Medina, 1994; Cimoli y Dosi, 1994; Villavicencio, 2000; Neffa, 2000; Lam, 2002). En México destaca el reciente trabajo de Dutrénit et al. (2010), que describe ampliamente la situación actual de Sistema de Innovación Mexicano. Políticas y recursos gubernamentales y de la iniciativa privada intentan impulsar estas actividades, como factores clave para el éxito de la economía y bienestar social, como lo demuestran los diferentes programas nacionales y regionales como el de CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), de CONCYTEG (Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato; consejos similares existen en la mayoría de los estados), de la Secretaría de Economía, de la UTT (Unidad de Transferencia Tecnológica), por mencionar algunas dependencias. Sin duda esta perspectiva tiene estrecha relación con lo que hoy se denomina Economía Basada en el Conocimiento, haciendo alusión precisamente a la importancia que para las organizaciones tiene la generación y la gestión del conocimiento, como fundamento para desarrollar habilidades y tareas que impliquen innovar, crear nuevos conocimientos e ideas que permitan, a su vez, la generación de nuevos productos, procesos y organizaciones (David y Foray, 2002).

La innovación es ante todo un proceso (Gee, 1981; Piatier, 1987), que da inicio con la generación de una idea original, generalmente motivada para satisfacer una necesidad o resolver un problema específico, que lleva al desarrollo de un producto, técnica o servicio útil hasta que es acepta-

do en el mercado (Gee, 1981). Pavón y Goodman (1981), consideran que la innovación es un conjunto de actividades que tienen lugar durante un período de tiempo y en un espacio particular, que orientan la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, una idea en forma de nuevos productos (o mejoras a los mismos), servicios o técnicas de gestión y organización. Según Schein (1992), la cultura organizacional hace referencia a un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas.

Según un estudio de la OCDE (2005), entre los obstáculos internos más relevantes para la internacionalización (algunos de estos elementos también se relacionan estrechamente con la innovación), de las empresas están los relacionados con la información (por diferentes motivos carecen de datos confiables para la toma de decisiones oportuna), obstáculos funcionales (pobre desarrollo organizacional y personal no capacitado), obstáculos en materia de productos y precios, y aquellos relacionados con la distribución y la logística. Respecto a obstáculos externos, se encuentran la infraestructura escasa e ineficaz, la falta de recursos financieros, las pobres políticas (o a veces inexistentes) reguladoras, obstáculos gubernamentales, entorno empresarial poco colaborador y, por supuesto, las dificultades del acceso al financiamiento, por diversidad de motivos, desde el desconocimiento de las instancias que pueden otorgarlo hasta las propias trabas legales y administrativas que éstas implican, especialmente para lograr créditos benignos (enfrentan a tipos de interés elevados, plazos de amortización más cortos y falta de garantías patrimoniales tradicionalmente solicitadas por el sistema financiero, pues en general las perciben como de mayor riesgo que a las grandes corporaciones).

Por otro lado, según la Encuesta Sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico, únicamente 23% de un total de 16,398 empresas expresaron haber introducido alguna innovación de producto o de proceso (ESIDET, 2006, citado en Dutrénit et al., 2010). En general, encuestas y estudios muestran que la infraestructura de las empresas para impulsar la innovación está pobremente desarrollada y su capital humano en I+D es muy reducido en comparación con estándares internacionales (Dutrénit et al., 2010).

La Práctica de la Innovación en las Pymes

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son también centro de atención para impulsar su desarrollo y competitividad, como lo demuestra la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (dependiente de la Secretaría de Economía y que recientemente se convirtió en el Instituto Nacional del Emprendedor), que busca canalizar recursos financieros, tecnológicos y humanos para impulsar su crecimiento. Sin embargo, es claro que existen muchos desafíos y complicaciones que dificultan estos esfuerzos, como son el acceso al financiamiento, el escaso gasto en investigación y desarrollo, pobre tecnología, capital humano sin preparación suficiente, entre otros (López y Martínez, 2008). Existe una tendencia creciente a debatir conceptual y políticamente sobre el papel que juegan las PYMES, sobre todo por su marcada participación en la generación de empleo y su importante aportación al PIB, no sólo en México, sino en muchos otros países. Además, esta relevancia se ha acentuado a propósito de la innovación, ya que algunos estudios afirman que, por su tamaño y dinámica, tienen potencialmente mayor rapidez y flexibilidad para realizar cambios y mejoras en diferentes niveles de la organización -procesos, productos, mercadeo, gestión de personal, etc. (Pérez, 2008; López y Martínez, 2008).

La globalización económica y las rápidas transformaciones tecnológicas, contribuyen a crear un ambiente ampliamente competitivo, en donde las principales beneficiados son los países desarrollados y las grandes empresas, mientras que los países en desarrollo y las PYMES enfrentan cada día mayores dificultades de crecimiento, poniéndolas al borde de la sobrevivencia. En este contexto, las tecnologías de información y comunicación resultan esenciales para impulsar la competitividad, ya que facilitan una mejor conexión con las fuentes de conocimiento, generando nuevas oportunidades a través, por ejemplo, de redes de colaboración y vinculación con organizaciones encargadas de

promover I+Di (investigación, desarrollo e innovación), como son los centros de investigación y las instituciones de educación superior. Castells (2004), considera que la información y el conocimiento son variables críticas para la productividad y la competitividad.

Puede suponerse que las PYMES están sólidamente vinculadas al proceso de innovación, ya que suelen ser más flexibles que las grandes empresas ante los grandes cambios, buscan economizar en investigación y desarrollo a través de la re-ingeniería de productos o la introducción de nuevas formas de organización. Aun cuando la globalización ha implicado altos riesgos de estabilidad y crecimiento para estas empresas, la internacionalización puede contribuir a mejorar su participación económica a través del aumento de la competitividad, siempre y cuando cuenten con el financiamiento, la tecnología y los conocimientos necesarios, pues de otro modo, debido a la presión de la competencia, reducción de subsidios directos y supresión de protección en algunos sectores (calzado, por ejemplo), no pueden ya contar con su mercado nacional con plena seguridad.

Según un estudio de la OCDE (2005), entre los obstáculos internos más relevantes para la internacionalización de las PYMES (algunos de estos elementos también se relacionan estrechamente con la innovación), están los relacionados con la información (por diferentes motivos carecen de datos confiables para la toma de decisiones oportuna), obstáculos funcionales (pobre desarrollo organizacional y capital humano no capacitado), obstáculos en materia de productos y precios, y aquellos relacionados con la distribución y la logística. Respecto a obstáculos externos, se encuentran la infraestructura escasa e ineficaz, la falta de recursos financieros, la pobres políticas (o a veces inexistentes) reguladoras, obstáculos gubernamentales, entorno empresarial poco colaborador y, por supuesto, las dificultades del acceso al financiamiento, por diversidad de motivos, desde el desconocimiento de las instancias que pueden otorgarlo hasta las propias trabas legales y administrativas que éstas implican, especialmente para lograr créditos benignos (enfrentan a tipos de interés elevados, plazos de amortización más cortos y falta de garantías patrimoniales tradicionalmente solicitadas por el sistema financiero, pues en general las perciben como de mayor riesgo que a las grandes corporaciones). Todo esto, en su conjunto deja un cuadro adverso para las PYMES.

En especial, un factor interno que puede contribuir es el propio perfil del empresario, en cuanto a conocimientos, actitudes y motivación para involucrarse de lleno en el cambio que los tiempos demandan. Un estudio sobre las MPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en el estado de Guanajuato (De la Garza, 2001), concluyó, entre otros aspectos importantes, que una mayor formalización de la práctica administrativa, correlaciona positivamente con un mejor enfrentamiento hacia el cambio de la organización y, naturalmente, esta formalización depende en gran parte de la disposición de dueños y gerentes para formalizar esas prácticas.

Explotación y Exploración en el Proceso de Innovación

Otros conceptos que son de interés en este trabajo, son los de explotación y exploración, enmarcados dentro de la teoría evolutiva de las instituciones, desarrollados continuamente en el trabajo de Nooteboom (2000 y 2006); toda organización necesita explotar amplia y sistemáticamente la información, el conocimiento, la tecnología y en general todos los recursos con los que cuenta para mantenerse en la competencia cotidiana que implican los mercados contemporáneos. Sin embargo, al mismo tiempo requiere explorar nuevas formas de hacer las cosas, de diseñar nuevos productos o mejorarlos, tiene que invertir tiempo y recursos en observar a sus competidores, entre otras actividades fundamentales para no rezagarse o quedar fuera de la competencia. Para Nooteboom (2006), la distinción de los procesos de explotación y exploración son similares al contraste entre el aprendizaje de “primer orden” y de “segundo de orden” (Bateson, 1973), o también del aprendizaje de “primer ciclo” y de “segundo ciclo” (Argyris y Schon, 1978). Se puede pensar que en un proceso integral de aprendizaje organizacional, ambos aspectos son esenciales para la generación del conocimiento, pues uno permite que las habilidades y capacidades del personal puedan ser transferidas continuamente a los nuevos miembros, e incluso perfeccionadas; y el otro aspecto permite que se generen nuevas formas de hacer las cosas, hacer mejoras significativas o incluso totalmente distintas, creando auténticas revoluciones o cambios de paradigmas.

Perfil Potencial de Innovación

Si bien existen amplios estudios sobre innovación y competitividad en las empresas, la dinámica contemporánea obliga a renovar continuamente la información clave en la toma de decisiones sobre la orientación de políticas y recursos para promoverlas eficientemente, sobre todo si se toma en cuenta ciertas características dinámicas y cambiantes de la práctica de la innovación como son, según la OCDE (2005): a) Relacionarse con la incertidumbre; b) Requiere la inversión de recursos; c) Puede producir externalidades; y d) Provee una ventaja comparativa y competitiva.

La medición del perfil potencial de innovación no es algo nuevo; existen una gran cantidad de estudios e instrumentos para identificar la práctica de la innovación en las organizaciones actuales (p.e. Romani Chocce y Atienza, 2006; Galicia, 2010). La mayor parte de ellos se enfoca a factores o indicadores cuantificables como son las finanzas, capacidad instalada, registro de patentes, diseño de nuevos productos, desarrollo tecnológico, entre otros, dejando de lado factores intangibles, en ocasiones más significativos, como la flexibilidad organizacional relacionada con factores de aprendizaje (Evans, 1991), el compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1996), el soporte organizativo, que se basa en la teoría de la reciprocidad (Eisenberger *et al*, 1986), justicia procedimental (Moorman *et al*, 1998), confianza en la organización (Whitener, 2001), por mencionar algunos. Cada vez es más patente la relevancia que tienen estos factores en el éxito de las organizaciones, de ahí la importancia de identificar su presencia o no, así como su grado de impacto en las diversas actividades productivas e innovadoras.

Metodología

Objetivo General

Identificar qué saben, qué hacen y qué consideran necesitar para impulsar actividades de innovación, los empresarios de una muestra de empresas en el estado de Guanajuato. Se pretende obtener información reciente y útil para que las IES tomen mejores decisiones y lleven a cabo planes estratégicos para acercar las actividades de I+Di a las empresas de la región.

Tipo de Estudio

La presente es una investigación de tipo transversal y descriptiva, considerando que se tomaron los datos en una sola ocasión y se examina una temática definida describiendo tres factores o variables del objeto de estudio (las empresas): El conocimiento que tienen las empresas sobre la Innovación, las acciones que están realizando en relación a la Innovación y las necesidades que consideran tener para impulsar la innovación. Este es un estudio piloto para validar el instrumento diseñado, ya que en la siguiente etapa de trabajo, se pretende aplicarlo a una muestra amplia representativa de la región.

