

ISSN 0718-5693 EN LÍNEA EDICIÓN N° 22 / Mayo de 2015

REVISTA

GPT

GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA

- ARTÍCULOS DE CHILE
COLOMBIA Y MÉXICO
- RESEÑA DE LIBROS



UdeSantiago
de Chile

Edición 22 / Mayo de 2015

EDITORIAL VIGÉSIMA SEGUNDA PRIMERA EDICIÓN

En esta edición Nº 22, saludamos por primera vez en el año 2015, a toda nuestra comunidad de lectoras y lectores de la Revista Electrónica “GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA”.

En la presente edición y como es habitual, se presentan artículos en las tradicionales secciones de **Personas y Tecnología**. Nuevamente, tenemos la oportunidad de publicar “**Reseñas de Libros**”. Son dos las autoras que nos exponen sus críticas sobre libros de actualidad en el ámbito académico y profesional.

De esta forma y en orden de publicación, en la sección **Personas** se presentan los siguientes trabajos:

Sección Personas

- ✚ **Representaciones mediáticas de la participación política de la mujer**, de la autora Alicia Vargas Muñoz de Chile. Este artículo se centra en la participación mediática de la mujer política, entendiendo la trascendencia que tiene dicha contribución para la configuración y construcción de la imagen como reflejo de lo que representan en los escenarios mediáticos y políticos de una sociedad.
- ✚ **Las Competencias Profesionales y su relación con la empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial egresados del ITLAC**, de los autores Rebeca Almanza Jiménez y José G. Vargas-Hernández de México. El objetivo de este trabajo es analizar el nivel de empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial, Egresados del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en función de sus competencias profesionales. El artículo concluye la existencia de una

correlación directa positiva entre las competencias profesionales y la empleabilidad, además de la necesidad de desarrollar la creatividad e innovación mediante el emprendedurismo.

Sección Tecnología

- ✚ **Hacia una Política Pública para el Sector Fiquero en Colombia, el rol del Estado y la Transferencia de Tecnología**, de los autores Rubén Echeverri Echeverri y Luz Marina Franco Montoya de Colombia. Este trabajo presenta un análisis desde el concepto de modelos mentales y las técnicas que generalmente se usan para describirlos. Con esta metodología aplicada al sector fiquero en Colombia, se relevan sus ventajas y se plantea como una alternativa para el desarrollo del sector, la protección desde las políticas públicas.

- ✚ **Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile**, de la autora Beatriz Arnaiz Pérez de Chile. El mencionado artículo expone los principales resultados de una investigación basada en estudios de casos de intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes de una Universidad Chilena, relevando antecedentes relacionados con el contexto del proyecto emprendedor, las principales características del gestor de la idea y la percepción de los actores involucrados.

- ✚ **Modelo de gestión del conocimiento basado en el funcionamiento celular**, de los autores Amador Alburquenque Morales y Esteban Cisternas Olivares de Chile. Este ensayo plantea que las organizaciones experimentan un desafío determinante para su desempeño competitivo, gestionar su capital intelectual y mejorar sus capacidades de innovación a través de un modelo que, enfocado en las unidades básicas de generación de conocimiento, identifique los elementos fundamentales para las actividades de nutrición, desarrollo y transferencia del conocimiento.

Sección Reseñas de Libros

✚ **Cerebro de Pan. La devastadora verdad sobre los efectos del trigo**, del autor David Perlmutter, reseñado por Macarena Vidiella Armijo.
Y

✚ **Innovarte. Una Guía práctica para desarrollar nuestra capacidad creativa y de innovación**, del autor José Antonio Bustamante, reseñado por Laura Labra Pérez.

Comunicamos que las opiniones, reflexiones y planteamientos expresados por cada una de las autoras y autores, son de su exclusiva responsabilidad. Estamos seguros que, al igual que en todas las ediciones anteriores, esta vigésima segunda edición de la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, satisfaga las expectativas de todas las lectoras y lectores. Finalmente, es nuestro mayor anhelo, que la revista pueda también instalar ideas, puntos de vistas y criterios para el análisis de las discusiones y debates que hoy se desarrollan en las empresas y organizaciones de esta parte del continente.