Población

Se encuestó un total de 135 empresas; el modo de conseguir las empresas a encuestar tuvo como base el apoyo de alumnos de algunos programas de licenciatura y posgrado de las escuelas de Educación y Desarrollo Humano, de Ingeniería y de Contabilidad y Administración de la Universidad De La Salle Bajío, ya sea porque están o estaban colaborado en ellas, sea como trabajadores o realizando algún tipo de práctica profesional o servicio social. Se les explicó a los alumnos que deseaban participar en el proyecto, el objetivo, las características de la encuesta y las condiciones de su aplicación. Especialmente se les pidió que la encuesta sólo fuera contestada por el Gerente General o el Gerente Administrativo. Realmente, para este estudio exploratorio, no interesaba mucho el tamaño¹ y giro de la empresa, siempre y cuando estuviera activa y dentro del estado de Guanajuato. La encuesta fue respondida por un total de 135 empresas, pero se descartaron algunas ya que no la completaron totalmente o falta-

¹ Para identificar su tamaño se tomaron los parámetros establecidos en el diario oficial de la federación del 30 de junio de 2009.

ron datos relevantes, como su ubicación, giro o número de empleados. Finalmente la muestra quedó en 91; en la tabla 1 se presenta el tamaño de las empresas y el sector, y en la tabla 2 su localidad.

Tabla 1: Tamaño por sector de las empresas estudiadas

<i>Sector</i>	<i>Industrial</i>	<i>Servicios</i>	<i>Comercio</i>	<i>Total</i>
<i>Tamaño</i>				
<i>Pequeña</i>	19	8	3	30
<i>Mediana</i>	18	4	2	24
<i>Grande</i>	18	17	2	37
Total	55	29	7	91

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Tabla 2: Localidad de las empresas encuestadas

<i>Ciudad</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>	<i>Grandes</i>
León	23	17	26
Irapuato	3	2	1
Guanajuato	1	2	3
Dolores	1		
Pénjamo		1	
San Fco. Rincón	2	1	1
Silao		1	5
Celaya			1
Total	30	24	37

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

En cuanto al giro de las empresas estudiadas, éste se describe en la tabla 3.

Tabla 3: Tamaño por giro de las empresas estudiadas

<i>Tamaño</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Total</i>
<i>Giro</i>				
Industria Eléctrica	0	0	1	1
Construcción	0	1	0	1
M. Calzado	13	13	9	35
M. Automotriz	2	1	8	11
M. Metalmecánc.	3	1	0	4
M. PVC	0	2	1	3
M. Otras	1	0	0	1
Finanzas y Seguros	0	0	5	5
Ciencia y Tecnología	2	0	2	4
Educación	1	2	5	8
Salud y A. Social	1	1	4	6
Esparcimiento	0	1	0	1
Alojamiento/Alim.	3	0	0	3
Act. de Gobierno	1	0	0	1
Abarrotes/diversos	3	2	2	7
Total	30	24	37	91

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Instrumento

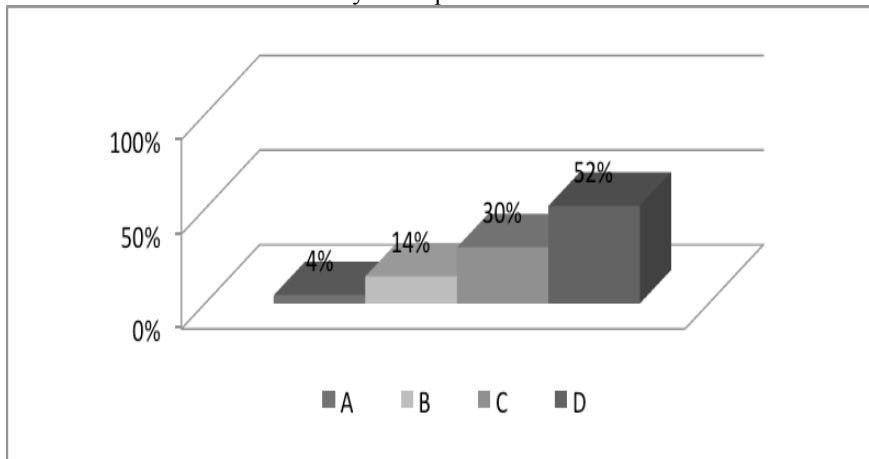
La encuesta denominada “Cuestionario de cultura, actividades y necesidades sobre innovación” se elaboró a partir de los temas de interés en que se centra este trabajo, así como de la revisión minuciosa de varias herramientas nacionales e internacionales para este propósito. En especial se tomó el formato de la “Guía Práctica para la Innovación de las Pymes” (2005), diseñado por la ESADE, institución

española especializada en negocios. La encuesta incluye 26 preguntas², de las cuales 23 tienen cuatro opciones, de modo que la primera tiende a indicar una baja apreciación del rubro que interroga y la cuarta indica su más alta apreciación o relevancia; las opciones segunda y tercera son intermedias, hacia abajo y hacia arriba, respectivamente. De las tres últimas, la 24 y 25, que exploran necesidades sobre innovación, tienen un formato de ordenar por importancia de interés las opciones mostradas en el rubro. Y la última pregunta, la 26 sólo ofrece dos opciones (Sí o No). Los datos de la encuesta fueron capturados y procesados en un formulario de Excel, especialmente diseñado para este propósito, de modo que el programa puede ofrecer una amplia variedad de datos y gráficas, combinando las 26 preguntas del cuestionario con tamaño de la empresa (pequeña, mediana y grande), sector (industrial, servicios y comercio), así como los diferentes giros de cada sector (metal-mecánica, cuero-calzado, textil, etc. O servicios educativos, financieros, etc.). La impresión y descripción de todas estas combinaciones sería exhaustiva, por lo cual se ha decidido elegir los datos generales y relevantes que permitan mostrar la visión y práctica de la innovación de las empresas participantes.

Resultados Generales

El Saber de la Innovación

Gráfica 1: Conocimiento básico y conceptual de la innovación



Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

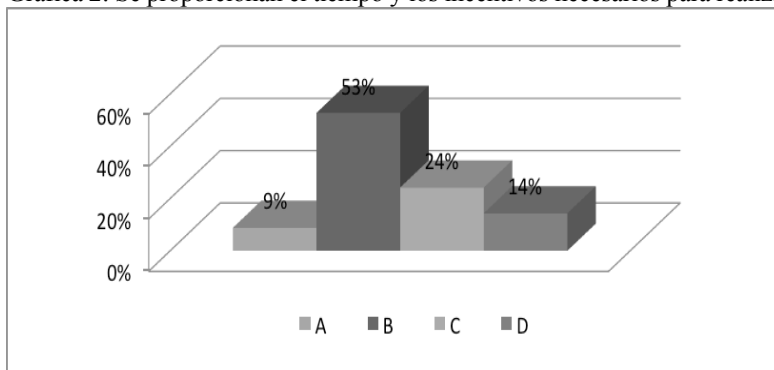
Descripción:

- A) *No se habla de innovación o la innovación es un tema ampliamente desconocido.*
- B) *Se conoce el concepto sólo desde un punto de vista intuitivo*
- C) *Se sabe que la innovación supone un esfuerzo importante y diferenciado respecto a las actividades diarias.*
- D) *La empresa es consciente de que la innovación supone un cuestionamiento de sistemas, conlleva una rotura de paradigmas y va normalmente acompañada de cambios profundos.*

Puede observarse que en la gráfica 1 predominan las respuestas D y C, lo que da a entender que las empresas encuestadas tienen, en general, un conocimiento claro de que la innovación es una actividad relevante y diferenciada; más del 50% reconocen que es un cambio de paradigma sobre la manera rutinaria de trabajar.

² El instrumento fue diseñado en colaboración con expertos en diseño de encuestas y con amplia experiencia en este tipo de investigaciones, para fortalecer su confiabilidad y validez se hizo una aplicación piloto a empresarios y gerentes estudiantes de programas de posgrado de la Universidad De La Salle Bajío; se revisó por un grupo de especialistas, según el Método de Validez de Expertos (Bostwick y Kyte, 2005).

Gráfica 2: Se proporcionan el tiempo y los incentivos necesarios para realizar actividades de innovación



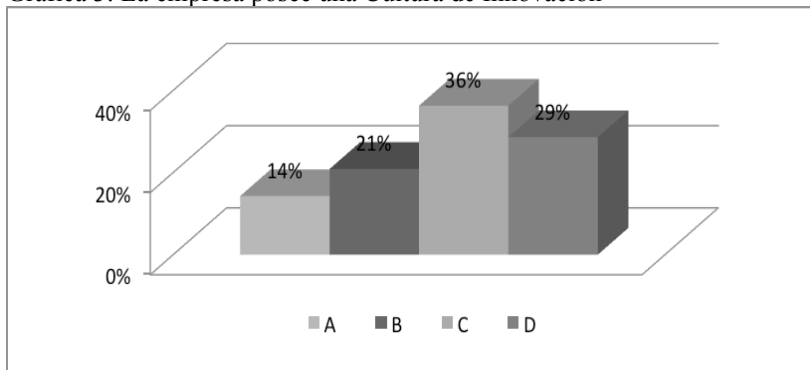
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Descripción:

- A) La innovación no es una prioridad para la empresa.
- B) Se habla de innovación como algo positivo pero al final no se dedican ni tiempo ni incentivos para desarrollarla.
- C) La empresa permite que sus miembros se dediquen a actividades de innovación y la empresa reconoce el tiempo dedicado a las actividades de innovación.
- D) Los miembros de la organización se implican voluntariamente en actividades de innovación y son reconocidos por ello.

El 53% de las empresas consideran que la innovación es algo positivo, pero prácticamente no dedican tiempo ni incentivo para desarrollarla; si a este grupo se agrega el 9% que afirman que la innovación no es una prioridad, se tendría más del 60% de empresas que no invierten tiempo ni esfuerzo real en la innovación. Si bien el 24% permiten que sus miembros se dediquen a actividades relacionadas con la innovación y reconocen su esfuerzo, sólo el 14% tiene una cultura enfocada plenamente a esta actividad.

Gráfica 3: La empresa posee una Cultura de Innovación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

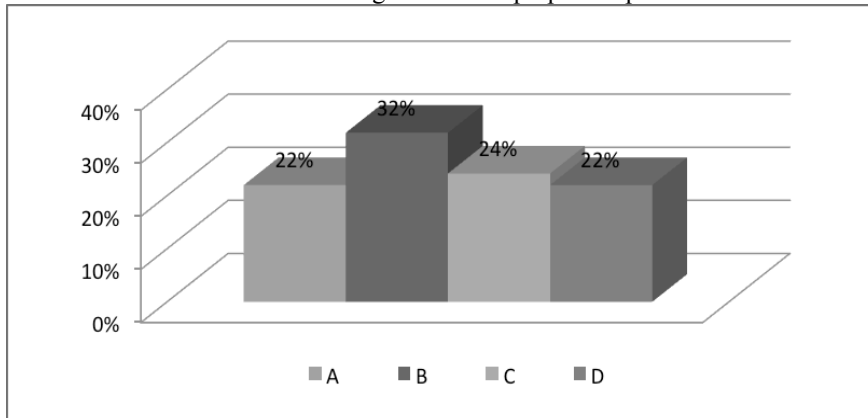
Descripción:

- A) La cultura de la empresa no es innovadora. No existe una corriente histórica de innovación.
- B) Los dirigentes se empeñan en crear una cultura innovadora siendo ellos los primeros que dan ejemplos contradictorios al resto de la organización.
- C) Han existido proyectos de innovación en el pasado. La organización reconoce algunos éxitos pasados sin tener una clara inclinación hacia la innovación.
- D) Existe una corriente histórica clara de innovación que genera comportamientos innovadores en los miembros de la organización. La organización reconoce de forma informal a aquellos que se implican y obtienen resultados en actividades innovadoras.

Para el 14% la empresa no es innovadora en absoluto; el 21% comentan que existe cierto esfuerzo por desarrollar una cultura de innovación; el 36% existen ya algunos éxitos sobre innovación, pero aún no se tiene una cultura plenamente innovadora; el 29%, afirman tener una clara cultura innovadora.

Actividades dirigidas a la Innovación

Gráfica 4: Existe una estructura organizacional preparada para la innovación



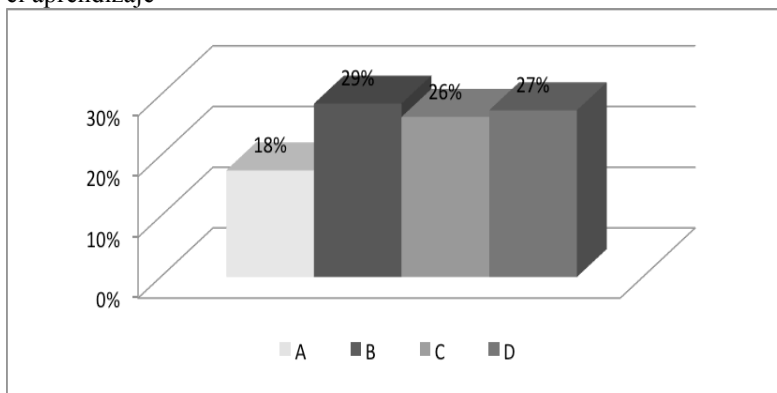
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Descripción:

- A) La empresa tiene una estructura rígida enfocada al control.
- B) Algunas partes de la empresa consiguen desarrollar algunos proyectos de innovación pero el resto de la organización genera barreras importantes que frenan dichas actividades.
- C) Los proyectos de innovación se suceden en la empresa con algunos problemas que se resuelven de forma puntual.
- D) La empresa tiene estructura plana que permite la generación de innovación. El departamento de I+D (Investigación y Desarrollo) es fuerte y se organizan grupos de proyecto flexibles con amplia capacidad de actuación. La información fluye libremente.

El 22% tiene una estructura rígida enfocada al control; el 32% su estructura es limitada para generar estos procesos; para el 24%, aun cuando tienen algunas dificultades, logran tener una estructura organizacional que fomente la innovación; el 22% afirma tener las condiciones estructurales para fomentar la innovación.

Gráfica 5: Desarrollo de competencias y condiciones necesarias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje



Fuente: Elaboración propia, 2014.

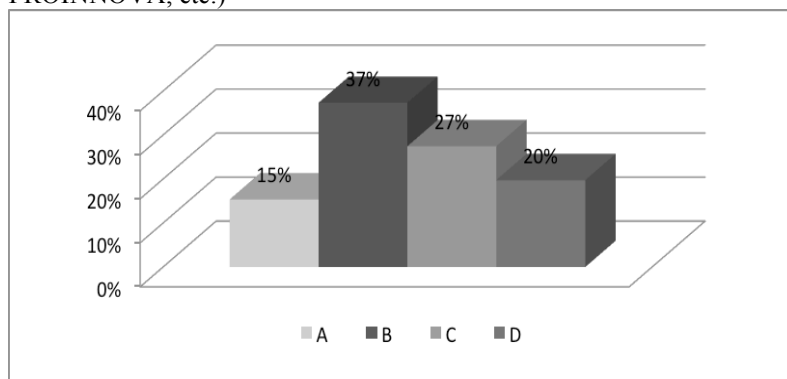
Descripción:

- A) El aprendizaje no es una prioridad para la empresa. Se concentra en las actividades cotidianas.
- B) Los recursos invertidos en bases de datos no ofrecen un retorno claro.
- C) Los miembros de la organización tienen el tiempo necesario para experimentar.
- D) Existen relaciones informales con otras organizaciones en las que se plantean problemas similares.

En relación a este tema, se dio una distribución equitativa entre las opciones B, C y D (29%, 26% y 29%), lo que muestra un interés que crece gradualmente por invertir y dedicar recursos para que los miembros de la organización puedan experimentar nuevas opciones, así como tener acercamientos con otras empresas.

Sobre las Necesidades y Recursos para la Innovación

Gráfica 6: Conocimiento sobre los estímulos fiscales para generar innovación (INNOVAPYME, PROINNOVA, etc.)



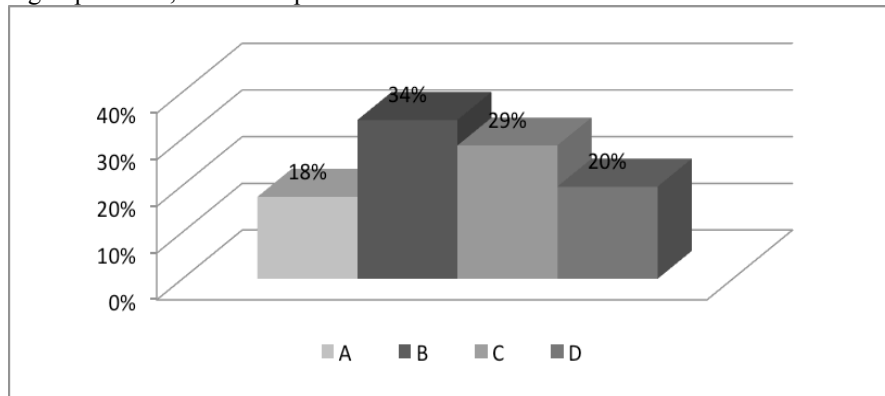
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Descripción:

- A) No se conocen nada sobre el tema, ni ha habido interés al respecto
- B) Se tiene alguna idea pero nunca se ha hecho el esfuerzo de conocer estos programas
- C) En alguna ocasión se ha utilizado algún programa de este tipo
- D) Regularmente se recurre a estímulos fiscales y programas que fomentan la innovación

El 37% de las empresas tiene alguna idea de estos estímulos, pero no los conoce bien y jamás los ha utilizado. El 15% no conoce nada sobre este aspecto; El 27% los ha utilizado en alguna ocasión y el 20% dice recurrir a estos estímulos y programas.

Gráfica 7: Vinculación con instituciones académicas o de investigación para desarrollar o mejorar algún producto, servicio o proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Descripción:

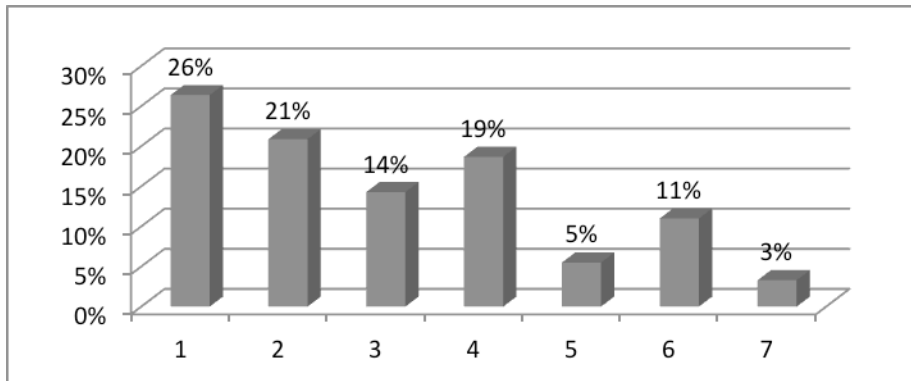
- A) *No se tiene conocimiento de este tipo de instituciones*
- B) *Se tiene idea de las actividades que realizan estas instituciones, pero nunca se ha realizado algún tipo de vinculación para llevar a cabo innovación*
- C) *Al menos una vez se ha hecho una vinculación con una institución*
- D) *Regularmente se hacen programas de vinculación con alguna de estas instituciones*

El 18% afirma no tener conocimiento de este tipo de instituciones; el 34% tiene idea pero nunca ha realizado algún proyecto de vinculación. Si suman estas dos opciones, se tiene que más de 50% no han realizado nunca algún tipo de vinculación con instituciones promotoras de I+Di (Investigación, Desarrollo e Innovación). El 29% lo ha hecho al menos una vez y el 20% dice hacer este tipo de vinculación regularmente.

Sobre la pregunta 24 que hace referencia al tipo de servicios que preferiría recibir de las instituciones académicas y de investigación, que ofrecen apoyo a la innovación, se les dio a elegir entre ocho opciones y se les pidió que las ordenaran por orden de importancia. Las opciones fueron:

1. Asesoría técnica para desarrollo de productos/servicios
2. Asesoría para mejorar procesos administrativos
3. Asesoría para desarrollar nuevos mercados
4. Asesoría para desarrollar el Capital Humano
5. Asesoría para desarrollar programas de Gestión del Conocimiento
6. Asesoría especializada en finanzas y obtención de recursos para invertir en innovación
7. Uso de laboratorios/instalaciones para pruebas técnicas
8. Otro (especifique)

Gráfica 8: Primera elección del servicio requerido de las instituciones que ofrecen apoyo para la innovación



Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Descripción:

1. *Asesoría técnica para desarrollo de productos/servicios*
2. *Asesoría para mejorar procesos administrativos*
3. *Asesoría para desarrollar nuevos mercados*
4. *Asesoría para desarrollar el Capital Humano*
5. *Asesoría para desarrollar programas de Gestión del Conocimiento*
6. *Asesoría especializada en finanzas y obtención de recursos para invertir en innovación*
7. *Uso de laboratorios/instalaciones para pruebas técnicas*
8. *Otro (especifique)*

El 26% de las empresas prefiere, en primer lugar, recibir apoyo sobre asesoría técnica para el desarrollo de productos y servicios, en orden de porcentual, el 21% eligió la asesoría para mejorar

los procesos administrativos; el 19% desearía recibir apoyo para el desarrollo del capital humano (la opción 8 no se incluyó en la gráfica porque su valor fue cero).

Conclusiones generales

Se concluye que las empresas estudiadas tienen, en menor y mayor medida, un conocimiento general sobre qué es y qué importancia tiene en la actualidad la práctica de la innovación, conocimiento que se fortalece conforme la empresa posee mayor infraestructura y recursos; la estructura organizacional promedio sigue siendo más enfocada al control y a la gestión de recursos, que a permitir la participación de sus miembros, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la creatividad, pilares de la generación de ideas novedosas (están orientadas a la explotación más que a la exploración de nuevas posibilidades). Esta tendencia es más marcada en las pequeñas empresas; conforme aumenta el tamaño de la organización se enfoca más a la cultura de innovación, pero sin dejar de apreciar que mayor tamaño no es igual a mejor impulso a la innovación, ya que hubo empresas pequeñas y medianas, en menor porcentaje, que manifiestan interés y estar haciendo esfuerzos para impulsar la innovación.

En cuanto a satisfacer sus necesidades para impulsar la innovación, un porcentaje amplio de las empresas encuestadas no han tenido o ha sido muy poco, el acercamiento a las instituciones que promueven I+D; algunas por desconocimiento, otras por la idea de que sus servicios son muy costosos o bien, sencillamente porque consideran que es poco lo que pueden hacer por ellas. Por último, se encontró que la mayor parte de las empresas coinciden en que sus necesidades esenciales para promover la innovación, son la asesoría técnica para el desarrollo de nuevos productos y servicios, asesoría para mejorar los procesos administrativos y el desarrollo del capital humano. Si bien hubo mención a los recursos financieros, es claro que ésta no es la principal limitación, aun cuando no deja de ser sumamente importante, los empresarios parecen tener claro que la innovación no es algo que tenga que ver sólo con más recursos financieros, sino con un fundamental cambio de cultura.

A partir de este estudio el cuerpo académico Seminario de Estudios Organizacionales y Humanísticos (SEOH)³, está entrando a la segunda etapa del proyecto que tiene como objetivo:

Estudiar los factores que impiden la efectividad organizacional de las Pymes en el mercado global; y a partir de estos resultados, diseñar e implementar un instrumento que permita construir un “open data”, para generar las estrategias de negocios innovadoras que contribuyan a mejorar su rentabilidad y su competitividad.

Dentro de las actividades de investigación, además de estar rediseñando la encuesta “Cultura de Innovación” para convertirla en un instrumento que identifique el potencial de innovación, se están realizando estudios de caso de empresas reconocidas como innovadoras y exitosas en su ramo.