Dr. Julio González Candía

Director Ejecutivo

Revista Gestión de las Personas y Tecnología

www.revistagpt.usach.cl

www.revistas.usach.cl/gpt

Mayo 31 de 2015.-

GESTIÓN DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Representaciones mediáticas de la participación política de la mujer

Media representations of political participation of woman

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Abril 20 de 2015

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORA

Alicia Vargas Muñoz
Doctorado en procesos sociales y políticos de L.A.; Publicista y Magister en comunicación aplicada.
Profesora investigadora Departamento de Publicidad e Imagen, Universidad de Santiago de Chile.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: alicia.vargas@usach.cl

Resumen

Desde el punto de vista político, la incorporación de la mujer en todas las instancias de poder y el desarrollo de su ciudadanía, representa posiblemente la más importante propuesta de renovación democrática en los últimos tiempos. El denominado espacio del poder público, especialmente dominado por el género masculino, presenta una débil presencia de ellas en los espacios de decisión pública y en los medios de comunicación social. Indudablemente, la política interesa por su representación mediática porque el conocimiento que tiene la gente procede especialmente de los medios de comunicación, más que del conocimiento directo. Este trabajo se centra en la participación mediática de la mujer política, entendiendo la trascendencia que tiene dicha contribución para la configuración y construcción de la imagen como reflejo de lo que representan en los escenarios mediáticos y políticos de una sociedad.

Palabras claves: Representación mediática, participación política de la mujer, espacio público.

Abstract

From the political point of view, the inclusion of women in all levels of power and the development of citizenship, possibly represents the most important proposal of democratic renewal in recent times. The so-called space of public power, especially male -dominated, has a weak presence of them in the areas of public decision-making and the media. Undoubtedly, the political interest in their media representation because the knowledge that people should especially the media, rather than direct knowledge. This work focuses on media participation politician, he understood the importance that the contribution for the configuration and construction of the image as a reflection of what they represent in the media and political arenas of society.

Keywords: Media representation, political participation of woman, public space.

Introducción

La participación política de la mujer si bien, ha ido lentamente en aumento en Latinoamérica, todavía en los países de la región se les mantiene circunscrita a los espacios privados, considerando el cuidado de la familia, hijos/as, adultos/as mayores y todo lo vinculado al hogar. Esta leve inclusión a la política está influenciada por variables socioculturales principalmente, una falta de apoyo proveniente de los propios partidos políticos y una escasez de representación mediática por parte de los distintos medios de comunicación social. Que la mujer se incorpore a las instancias de poder, corresponde la más importante propuesta de renovación democrática en los últimos tiempos. Este artículo se centra en la participación mediática de la mujer política, entendiendo la trascendencia que tiene dicha contribución para la democracias de los estados, la configuración y construcción de la imagen que se construye socialmente de las mujeres políticas, como reflejo de lo que representan en los escenarios mediáticos y políticos de una sociedad.

1.0 Política, mujer y ciudadanía

Las mujeres comienzan a incorporarse lentamente al espacio público, apoyadas por la denominación de categoría de género en las ciencias sociales, sobretodo, por los diferentes estudios de género que se preguntan sobre la subordinación de las mujeres y

su naturalización. Para comprender la situación del bajo nivel de inclusión que presentan las mujeres en la sociedad, es necesario examinar la relación de poder y su articulación con el denominado géneroⁱ. Comprendiendo que este concepto corresponde a que hombres y mujeres tengan las mismas o similares opciones para integrarse a la vida social, cultural, laboral y política. Los datos nos indican que la mujer ha sido excluida de la participación política como sujetas autónomas e independientesⁱⁱ desde tiempo remotos. Incluso, Julieta Kirkwood ya planteaba en 1990, el nivel de contradicción existente en la relación entre mujer y política. Según esta socióloga, era necesario plantear mejor sus significados, dado que en los inicios del movimiento feminista chileno en el siglo XX, existía una corriente en su propio contexto histórico a su carácter más reivindicativoⁱⁱⁱ. En esa forma de percibir la realidad estaba también expresada la condición femenina, *“la mujer ha sido hecha por la cultura en la certeza de roles esenciales, inmutables e irrenunciables, y no en la duda que abre la propia responsabilidad”* (Kirkwood, 2010:52). En lo político persiste la mentalidad socio-cultural de que el espacio privado está reservado a las mujeres, lo que se contrapone desde esa perspectiva con sus responsabilidades en el ámbito público, reflejado en la participación comprometida en los partidos políticos y en los congresos nacionales. Sobre todo, existe esta posición en los países latinoamericanos.