Entre los avances y resultados previos del proyecto, está la clarificación y determinación de algunos conceptos relacionados con la cultura organizacional y la innovación. De los estudios documentales, los datos de campo y las discusiones de trabajo del SEOH (2013), se definió la Cultura de Innovación como: “el conjunto de significados, hechos y acciones cotidianas que experimentan y expresan los miembros de una organización en un espacio y tiempo particular, de modo que facilitan o promueven procesos creativos con la finalidad satisfacer una necesidad y/o resolver un problema específico, lo que da por resultado el desarrollo o mejoramiento de un producto, un método o un servicio, que llevará a elevar el desempeño, la productividad y, de ser el caso de una organización lucrativa, su rentabilidad”.

En relación con estos hallazgos y de acuerdo a diversos estudios organizacionales (Vargas, 2008, 2009, 2010, 2011a y 2011b) entre las condiciones contextuales que impulsan a promover una cultura de innovación, se pueden considerar las siguientes:

- La integración y la innovación que requieren las nuevas formas organizacionales se fundamentan en la participación y compromiso de las personas, aspectos que sólo pueden conseguirse en un clima laboral sano.
- La consideración de que la racionalidad es limitada ha hecho necesario cada vez más recurrir a modelos o teorías cognitivas o a la psicología en general, para comprender aún más

³ Este seminario está integrado como un cuerpo académico desde agosto del 2012, en el cual participan 11 investigadores de diferentes unidades académicas de la Universidad De La Salle Bajío.

fondo la manera en que los factores subjetivos influyen en los diversos procesos que tienen lugar en las organizaciones.

- La relevancia que el concepto de cultura organizacional ha venido tomando, subraya que los aspectos humanos específicos de cada contexto en que se inserta una organización, resultan relevantes para la obtención de resultados positivos o productivos. Valores, hábitos, tradiciones, creación y transmisión de significados, etc., son fundamentales para el estudio y comprensión de la organización.
- Ahora más que nunca la equidad de género se convierte en una necesidad prioritaria para integrar positivamente a los miembros de la organización.
- La necesidad de trabajar por equipos de proyecto o fuerza de tareas, requiere una reconsideración de las prácticas administrativas tradicionales que no pueden responder a esta demanda de la nueva organización flexible o "acoplada flojamente".
- La nueva organización flexible requiere de "trabajadores del conocimiento" y éstos tienden más a la autogestión, situación que no se puede dar en una empresa con una visión conservadora mecanicista, rígida y autocrática.
- El ambiente nebuloso, inestable y altamente dinámico de los ambientes en que se insertan las empresas de hoy, requiere que las personas sean más independientes, automotivadas, autodeterminadas y facultadas, aspectos que sólo pueden tener lugar en un ambiente como el que promueven filosofías que pongan como centro al ser humano y tengan una visión holista de la realidad.

REFERENCIAS

- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Bateson, G. (1973). *Steps to an ecology of mind*. Londres, Reino Unido: Paladin Books.
- Cimoli, M. y Dosi, G. (1994). De los Paradigmas Tecnológicos a los sistemas nacionales de Producción e Innovación. *Comercio exterior*, 44(8), 669-682.
- David, P. y Foray, D. (2002). Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171.
- Dutrénit, G., Capdevielle, M., Corona, J., Puchet, M., Santiago, F. y Vera-Cruz, A. (2010). *El sistema nacional de innovación mexicano: instituciones, políticas, desempeño y desafíos*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Evans, J. S. (1991). Strategy flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- Galicia C.E.I.I. (2010). *Innovación Empresarial*. Santiago de Compostela, España: Galicia CEII.
- García, F., Mareo, B., Molina, J. y Quer, D. (1999). La Capacidad de Innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento. *Espacios*, 20(3).
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, Innovation and International Competitiveness*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley & Sons.
- Lam, A. (2002). *Los modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la Economía del Conocimiento*. Madrid, España: OEI. En: <http://www.campus-oei.org/salactsi/lam.pdf> Consultada el 26 de mayo de 2010.
- Lundvall, B. (1988). "Innovation as an interactive process: From userproducer interaction to the national system of innovation". En G. Dosi y otros (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Londres, Reino Unido: Printer Publishers.
- Martínez, A. (2006). *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León*. Ciudad de México, México: Plaza y Valdés.
- Medina, S. C. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y estrategia*, 5. UAM.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. y Nichoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationships between procedural justice and organizational citizenship behaviour? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Neffa, J. C. (2000). *Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política. Asociación Trabajo y Sociedad*. Programas de Investigaciones Económicas sobre tecnología, trabajo y empleo (CEIL-PIETTE CONICET). Buenos Aires, Argentina: Editorial LUMEN/HVMANITAS.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- (2006). "Cognitive distance in and between COP's and firms: where do exploitation and exploration take place, and how are they connected?" DIME workshop on Communities of Practice. Durham, Reino Unido, 27-28 Octubre.
- OCDE, (2005). "Informe de la Reunión de expertos sobre el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización". Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Ginebra, Suiza.
- Pavón, J. y Goodman, R. A. (1981). *La Planificación del Desarrollo Tecnológico, Proyecto MOL-DETEC*. Madrid, España: CDTI-CSIC.
- Piater, A. (1987). *Les innovations transectorielles et la transformation des entreprises*. Barcelona, España: ESADE.
- Romani, G. y Atienza, M. (2006). Potencial innovador de las pequeñas y medianas empresas de la región de Antofagasta-Chile: un estudio exploratorio. *Forum Empresarial*, 11(1), 18-40.
- Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall.

- Vargas, J. A. (2008). Autoactualización Gerencial y Satisfacción Laboral: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Revista Nova Scientia*, 1(1), 150-172.
- (2009). Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral: un estudio descriptivo en Pymes del estado de Guanajuato. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (121). Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2009/vtna.htm>
- (2010). “Análisis de la relación de las formas organizacionales con el perfil gerencial y la satisfacción laboral: un estudio en Pymes del bajío”, en el VI Congreso ALAST (Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo), México.
- (2011a). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7), 172-204.
- (2011b). *La implicación de la organización del trabajo en la satisfacción laboral, el aprendizaje y las capacidades de innovación: un estudio de caso en la industria del calzado*. Santiago de Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Vargas, J., Villarreal, F., Torres, I. y Lomelí, M. (2012). “Cultura de Innovación en Empresas del Estado de Guanajuato”. Reporte de Investigación, México, Universidad De La Salle Bajío
- Villavicencio, D. (2000). La innovación en las empresas como espacio de análisis sociológico. *Sociología del Trabajo*. *Nueva época*, 40, 58-79
- Whitener, E. M. (2001). Do “High Commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515-535.

SOBRE LOS AUTORES

Juan Alberto Vargas Téllez: Profesor-investigador en la Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío. Psicólogo, con posgrados en Desarrollo Humano y Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro; especializado en las áreas de desarrollo humano en la organizaciones, cultura organizacional y cultura de innovación; asesor y consultor empresarial.

Adriana Guerrero Castro: Diseñadora Industrial y Maestra en Administración Organizacional. Docente desde 1998, fue Directora de la Escuela de Diseño de la Universidad De La Salle Bajío, actualmente es Directora del Área de Innovación en el Parque de Innovación De La Salle A.C. Desde noviembre del 2011 dirige proyectos de Innovación Social y Empresarial, ofreciendo propuestas integradoras a las necesidades planteadas por nuestra sociedad.

Francisco Javier Villarreal Segoviano: Licenciado en Comercio Internacional por la Universidad De La Salle Bajío, Maestría en Administración por la Universidad De La Salle Bajío y Master en Project Management por la Universidad Ramón Llull de Barcelona, España. Diferentes cursos relacionados con Innovación, Logística, Comercio Exterior, Legislación Aduanera y Alta Dirección. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro con la línea de investigación de Comercio Exterior y Logística. Actualmente Director General del Parque de Innovación De La Salle A.C.

Pedro Luis López de Alba: Doctor en Química Analítica por la Universidad de Extremadura, España. Ha sido Director General del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, Director de Investigación y Posgrado, y Director del Instituto de Investigaciones Científicas ambos en la Universidad de Guanajuato. Miembro de la Academia Mexicana de Ciencias desde 1994 y del Sistema Nacional de Investigadores desde 1986. Presidente del Comité de Innovación del Parque de Innovación en la Universidad De La Salle Bajío.

Transformación del conocimiento e interacción: elementos esenciales que intervienen y mecanismos de monitoreo

Gloria Inés Figueroa C., Université Paul Valéry, Francia

Resumen: Considerando que un proceso de intercambio de conocimientos a nivel de una red de personas permite el surgimiento de nuevos conocimientos individuales y colectivos (Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996) y, entendiendo una red de conocimiento como un conjunto de personas que trabajan por un interés común y cimentan sus acciones en la construcción, el desarrollo y el intercambio mutuo de conocimiento (Castellanos y Moreno, 2004), en el presente artículo buscamos aportar elementos impulsores en el cambio de estado del conocimiento en respuesta a la contribución de cada miembro de la red y variables para monitorear esta transformación de manera que sea posible conducir a un grupo de personas a transformar el conocimiento de un estado "a₁" a un estado "a_n", donde "a₁" hace referencia al conocimiento individual y "a_n" representa al conocimiento colectivo que se obtiene a partir de la interacción del conocimiento que cada integrante de la red posee en la búsqueda que este conocimiento responda a los objetivos definidos en la red (Figueroa, 2014).

Palabras clave: transformación de conocimiento, red de conocimiento, red de colaboración, interacción social, aprendizaje organizacional

Abstract: Abstract: Considering that interchange knowledge process between individuals allows new individual and collective knowledge rising (Nonaka, Takeuchi and Umemoto, 1996) and understanding a knowledge network as a group of people who have a common interest and underpins their actions in the construction, development and mutual exchange of knowledge, (Castellanos and Moreno, 2004), this article seeks to provide driving elements that allow to demonstrate the knowledge state changes in response to the contribution of each network member and add variables to monitor this transformation, in order to make possible to lead a group of people to transform knowledge from "a₁" to "a_n" where "a₁" refers to individual knowledge and "a_n" refers to the collective knowledge obtained from the interaction between the knowledge of each member in the network in order to find the objectives defined in the network (Figueroa, 2014).

Keywords: Knowledge Transformation, Knowledge Network, Collaboration Network, Social Interaction, Organizational Learning

Introducción

Partiendo de la premisa que un proceso de intercambio de conocimientos a nivel de una red de personas permite el surgimiento de nuevos conocimientos individuales y colectivos (Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996), compartimos el planteamiento que en una red de conocimiento un conjunto de personas trabajan por un interés común y basan sus acciones en la construcción, el desarrollo y el intercambio mutuo de conocimiento (Castellanos y Moreno, 2004).

Ahora bien, para abordar el concepto de conocimiento consideramos necesario observarlo desde las partes que lo conforman y a su vez como un todo o en palabras de Morin (1998) "No puedo concebir al todo sin concebir a las partes y no puedo concebir a las partes del todo sin concebir el todo", por lo tanto "podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y, del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos".

En línea con este planteamiento, en el desarrollo de este artículo nos soportamos en definiciones del concepto de conocimiento que involucran, entre otros, aspectos inherentes al individuo poseedor de un determinado conocimiento, el entorno en el que se desenvuelve el individuo, la interacción como mecanismo para transformar el conocimiento y herramientas y/o estrategias que permitan gestionar ese conocimiento; centrando nuestro interés en el conocimiento tácito.

En este contexto, consideramos que la identificación, análisis y representación de elementos críticos que intervienen en la transformación del conocimiento son un factor clave en la consecución de los objetivos de una red de conocimiento. Por lo tanto, este artículo se propone aportar insumos en la identificación de esos elementos esenciales así como en proponer variables para la medición de la transformación del conocimiento.

En consecuencia, en las siguientes secciones desarrollaremos un hilo conductor que entreteje los fundamentos de nuestro entendimiento de la noción de transformación de conocimiento con una selección de elementos que intervienen en el cambio de estado del conocimiento y mecanismos para el monitoreo de este cambio de estado, buscando dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestro entendimiento de transformación de conocimiento?
- ¿Qué elementos podríamos considerar impulsores en la transformación del conocimiento?
- ¿Cómo podríamos medir que el conocimiento se ha transformado?

Entendimiento de transformación de conocimiento

Antes de proceder a precisar qué entendemos por transformación de conocimiento consideramos necesario hacer una revisión de definiciones del concepto de conocimiento como tal. Es de mencionar que coincidimos con varios autores en el planteamiento que existen diversas definiciones del término por lo que nos limitaremos a enunciar algunas que están en concordancia con el enfoque del presente artículo. En este sentido, nuestra cercanía con las definiciones que a continuación citamos se sustenta en el hecho que reúnen entre otros, aspectos inherentes al individuo poseedor de un determinado conocimiento, introduce el papel preponderante del entorno en el que se desenvuelve el individuo, la interacción como mecanismo para transformar el conocimiento y la diferenciación entre conocimiento tácito y explícito.

Según Valhondo (citado por Quiroga, 2010) el conocimiento se origina en la mente de los individuos como síntesis de diversos componentes, entre otros creencias, experiencias, intuiciones y valores que puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación. En esta misma línea, Vega (2005) plantea que conocimiento son las creencias cognitivas confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, estando condicionadas por el entorno y las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. Para Vygotsky (citado por Gutiérrez, 2005) el desarrollo individual es inseparable del contexto sociocultural en que tiene lugar y de los procesos de aprendizaje que lo condicionan y configuran. Por lo tanto, construir una capacidad crítica a partir del conocimiento propio permite al individuo comprender y explotar mejor su entorno (Figueroa, 2007).

En lo que respecta al conocimiento colectivo, en concordancia con Metzger (citado por Chante, 2009) el desarrollo social y el intercambio de conocimientos en diferentes contextos sociales y culturales pasa principalmente por la producción, la transferencia y la explotación del conocimiento accesible a través de cualquiera de los cinco sentidos del ser humano. Senge (2006) por su parte expone que en una organización los actores principales son los individuos que la conforman, siendo cada persona la generadora de conocimiento; sin embargo, aunque el aprendizaje organizativo comienza a nivel individual es preciso que los individuos compartan su conocimiento con otros y que interactúen con sistemas y estructuras organizativas, de tal manera que ese conocimiento individual trascienda a un conocimiento colectivo u organizacional que pueda ser utilizado de manera amplia con el propósito de alcanzar unos objetivos previamente establecidos. En palabras de Shahin y Zeinali (2010) el aprendizaje organizativo está directamente relacionado con la producción de nuevo conocimiento y puntos de vista que provienen de las experiencias comunes de los individuos integrantes de una organización y tiene el potencial de mejorar las capacidades de una empresa.

De estas definiciones, resaltamos el énfasis en el modelo mental y la percepción de cada individuo, el impacto del entorno y la transformación del conocimiento individual al colectivo a través de la interacción.

Teniendo en cuenta que en este artículo nuestro interés está centrado en el conocimiento tácito que poseen y comparten los integrantes de una red de conocimiento que tienen el propósito de orientar el enriquecimiento del conocimiento individual y colectivo al logro de unos objetivos determinados, consideramos pertinente citar algunos autores que enfatizan en la diferencia entre

conocimiento tácito y explícito, desde la óptica de la diversidad que genera el hecho que la interpretación que un individuo hace de un suceso es prácticamente única dado que se basa en el entendimiento propio que le proporciona su estructura mental y emocional.

En lo que respecta al conocimiento tácito, en concordancia con Leonard y Sensiper (1998) este conocimiento lo podemos entender como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la recopilación de experiencias vividas y a conectar vivencias del pasado con el presente y proyectarlas hacia el futuro.

En línea con este planteamiento, nos adentramos en el concepto a través de Nonaka y Takeuchi (1999) quienes resaltan que el conocimiento tácito es personal, de tipo subjetivo, complejo de normalizar y de comunicar a otros; también es relevante el hecho que está asociado a habilidades personales, al tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en la expresión “know-how” (saber hacer), en otras palabras, citando a Polanyi (1966) el conocimiento tácito se sintetiza en la frase “podemos saber más de lo que podemos decir”.

Por lo tanto, el conocimiento tácito tiene una importante dimensión cognitiva soportada en modelos mentales, creencias y perspectivas tan profundamente arraigadas que las damos por afirmadas y estos modelos implícitos moldean profundamente la forma en que percibimos el mundo que nos rodea.

El conocimiento explícito por su parte, es formal y sistemático lo que facilita el ejercicio de compartirlo y comunicarlo dado que se traduce en manuales, procedimientos, fórmulas científicas o programas computacionales, por nombrar algunos. Según Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento se puede categorizar en subjetivo (tácito) y objetivo (explícito) con las características que sintetiza la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Categorías del conocimiento

<i>Conocimiento tácito (subjetivo)</i>	<i>Conocimiento explícito (objetivo)</i>
Conocimiento a través de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento a través de la racionalidad (mente)
Conocimiento simultáneo	Conocimiento secuencial (en el acto)
Conocimiento analógico (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

Fuente(s): Nonaka y Takeuchi, 1999.

Bajo este contexto, es de mencionar nuestro entendimiento de la noción de transformación de conocimiento como los cambios de estado del conocimiento en respuesta a la contribución de cada miembro de la red, de manera que es posible conducir a un grupo de personas a transformar el conocimiento de un estado "a₁" a un estado "a_n", donde " a₁" hace referencia al conocimiento individual y " a_n" se refiere al conocimiento colectivo que se obtiene a partir de la interacción del conocimiento que cada integrante de la red posee en la búsqueda que este conocimiento responda a los objetivos definidos en la red. Es de mencionar que en el entendimiento del concepto de interacción coincidimos con Castro (2013) al concebirlo como el intercambio de apreciaciones y perspectivas sobre un tema u objeto de estudio que tiende a facilitar la construcción de nuevas ideas o conocimiento.

Pero, ¿cómo podemos comprobar qué un determinado conocimiento ha cambiado de estado? En el propósito de encontrar respuestas a este interrogante hemos enfocado la investigación en identificar elementos que podrían desempeñar un rol preponderante en la transformación del conocimiento y variables que contribuyan a la medición del cambio de estado bajo el foco de estos elementos impulsores. En los siguientes apartados plasmamos algunos de los avances que hemos alcanzado en esta perspectiva.

Elementos impulsores del cambio de estado del conocimiento

Según Crossan (citado por Naffakhi, 2008) el cambio de estado del conocimiento en una red incluye el proceso de interpretación e integración entendido como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas orientadas a la elaboración de una comprensión compartida entre los individuos y la

necesidad de una acción coordinada a través de la adaptación mutua; es así que en una organización la interpretación cumple el rol de puente entre el aprendizaje individual y el grupal (Crossan, 1999).

En este sentido y partiendo de la premisa que un modelo es una producción de la mente para representar simbólicamente un fenómeno (Le Moigne, 1993), consideramos válido deducir que la interpretación que el ser humano hace de un hecho o conocimiento específico pasa por el razonamiento a través de modelos. Tal como lo expresa Paul Valéry “Nosotros no razonamos más que sobre modelos”, planteamiento que en el marco de la transformación de conocimiento hemos intentado aproximar a través del análisis de los modelos citados en la tabla 2.1, los cuales han sido aplicados en procesos de gestión del conocimiento y/o aprendizaje organizacional y aportan fases, mecanismos y condicionamientos para la obtención, crecimiento y uso del conocimiento individual y colectivo tanto tácito como explícito.

Tabla 2.1: Modelos para la creación o transformación del conocimiento

Modelo	Elementos claves en la transformación
<p><i>Modelo Huber (1991)</i></p>	<p>Soporta la creación de conocimiento en la relación entre aprendizaje y tratamiento de información, abordándolo desde cuatro etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La adquisición de información • La distribución de información • La interpretación de la información • La memorización de la información
<p><i>Modelo Boisot (1995)</i></p>	<p>Aborda la transformación desde la mirada del aprendizaje y la extracción de información de un entorno complejo en pro de convertirla en nuevo conocimiento. Expone seis secuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploración del entorno • Selección y estructuración de información • Aplicación de nuevo conocimiento en diversas situaciones • Difusión del nuevo conocimiento • Interiorización y utilización del conocimiento difundido • El nuevo conocimiento se integra a las características de un colectivo u organización.
<p><i>Modelo Nonaka y Takeuche (1999)</i></p>	<p>Focaliza el análisis en el conocimiento que se produce mediante la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito y, complementariamente plantea la conversión de este conocimiento y aprendizaje a partir de los cuatro mecanismos ilustrados en la figura 1.</p> <div data-bbox="333 1155 705 1497" style="text-align: center;"> <p><i>Figura 1: Espiral del conocimiento</i></p> </div> <p><i>Fuente(s): Nonaka y Takeuche, 1999.</i></p>
<p><i>Modelo Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)</i></p>	<p>Examina la transferencia y conversión de conocimiento que se genera entre tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las aptitudes, conocimientos y destrezas de un individuo • La estructura interna de una organización o empresa (conocimiento estructurado de los activos intangibles) • La estructura externa de una organización o empresa (entre otros, relaciones con los clientes y proveedores)

FIGUEROA: TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO E INTERACCIÓN

<i>Modelo</i>	<i>Elementos claves en la transformación</i>
<i>Modelo LAKC (Zhang, 2004)</i>	<p>Propone un modelo que incorpora por una parte la visión del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (2000) y por otra parte, la visión de crear y gestionar el conocimiento representado por el trabajo de Nonaka y Takeushi (1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje individual a partir de la socialización e interiorización del conocimiento. • Aprendizaje organizacional a través de compartir y documentar experiencias.
<i>Modelo KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998)</i>	<p>La finalidad del modelo es la revisión de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización vs los resultados esperados. Las primeras consideraciones del modelo van dirigidas a elementos que afectan el desempeño de la organización y por ende su aprendizaje, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Estilo de liderazgo • Estructura organizacional • Gestión de las personas • Estrategia empresarial • Sistemas de información • Sistemas de comunicación.
<i>Modelo Mitchell y Nicholas (2006)</i>	<p>Aborda la creación de conocimiento por un lado, desde la perspectiva individual y por el otro, a nivel colectivo (equipos de trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nivel individual plantea tres fases: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interpretación del mensaje recibido ○ Asimilación de lo interpretado ○ Adaptación • A nivel colectivo desarrolla cuatro fases: <ul style="list-style-type: none"> ○ Acumulación de conocimientos a través del aporte de cada miembro del equipo. ○ Interacción entre los miembros del equipo que conduce al desarrollo del lenguaje tácito y conocimiento compartido. ○ Negociación y discusión de diferentes puntos de vista. ○ Etapa de integración o toma de decisiones a partir de los resultados de las negociaciones y la generación de nuevas ideas
<i>Modelo KWC Knowledge Workers Community Comunidad de trabajadores del conocimiento (Prax, 2007)</i>	<p>Propone una representación genérica de mecanismos de colaboración para compartir información y conocimiento; expone seis segmentos funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio de discusión (intercambio de ideas) • Espacio de colaboración (intercambio de conocimiento) • Fuentes externas (análisis del entorno, vigilancia) • Producción de documentos internos • Transferencia de conocimientos • Cartografía de experiencia

Fuente(s): Elaboración propia a partir de (Perrin, 2004. Le Pochat, 2005. Loggiodice, 2014. Mitchell y Nicholas, 2006 y Prax, 2007).