Las mujeres han ido lentamente avanzando y ocupando algunos espacios políticos, instalando sus demandas como resultado de una antigua confrontación en el campo de las ideas y las acciones, por un lado para visibilizarse como “sujetas de derecho” y así validar sus propuestas al interior de instituciones políticas^{iv}. Este planteamiento refleja la conciencia que ha ido desarrollando la mujer por ser incluida en los espacios públicos de representación política, no obstante los obstáculos a los cuales se ve enfrentada, y frente a la sub representación de la imagen pública expuesta por los medios de comunicación escrita.

1.2 Representaciones mediáticas de la participación política en elecciones de parlamentarias.

La instauración de la democracia tras dictaduras instaladas ha permitido en América Latina el fortalecimiento de la ciudadanía, a través de la participación social y política de las personas en el compromiso colectivo por el bienestar común y la lucha constante

por proteger sus derechos. No obstante, el aprendizaje de vivir en democracia no termina de consolidarse positivamente ya que son numerosos los sectores de la sociedad todavía excluidos, ya sea por razones de discriminación, por la falta de recursos para acceder a los estratos comunitarios participativos o, simplemente, por ignorar que se cuenta con tales derechos.

En el caso específico de las mujeres, los procesos de redemocratización han permitido precisar la importancia del rol femenino más allá de la reproducción y se ha logrado que poco a poco las instancias públicas abran paso a su incorporación y participación como ciudadanas de hecho. Sin embargo, la ciudadanía plena es un reto presente para las mujeres que, a pesar de los logros conseguidos, no se consolida con garantías que la respalden e igualdad de oportunidades que las ubiquen como coprotagonistas en el escenario político contribuyendo de este modo al fortalecimiento de la sociedad civil. Son numerosas, y demasiado arraigadas, las barreras que obstaculizan el empoderamiento de las mujeres y su participación en los espacios de poder^v.

Existen numerosos análisis críticos que develan cómo los medios de comunicación transmiten y refuerzan pautas de comportamiento y expectativas diferenciadas para hombres y mujeres según los estereotipos de género (a través de textos, imágenes y espacios publicitarios y de propaganda). Un punto crítico de estos enfoques radica “*en que se visualiza el proceso de comunicación en un sentido unívoco, con una capacidad inexorable de imposición de sentidos sobre los/as destinatarios/as y una noción de sujeto poco problematizada*” (Gamba 2009: 215).

Esto redundó en análisis simplistas de la construcción de la femineidad regulada, donde todo lo que procedía de los medios era una contribución a la opresión de las mujeres y no satisfacía en absoluto sus necesidades socio-políticas. No obstante, esta crítica categórica contribuyó a la circulación de un variado abanico de medios alternativos de comunicación^{vi}. Diversas investigaciones dan cuenta de las complejas y contradictorias lecturas e identificaciones que los/as sujetos/as realizan a partir de los productos mediáticos que consumen.

Como sabemos los derechos específicos de las mujeres fueron reconocidos como parte integral de los derechos humanos desde 1993 en la Conferencia Internacional sobre

Derechos Humanos desarrollada en Viena, aunque la lucha para lograrlo data desde muchos años atrás. La reivindicación del derecho a sufragio para las mujeres se remonta a la segunda mitad del siglo XIX en América Latina. Posteriormente, la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer –CEDAW- promulgada en 1979, se transformó en una herramienta importante ya que reguló que la participación política y ciudadana de las mujeres debe entenderse no sólo en términos del derecho al voto, sino a la posibilidad de ser electas a cargos de elección popular, presionando a los Estados a tomar las acciones necesarias para que las mujeres ejerciten sus derechos políticos.

Sin embargo, a pesar de los avances, todavía se constatan problemas estructurales en cuanto a garantizar la participación política en igualdad de condiciones, lo que influye en un déficit de la representación democrática, y también en cuanto al ejercicio de la ciudadanía plena.^{vii} Es necesario reflexionar sobre las representaciones sociales, y según estudios realizados, son construcciones simbólicas que dan atribuciones a la conducta objetiva y subjetiva de las personas. El ámbito social, más que un territorio, es un espacio simbólico definido por la imaginación, el que resulta determinante en la construcción de la autoimagen de cada persona: la conciencia está habitada por el discurso social. Lo que define el género es el proceso colectivo de constitución del orden simbólico en una sociedad donde se fabrican las ideas de lo que deben ser los hombres y las mujeres. Es necesario mencionar que “género” no es sinónimo de “mujer” pero se establece en el imaginario colectivo en tanto concepto analítico que permite ver y distinguir la diferencia/desigualdad de las mujeres en las sociedades organizadas patriarcalmente.