A partir de la tabla 2.1 extraemos criterios que son considerados al menos por tres de los modelos estudiados, en los cuales profundizaremos bajo la expectativa que se constituyan en potenciales elementos impulsores en la transformación del conocimiento de un estado individual “a₁” a uno colectivo “a_n” y que intentamos sintetizar de la siguiente manera:

- El entorno o contexto en el que se desarrolla el conocimiento de interés
- La interpretación hecha del conocimiento objeto de estudio dependiendo del modelo mental, creencias o experiencia de vida de cada integrante de la red
- Etapas y mecanismos aplicados con el propósito de adquirir, compartir, interiorizar o apropiar conocimientos
- El entendimiento de la ruta seguida por el conocimiento objeto de estudio y la comprensión del origen del mismo, en otras palabras cómo fluye y cómo se alimenta este conocimiento

- Producción de conocimiento compartido a partir de la interacción y puesta en común de las intervenciones de cada integrante de la red
- Aplicación del conocimiento compartido para el logro de los objetivos de la red.

Basados en estos elementos, en la siguiente sección buscamos aproximarnos a la definición de un esquema para la medición de la transformación del conocimiento acorde con el propósito del presente artículo.

Medición de la transformación del conocimiento de un estado a otro

En la búsqueda de evidenciar que los elementos formulados en la sección anterior pueden conducir a transformar el conocimiento, este capítulo intenta proponer un esquema que contribuya a medir el cambio de estado del conocimiento bajo el foco de estos elementos impulsores. Dicho de otra manera, partimos de unos factores a monitorear y nos encauzaremos en la tarea de dilucidar parámetros que nos aproximen al monitoreo en mención.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, hemos estudiado algunos autores que proponen mecanismos para la medición de la gestión del conocimiento, de la interacción y de los activos intangibles (Gomez, 2010. Contreras, 2009 y Sveiby, 1998).

Según Gómez (2010), acorde con lo concluido en el método conceptual del análisis por indicadores de la gestión de conocimiento KME (Knowledge Management Evaluation) sustentado en los aportes de Kaplan y Norton (2001) en el cuadro de mando integral, el crecimiento del conocimiento es una de las categorías que permite monitorear el impacto del conocimiento para lograr ventajas competitivas en una organización mediante la evaluación del flujo de conocimiento que se encuentra entre los empleados. Para Gómez (2010) el crecimiento del conocimiento involucra la identificación, adquisición, creación, clasificación, almacenamiento, protección, aplicación, actualización y transferencia.

Por su parte, Contreras (2009) en su trabajo Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, propone métodos asociados con la interacción para facilitar la transformación del conocimiento tácito en explícito y, adicionalmente referencia métodos para la incorporación de conocimiento del entorno, los cuales intentaremos aplicar de manera específica al tratamiento del conocimiento tácito.

Finalmente, Sveiby (1998) aborda la medición a partir de la valoración de los activos intangibles en una organización, entendidos éstos como las competencias individuales, la estructura interna y la estructura externa entre las cuales tiene lugar la transferencia y conversión del conocimiento.

De los planteamientos de estos autores, en la tabla 3.1 intentamos plasmar aspectos que guardan relación con la obtención, crecimiento y uso del conocimiento en la búsqueda de variables que nos ayuden a concretar una propuesta para la medición de la transformación del conocimiento producido por los integrantes de la red.

Tabla 3.1: Variables para la medición de la transformación del conocimiento

<i>Fases</i>	<i>Factores</i>	<i>Variables</i>
Obtención del conocimiento	Identificación	- Brecha entre el conocimiento actual y el requerido (desviación entre el conocimiento requerido y el conocimiento existente)
	Adquisición de nuevo conocimiento	- Testeo del conocimiento tácito y caracterización de las capacidades cognoscitivas de los individuos (i.e. modelos mentales, modelos conceptuales)
	Explotación del conocimiento existente	- Acceso a conocimiento que proviene de fuentes externas a los integrantes de la red (i.e seminarios, congresos, simposios, lecturas, experimentación, benchmarking, vigilancia, cooperación, redes)
	Interpretación	- Integración del conocimiento adquirido y el existente - Construcción individual de significado (i.e. argumentación, expresión del punto de vista propio)

FIGUEROA: TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO E INTERACCIÓN

<i>Fases</i>	<i>Factores</i>	<i>Variables</i>
Crecimiento y protección del conocimiento	Interacción	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de la distancia transaccional (laguna de comunicación entre los participantes de la red) - Mecanismos de interacción y colaboración (i.e. conformación de equipos de trabajo / redes, sesiones de tormenta de ideas - brainstorming, creación de comunidades de especialistas, eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias). Apoyo de las TIC (i.e. tele y videoconferencias, discusiones o foros en línea en intranets o internet, herramientas para extraer el conocimiento tácito) - Comparación de intervenciones (i.e. opiniones, puntos de vista) - Identificación y exploración de desacuerdos - Esbozo de propuestas de integración (negociación de ideas, contenidos, propuestas planteados en la interacción)
	Protección	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de la etapa de obtención de conocimiento: identificación, adquisición, explotación e interpretación - Clasificación de las propuestas de integración del conocimiento colectivo - Almacenamiento de las propuestas de integración
Uso del conocimiento	Puesta en común	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de criterios de comparación para seleccionar al menos una propuesta de integración del conocimiento (i.e. técnicas de decisión multicriterio) - Síntesis de la propuesta integral (i.e. resumen de ideas, contenidos, propuestas planteadas en la interacción)
	Apropiación del conocimiento colectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Asimilación del nuevo conocimiento integral - Incorporación del conocimiento transformado a las sesiones de trabajo.
	Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del mensaje a transmitir a partir de la síntesis integral - Mecanismos de transferencia (i.e reuniones, sesiones de entrenamiento, foros; incluye apoyo TIC). - Difusión del estado actualizado del conocimiento

Fuente(s): Elaboración propia partir de (Contreras, 2009. Gómez, 2010 y Sveiby, 1998).

A continuación intentaremos establecer una relación entre los elementos impulsores propuestos en la sección anterior y los planteamientos recogidos en la tabla 3.1 en el propósito de dilucidar puntos de control que nos permitan medir el cambio de estado del conocimiento.

Bajo esta premisa, para medir la influencia del entorno o contexto en el que se desarrolla el conocimiento de interés proponemos apoyarnos en la identificación de la brecha entre aquel que poseen los integrantes de la red y el requerido para cumplir con los objetivos de la misma. Posterior a la caracterización de la desviación entre el conocimiento existente y el que es necesario alcanzar, formulamos un siguiente paso orientado al acceso de las fuentes externas para efecto de obtener los contenidos requeridos y, finalmente integrarlos al conocimiento existente.

Algunos mecanismos que facilitarían el cierre de esta brecha son: vigilancia del entorno, benchmarking, participación en congresos o simposios, lecturas, experimentación.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, uno de los indicios de transformación es el incremento del conocimiento individual inicial con la adquisición de nuevos conceptos en la búsqueda de cerrar la brecha de conocimiento.

En cuanto a la interpretación de los contenidos objeto de estudio, implica la construcción individual de significado, por lo que proponemos mapear las argumentaciones de los miembros de la red, identificar acuerdos y desacuerdos y, propiciar la puesta en común de intervenciones a través de la construcción y selección de alternativas de integración de puntos de vista.

Algunos mecanismos que favorecerían materializar la interpretación e integración del conocimiento objeto de estudio pueden ser: mapas de conocimiento, sesiones de interacción y

colaboración, eventos de aprendizaje para compartir los nuevos conocimientos y/o experiencias, técnicas de negociación, técnicas de decisión multicriterio.

A este nivel planteamos otro punto de control de transformación palpable en el paso de la interpretación que cada miembro de la red aporta sobre el objeto de estudio a una construcción compartida de conocimiento, de tal manera que el nuevo conocimiento es interiorizado o apropiado a nivel individual y grupal.

En lo que respecta al uso o aplicación del conocimiento transformado, implica la incorporación del entendimiento compartido e integrado a las sesiones de trabajo de manera cotidiana y sistemática para el logro de los objetivos de la red. En esta incorporación las herramientas colaborativas son uno de los mecanismos que favorecerían la aplicación del nuevo conocimiento.

En este sentido, un indicio de transformación del conocimiento es el paso de la aplicación al hecho de hacer tangible la integración del mismo a través de productos de conocimiento acorde con la razón de ser de la red, tales como metodologías, libros, bienes, servicios).

Finalmente, el entendimiento de la ruta seguida por el conocimiento objeto de estudio engloba los aspectos planteados en los párrafos anteriores y va desde la identificación de la brecha de conocimiento hasta la aplicación del conocimiento transformado en las dinámicas de la red, dicho de otra manera el conocimiento inicial fluye de un estado individual (a_1) a un estado colectivo (a_n).

En un intento de representar de manera práctica lo expuesto en esta sección, proponemos los siguientes puntos de control para medir el cambio progresivo del conocimiento:

a_1 : incremento del conocimiento individual inicial con la adquisición de los nuevos conceptos.

a_2 : construcción individual de significado de los conceptos objeto de estudio.

a_3 : apropiación individual de los conceptos adquiridos.

a_4 : identificación de acuerdos y desacuerdos a partir de la interacción de los puntos de vista y/o argumentación de los integrantes de la red.

a_5 : construcción compartida de significado.

a_6 : apropiación grupal del nuevo conocimiento a través de la transferencia del nuevo conocimiento a las sesiones de trabajo de la red.

a_7 : aplicación del nuevo conocimiento en la creación de nuevos productos de conocimiento acorde con los objetivos de la red.

A manera de conclusión

En el desarrollo del presente artículo nos hemos concentrado en estructurar una propuesta de elementos impulsores del cambio de estado del conocimiento y variables para monitorear esta transformación en respuesta a la contribución de cada miembro de la red.

Esta propuesta en primer lugar se soporta en el análisis de modelos aplicados en procesos de gestión del conocimiento y/o aprendizaje organizacional y, en segundo lugar en el estudio de mecanismos aplicados para la medición de la gestión del conocimiento y la interacción.

Del primer ejercicio, hemos evidenciado elementos que influyen en el cambio de estado del conocimiento tales como: el entorno o contexto en el que se desarrolla el conocimiento de interés, la interpretación que cada individuo hace del conocimiento objeto de estudio, las etapas y mecanismos utilizados desde la obtención hasta la apropiación del conocimiento, el entendimiento de cómo fluye y cómo se alimenta este conocimiento, la producción de conocimiento compartido a partir de la interacción y puesta en común y, la aplicación del conocimiento compartido en las actividades cotidianas de la red de conocimiento.

El segundo ejercicio nos ha aportado criterios para bosquejar una propuesta de puntos de control para medir el cambio progresivo del conocimiento a partir de la identificación de variables que se relacionan con los elementos impulsores. Es así que hemos intentado reflejar la transformación del conocimiento individual (a_1) al colectivo (a_n) que se produce entre los integrantes de una red a través de puntos de control, tales como: incremento del conocimiento individual inicial con la adquisición de los nuevos conceptos, construcción individual de significado de los conceptos objeto de estudio, apropiación individual de los conceptos adquiridos, identificación de acuerdos y desacuerdos a partir de la interacción de los puntos de vista y/o argumentación de los integrantes de la red, construcción compartida de significado y apropiación

grupales del nuevo conocimiento a través de la transferencia del nuevo conocimiento a las sesiones de trabajo de la red y, aplicación del nuevo conocimiento en la creación de nuevos productos de conocimiento acorde con los objetivos de la red

Consideramos que lo propuesto en este artículo es un insumo para continuar afinando investigaciones relacionadas con el estudio del cambio de estado del conocimiento compartido entre los integrantes de una red. En este orden de ideas, proponemos tres líneas: (1) definir indicadores para cada punto de control, (2) identificar elementos impulsores adicionales (3) identificar puntos de control adicionales. Estos aspectos los continuaremos profundizando en el desarrollo de la tesis doctoral “La transformación del conocimiento en una red TIC dedicada a la identificación de oportunidades de negocios”, en curso en la Universidad Paul Valéry de Francia y de la cual se deriva el presente artículo.

Agradecimientos

Agradecimientos al profesor Alain Chante, investigador y director del CERIC (Centro de estudios e investigación de la información y Comunicación) de la Universidad Paul Valéry – Francia por el direccionamiento de la tesis de doctorado titulada “La transformación del conocimiento en una red TIC dedicada a la identificación de oportunidades de negocios”. También, los agradecimientos al Equipo CERIC y al Laboratorio LERASS por sus aportes en el desarrollo de la tesis. Es de mencionar que el presente artículo hace parte de las investigaciones desarrolladas en el marco del doctorado en curso.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F, México: Oxford University Press.
- Castellanos, S. y Beltran, R. (2004). Definición de un modelo de redes de conocimiento como soporte a la transferencia del conocimiento generado en clusters de investigación. *Revista del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software (CIDLIS) 2(2)*, 77 - 85.
- Castro, N. B. (2013). Las interacciones comunicativas en los procesos de gestión de conocimiento en la universidad: Hacia un modelo de análisis. *Revista Question, 1(39)*, 16 - 28.
- Chante, A. y De Lavergne, C. 2009. *L'expression «culture de l'information»: quelle pertinence, quels enjeux? L'éducation à la culture informationnelle*. Coll. Papier, (pp. 40-48). Francia: Presses de l'ENSSIB.
- (2010). La culture de l'information, un domaine de débats conceptuels. *Revue Les Enjeux de l'information et de la communication, 1(1)*, 33-40.
- Contreras, E. (2009). *Transformación de Conocimiento Tácito en Explicito, una revisión crítica*. Santiago de Chile, Chile: Ceges.
- Crossan, M., Lane H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review, 24(3)*, 522-537
- Figuroa, G. I., Villaveces, J. L., Calderón, M. E., Bertieri, J. R., Simbaqueba, E. A. y Palacios, R. A. (2006). *Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Bogotá, Colombia: Fondo de Publicaciones Universidad “Francisco José de Caldas”.
- Rincón, M. C. y Laverde, J. C. (2007). *Política de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Bogotá, Colombia: Secretaria Distrital de Planeación
- et al (2007). *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Secretaria Distrital de Planeación.
- (2014). Elementos que intervienen en la transformación del conocimiento. *Libro resumen Encuentro Científico de Invierno ECI, 1(1)*, 116-118.
- Gómez, M. Rodríguez, C. y Guaita W. (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento. *Revista Ciencias Sociales (Ve), XVI(2)*, 307-313.
- Gutiérrez, F. (2005). La explicación socio-genética del conocimiento: la escuela Vygotskyana y del enfoque socio-cultural. En J. M. Cejudo. (Ed.), *Teorías del desarrollo cognitivo*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Jiménez, L. (2005). *Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles: cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine*. Toulouse. Francia: Université de Toulouse.
- Le Moigne, J. L. (1993). *La Modélisation des systèmes complexes*. París, Francia: Dunod.
- Leonard, D. y Sensiper, S. (1998). The Role of tacit knowledge in group Innovation. *Management Review, 40(3)*, 112-127.
- Le Pochat, S. (2005). *Integration de l'eco-conception dans les PME: Proposition d'une méthode d'appropriation de savoir-faire pour la conception*. París, Francia: Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers.
- Loggiodice, Z. (2014). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Dictus Publishing.
- Mitchell, R. y Nicholas, S. (2006). Knowledge Creation in Groups: The Value of Cognitive Diversity, Transactive Memory, and Open-mindedness Norms. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 4(1)*, 67-74.
- Morin, E. (1998). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Naffakhi, H., Boughattas-Zrig, Y. y Schmitt, C. (2008). La creation de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat, 7(1)*, 23-38.
- Nonaka, I. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management, 11*, 833-845.
- y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Ciudad de México, México: Oxford University Press.

- Perrin, A. (2008). *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise - études de cas chez Lafarge*. Niza, Francia: Universidad Nice Sophia Antipolis.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Prax, J. (2007). *Manuel du Knowledge Management*. París, Francia: Dunod.
- Quiroga, D. (2010). La Revolución de las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento. En G. Hurtado. (Ed.), *La gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones* (pp. 29-58). Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ciudad de México, México: Ediciones Granica.
- Sveiby, K. (1998). *Measuring intangibles and intellectual capital*. Edición electrónica disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
- Vega, C. (2005). *Integración de herramientas de tecnologías de información -portales colaborativos de trabajo- como soporte en la administración del conocimiento*. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2007/cavl/>.
- Shahin, A. y Zeinali, Z. (2010). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*. 5(7), 187-203.

SOBRE LA AUTORA

Gloria Inés Figueroa Correa: Candidata al grado de doctora en la Universidad Paul Valéry de Francia, ha desarrollado el trabajo de investigación en el marco de la tesis titulada “La transformación del conocimiento en una red TIC dedicada a la identificación de oportunidades de negocios”. Entre otros, ha presentado los avances de la investigación en coloquios en Francia y el Encuentro Científico Internacional de Perú. Realizó estudios de maestría en Información Científica y Técnica en Francia e Ingeniería de Sistemas en Colombia. Co-autora de los libros “Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá”, “Política de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá” y “Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá”. Co-autora en la adaptación a los países andinos del libro “Guide d'analyse documentaire du son inédit” y traducción al español. Amplia trayectoria profesional en direccionamiento estratégico / prospectivo y gestión de proyectos, actividades que han reforzado su interés por aprovechar su experiencia en la investigación del tratamiento del conocimiento.

Cambio organizacional en las instituciones de educación superior a partir de los resultados de los procesos de evaluación

Juan José Vizcaíno Figueroa, Consejo de Educación Superior - Plan de Contingencia, Ecuador

Resumen: El contexto global en el que se desarrollan las organizaciones a nivel mundial, las está obligando a cambiar determinados paradigmas para poder mejorar su eficacia y eficiencia. Las Instituciones de Educación Superior (IES) no están ajenas a estas tendencias. En Ecuador a partir del 2008 se han efectuado varios procesos de evaluación de su desempeño. Sus resultados han evidenciado serias deficiencias en sus procesos de gestión, lo que demuestra que las IES no están sintonizadas con los requerimientos de la política pública sobre educación superior y que sus sistemas organizacionales no son capaces de realizar los cambios necesarios para alcanzar mejoras en su calidad. El objetivo del presente trabajo es caracterizar la experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las IES como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica. El tipo de investigación es descriptiva mediante el análisis documental de material bibliográfico, legal, normativo y los resultados de los procesos de evaluación que se han dado en el Ecuador a partir del 2008.

Palabras clave: gestión universitaria, evaluación universitaria, cambio organizacional.

Abstract: The overall context in which organizations develop worldwide, is forcing them to change certain paradigms to improve their effectiveness and efficiency. The Higher Education Institutions (HEIs) are not immune to these trends. In Ecuador, since 2008, there have been taken place several assessment processes of their performance. Results showed serious deficiencies in management processes, demonstrating that HEIs are not attuned to the requirements of public policy on higher education and that their organizational systems cannot make the changes needed to achieve better quality levels. The objective of this work is to characterize the Ecuadorian experience in organizational change of HEIs as a pillar to improve academic quality. The research is descriptive through documentary analysis of literature, legal and normative material, and the results of the evaluation processes occurred in Ecuador since 2008.

Keywords: University Management, University Evaluation, Organizational Change.

Introducción

Las organizaciones en la actualidad son sistemas complejos que contribuyen al desarrollo de una sociedad y que existen en ambientes inciertos y dinámicos, donde se generan cambios tecnológicos, económicos, políticos, culturales y ambientales, que las obliga a adaptarse a ellos si quieren perdurar en el tiempo procurando estabilizar su cultura y estructura (Schein, 1990).

El cambio de una organización es un desafío adaptativo, que se debe realizar con una estrategia orientada hacia modificar: creencias, actitudes, valores, hábitos y estructuras de la organización, así como que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a las tendencias gerenciales modernas, al desafío y al mismo ritmo vertiginoso del propio cambio (Bennis, 1987; Cabrera, 2013).

Las Instituciones de Educación Superior (IES), no están ajenas a estos preceptos. La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, les está exigiendo adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos.

Segredo (2011) manifiesta que si bien la gestión universitaria es esencialmente académica en docencia, investigación y vinculación, su realización depende de procesos administrativos que la soportan y potencian. Es por ello que las IES deben redefinir sus políticas y programas hacia un manejo eficiente y eficaz del presupuesto universitario y adecuar los programas de estudio a las nuevas realidades curriculares con pertinencia social.

El reto entonces es, implementar un proceso de cambio organizacional que permita a las IES adoptar ciertos principios de las organizaciones contemporáneas tales como: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jerarquía y la búsqueda de compromisos (Barba, 2000).

El incursionar en este campo de acción, requerirá de un cambio profundo de los paradigmas que hasta hoy se han manejado en la gestión de procesos en las IES, cuyas debilidades se han evidenciado a partir de los resultados de las evaluaciones que ha realizado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). En este contexto, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional con la participación activa de la comunidad universitaria para el logro de los resultados que se persiguen.

Con lo que se ha expuesto, se puede evidenciar que las IES tienen un factor de cambio externo, que lo constituyen los procesos de evaluación, los mismos que deben ser los catalizadores del cambio organizacional que se requiere, en vías del mejoramiento en la calidad de su desempeño institucional (Vincenzi, 2013).

En tal virtud, el objetivo del presente trabajo es caracterizar la experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las Instituciones de Educación Superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica.

El método de investigación empleado fue la observación directa mediante el análisis documental de material bibliográfico, legal, normativo y los resultados de los procesos de evaluación que se han dado en el Ecuador a partir del 2008.

El aporte científico del presente trabajo está dado por la sistematización de los elementos estudiados sobre cambio organizacional y los resultados de los procesos de evaluación, que permite evidenciar que la gestión administrativa en las IES debe ser estudiada en profundidad para entender las verdaderas causas que están imposibilitando que puedan cumplir con los estándares mínimos de calidad que exigen los organismos que regulan el Sistema de Educación Superior (SES) en el Ecuador.

Desarrollo

Varias son las iniciativas que en Ecuador se han emprendido para lograr un mejoramiento de la Educación Superior, empezando por la nueva Constitución de la República que destaca la importancia de las IES en el proceso de desarrollo del país y una nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) mediante la cual se crean varias instituciones que tienen que reglamentar, planificar, controlar y evaluar a las IES.

La evaluación de las IES entra en vigencia a partir de la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el 20 de octubre de 2008, donde se establece que

En el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de Educación Superior, así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior. (Registro oficial No. 449, 2008, p. 75).

Posteriormente, en octubre de 2010, se emitió la LOES donde se establecen lineamientos generales para los procesos de acreditación y requisitos obligatorios que las IES deben cumplir para que puedan formar parte del SES ecuatoriano; y para llevar a efecto estos procesos, se creó el CEAACES.

El CEAACES, según la Disposición Tercera del Régimen de Transición de la LOES, asumió las competencias del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), siendo su primera intervención, el concluir con la evaluación del Mandato Constituyente No. 14 que fue expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 22 de julio de 2008, cuya Primera Disposición Transitoria disponía que en el plazo de un año se debía determinar la situación académica y jurídica de todas las IES y entregar un informe a la función legislativa, propiciando su depuración y mejoramiento.

Esta evaluación se realizó sin fines de acreditación, pero sus resultados han permitido evidenciar en qué condiciones se encuentra el SES, mediante la comprobación del nivel de desempeño de las IES, que la UNESCO (1998) lo define como un concepto pluridimensional que debe comprender todas sus

funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario.

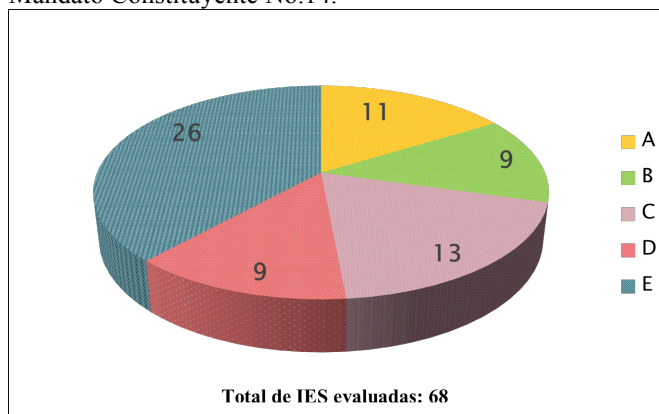
El Mandato Constituyente No.14, constituyó una iniciativa orientada a recuperar el rol director, regulador y supervisor del Estado sobre las IES después de constatar que la universidad ecuatoriana está fragmentada por múltiples brechas conjugadas con una

Ausencia de una política pública orientada a establecer parámetros universales de desenvolvimiento de las IES en torno a sus principios, sus paradigmas educativos y organizativos y sus criterios de calidad (CONEA, 2009, p. 1).

El objetivo final del Mandato Constituyente No.14 era la depuración del SES mediante la aplicación de un modelo multicriterial que abordó a las IES como un proyecto académico que se estructura sobre cuatro criterios o ámbitos de desempeño: 1) academia, 2) investigación, 3) gestión, 4) estudiantes y su entorno.

A partir de los resultados obtenidos de este modelo, se distribuyeron a las IES en cinco categorías, según el nivel de desempeño alcanzado, siendo la categoría A donde se encontraban las mejores instituciones y la categoría E donde se ubicaron a las instituciones que demostraron tener serias deficiencias en todos los ámbitos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 1: Instituciones de Educación Superior por categoría de desempeño según resultados del Mandato Constituyente No.14.



Fuente: CONEA, 2009.

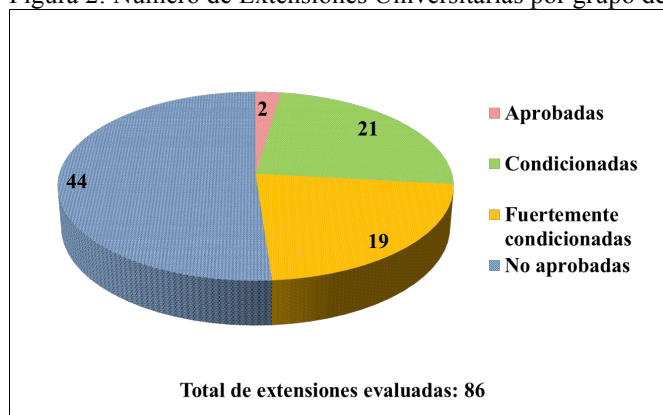
Las 26 universidades y escuelas politécnicas de categoría E tuvieron que implementar un plan de mejoras para ser evaluadas nuevamente después de 18 meses, desde la publicación de los resultados iniciales. Una vez cumplido el plazo, las IES fueron nuevamente evaluadas pero con un modelo diferente, donde se ajustaron algunos indicadores y se incluyeron otros, aplicando mayor exigencia al proceso.

Este particular ocasionó una conmoción en las IES de categoría E, debido a que se prepararon para cumplir un determinado estándar y por consecuencia de sus modelos de gestión rígidos, la mayoría de estas IES no fueron capaces de responder ante este cambio.

El 12 de abril de 2012, el CEAACES dio a conocer que 14 IES de categoría E no pasaron la evaluación, las mismas que fueron suspendidas para entrar en un proceso de liquidación, requisito previo para que la Asamblea Nacional pueda expedir sus Leyes de extinción definitiva.

Posteriormente, el CEAACES, según lo dispuesto en la Disposición Transitoria Quinta de la LOES, realizó la evaluación a las Extensiones Universitarias ubicadas fuera de la circunscripción territorial de la sede principal de cada IES, con fines de depuración, luego de evidenciar las condiciones en las que se desarrollaban las carreras ofertadas por una misma IES en diferentes lugares. En total se evaluaron 86 establecimientos, los mismos que fueron ubicados en cuatro grupos según su nivel de desempeño.

Figura 2: Número de Extensiones Universitarias por grupo de desempeño



Fuente: CEAACES, 2013.

Las Extensiones que fueron ubicadas tanto en el grupo de “Condicionadas” como “Fuertemente condicionadas”, deben presentar un plan de mejoras que será evaluado posteriormente por el CEAACES y si su cumplimiento es deficiente serán suspendidas, al igual que las “no aprobadas” en la primera evaluación.

Este proceso de evaluación evidenció que las IES no fueron capaces de mejorar sus sistemas organizacionales, puesto que casi el 50% de Extensiones evaluadas fueron suspendidas por no cumplir con condiciones físicas y académicas similares a sus sedes principales.

Durante el 2013 se realizó un nuevo proceso de evaluación a todas las IES para recategorizarlas. La diferencia con el proceso de evaluación del Mandato Constituyente No.14, es que se segmentaron en grupos a las IES, con el fin de ser más objetivos en los criterios de evaluación. Los grupos fueron conformados de acuerdo a su oferta académica vigente, de la siguiente manera:

- IES que ofertan solo pregrado.
- IES que ofertan solo postgrado.
- IES que ofertan pregrado y posgrado.

Tabla 1: Número de Instituciones de Educación Superior por recategorización realizada en 2013

Categoría IES	Tipo de IESS		
	IES Grado y Post-grado	IES Grado	IES Postgrado
Categoría A	3		2
Categoría B	18	4	1
Categoría C	14	4	
Categoría D	6	2	
Total	41	10	3

Fuente: CEAACES, 2013.

Analizando los resultados de los tres procesos, se pudo evidenciar que existen IES que siguen presentado serias deficiencias administrativas y académicas. Esto demuestra, que las IES no están sintonizadas con los requerimientos de la política pública sobre educación superior y que sus sistemas organizacionales no responden al cambio en la calidad que se persigue en la sociedad ecuatoriana, cuyos principales problemas, sobre todo en las IES públicas, son: estructuras organizativas extremadamente burocráticas, falta de reconocimiento al logro, procesos administrativos complejos, deterioro de la planta física y equipos de laboratorios, desmotivación, prevalencia de los intereses personales sobre los institucionales, desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros.

En el Ecuador, ha sido imperante la necesidad de rescatar el rol del Estado en la dirección, regulación y supervisión de las Instituciones de Educación Superior, que se perdió en forma creciente en las décadas que los gobiernos neoliberales establecieron sus políticas sobre educación superior, relegando la creación de universidades y escuelas politécnicas así como su oferta académicas a las fuerzas del mercado, convirtiendo a la educación en una mercancía, al estudiante en cliente y a la universidad en empresa.

Este escenario descrito, contribuyó a una fragmentación de las instituciones de educación superior ecuatorianas, donde sus conceptos y modelos de gestión posibilitaron la implementación indiscriminada de prácticas empresariales como la contratación de docentes por horas, el trato clientelar a estudiantes y la escasa importancia a la generación de ciencia y tecnología.

Es por eso que la nueva visión de la educación superior en el Ecuador se plantea en el Plan Nacional para el Buen Vivir donde se menciona que

Ligada a las industrias nacientes, se prioriza como estrategia la inversión en investigación y desarrollo, gracias a una alianza virtuosa tripartita: universidades, industria (pública o privada) e institutos públicos de investigación o centros tecnológicos de investigación. En este horizonte, la consolidación de un sistema de educación superior y de centros de excelencia en investigación aplicada será prioridad. (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009, p. 97).

Así mismo se establece que

La educación superior es un poderoso agente de potenciación de las capacidades ciudadanas, cuando genera contextos apropiados para el desarrollo de ‘libertades positivas’, con énfasis en la investigación científica y el desarrollo tecnológico, de manera que incida en la reconversión del régimen actual de desarrollo. (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009, p. 162).

Conclusiones y recomendaciones

Los modelos de evaluación que se han utilizado en el Ecuador, han servido para evidenciar los graves problemas de gestión que las IES tienen, lo que está imposibilitando que mejoren en los aspectos académicos, que no deben ser medidos únicamente con indicadores cuantitativos, puesto que la calidad es un concepto más global que debe ser considerado en futuros procesos de evaluación.

Las IES, al intentar mejorar en su desempeño, no trabajan para ser mejores sino para cumplir los estándares de calidad que impone el CEAACES, centrándose en desarrollar actividades que les permita superar cuantitativamente los indicadores propuestos y no en aquellas que les permita desarrollar cualidades propias de las organizaciones exitosas.

Las IES deben ser concebidas como organizaciones modernas que trabajen con eficiencia y eficacia en correspondencia con los objetivos nacionales de desarrollo, para que se conviertan en instituciones generadoras de conocimiento articulándose con la sociedad en general.

Las IES ecuatorianas deben aplicar enfoques y modelos de cambio organizacional que les permita diagnosticar con precisión las situaciones que están causando los deficientes resultados en las evaluaciones que lleva a cabo el CEAACES y así poder diseñar e implementar procesos de cambio que conduzcan a mejorar la gestión académica y su fortalecimiento institucional.

REFERENCIAS

- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa* 48, 11-34.
- Bennis, W. (1987). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Ed. SITESA.
- Cabrera, J. (2013). *Redarquía y cambio organizacional*. Consultado el 29 de octubre en <http://blog.cabreramc.com>
- Constitución Política de la República del Ecuador*. (2008). Registro Oficial No. 449.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2009). *Evaluación de Desempeño Institucional de las Instituciones de Educación Superior: Mandato Constituyente No. 14*. Quito. Ecuador.
- (2009). *Modelo de Evaluación de Desempeño Institucional de las Instituciones de Educación Superior: Mandato Constituyente No. 14*. Quito. Ecuador.
- (2013). “Suspendida por falta de calidad”. *El cierre de 14 universidades*. Quito. Ecuador.
- (2013). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, Ecuador.
- (2013). *Informe sobre la Evaluación y depuración de extensiones*. Quito. Ecuador.
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial de la Educación Superior*. París, Francia.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.
- Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IV(9), 76-94.

SOBRE EL AUTOR

Juan José Vizcaíno Figueroa: Ingeniero Agrónomo y Magíster en Diseño y Evaluación de Proyectos de la Universidad Central del Ecuador, Candidato a Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana. Desde el 2012, vinculado al proceso de suspensión y liquidación de Instituciones de Educación Superior (IES), por falta de calidad académica, llevado a cabo por el Consejo de Educación Superior, ocupando los cargos de Administrador Temporal y Asesor Académico de varias IES suspendidas.

La **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones** examina la naturaleza de las organizaciones en todas sus formas y manifestaciones: empresas, instituciones educativas, organismos y agencias del sector público, organizaciones no-gubernamentales, política económica, etc. Sus contenidos se extienden también más allá de los límites de las organizaciones: considera la dinámica de las cadenas de suministro, las alianzas organizativas, las redes empresariales y de conocimiento, las comunidades de práctica, la innovación, la creación de valor, etc. En medio de todas estas perspectivas, se mantiene un enfoque pragmático que busca reexaminar las nociones de “organización” y de “gestión” de grupos de personas que colaboran para fines productivos, y analizar los factores que conducen al éxito y a la sostenibilidad.

La revista trata de abordar cómo el conocimiento, la cultura y el cambio se manifiestan en las organizaciones. Los artículos abarcan tanto análisis teóricos generales hasta estudios de caso detallados que versan sobre estrategias prácticas o sobre la

manera de convertir los valores intangibles de las organizaciones en valores tangibles, el conocimiento tácito en explícito.

La revista es relevante para académicos en los campos de la gestión, las ciencias económicas, las ciencias sociales y la educación/formación, para investigadores, gestores del conocimiento, estudiantes, formadores, consultores de la industria, economistas, empresarios y emprendedores, profesionales de recursos humanos, expertos en gestión del cambio y, en definitiva, cualquier persona con interés y preocupación por la gestión y por el cambio cultural en las organizaciones.

La **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones** es una revista académica sujeta a revisión por pares.

ISSN 2254-1608