No podemos desconocer en los medios de comunicación, la importancia protagónica en tanto constructores y reproductores de representaciones e imaginarios colectivos. Estos configuran el espacio estratégico primordial en la lucha por el poder simbólico. Igual que el poder económico y político, la comunicación interviene en la construcción de las sociedades, en los modos de relación que se establecen entre las personas, en la delimitación de las maneras posibles de habitar el mundo en que vivimos^{viii}.

En el año 2005, la antropóloga Clarisa Hardy, analiza la participación política de las mujeres en cargos de representación pública, y señala que la presencia femenina en ellos es mayor en cargos de menor poder político, y menor en puestos de mayor poder político. Este planteamiento nos hace concordar, al señalar que las mujeres son más ajenas a las élites políticas que controlan y deciden quiénes postulan o no a los cargos de elección popular. La presencia de mujeres podría representar un riesgo para el acceso al poder político de las élites, constituyéndose así el mayor obstáculo para su plena participación. De todas formas, Hardy utiliza la definición de “eliterazgo” (como una conjunción de las nociones de élite y liderazgo) para representar a las mujeres que ocupan efectivamente cargos de representación política^{ix}.

Este propósito se refiere a que la mayoría de las mujeres políticas son de origen ciudadano, proviniendo de los más altos quintiles económicos, y contando con educación superior completa, y a menudo de postgrado. Por la línea paterna tienen lazos de parentesco con integrantes de partidos políticos, los cuales actúan como redes para su sostén en cargos de peso político. Sin embargo, las mujeres no transmiten esos vínculos familiares para incorporar a sus descendientes. Hardy concluye que una mayor incorporación y participación política de las mujeres serviría para una democratización de las élites políticas, en las cuales un 80% de los cargos de representación son ejercidos por hombres, convirtiéndose Chile en uno de los países latinoamericanos con las cifras más bajas en esta materia.

Con respecto a la representación de las mujeres políticas, la Plataforma de Acción de Beijing agrega en el año 1995, la importancia de la comunicación como derecho fundamental de las mujeres para reclamar su inclusión y propuestas en la existencia de medios y que se atrevieran a realizar coberturas más equitativas. En este sentido, los medios de comunicación desde su dimensión de constructores y promovedores de los acontecimientos sociales desempeñan un rol fundamental ya que influyen de manera determinante en las interpretaciones sociales de dichos acontecimientos y en la manera cómo se jerarquiza su relevancia. Sumado a ello, la política parece desarrollarse cada vez más en el terreno de los medios, por tanto su importancia en el contexto electoral y de representación política en relación a las mujeres es inevitable.

Dado que los medios, según Corporación Humanas 2011, otorgan cobertura y visibilidad a las candidatas con menor experiencia y trayectoria política, les resulta fácil cuestionar su idoneidad para ejercer como parlamentarias y denostar su figura. Probablemente no es casual que las candidatas con mayor protagonismo mediático sean quienes cuentan con el menor capital político. Agrega este estudio que los logros o éxitos de algunas candidatas pueden ser atribuidos a la figura de un mentor o al peso político de la coalición o partido que las respalda, incluso cuando se trata de mujeres con una extensa trayectoria política. Incluso el aspecto físico de las mujeres, su cuerpo, vestimenta y atractivo, son recursos tradicionalmente usados por los medios de comunicación en la representación de las figuras femeninas, que también se extrapola a las mujeres en la actividad política. Estas alusiones son más frecuentes en la prensa escrita y televisión pues son medios que cuentan con apoyo de imágenes para reforzar el contenido transmitido^x.

Según este estudio es interesante lo que complementan con respecto al retorno al sistema democrático formal; plantean que el debate en torno a los derechos de las mujeres y su autonomía ha sido evitado en base a una estrategia que los etiqueta reduccionistamente como *temas valóricos*, y que tiene como finalidad relegarlos a diferencias morales de relevancia menor cuya discusión debe ser pospuesta con el propósito de alcanzar consensos políticos en asuntos considerados más importantes. Considerando este antecedente, la inclusión de la agenda de género en el debate político ha sido del todo insuficiente y con un bajo nivel de profundidad.

Otra investigación efectuada en medios escritos por el Primer Informe del Observatorio de Medios y Participación Política (2010), menciona que tres de cada diez mujeres, estos medios abordan la participación política, mientras que los demás argumentos se refieren a otros temas vinculados a la vida personal de las mujeres. Sin embargo, al confrontar la cantidad total de notas producidas y referidas exclusivamente a la participación política de mujeres, el porcentaje se reduce al 15%, mientras que la participación política de hombres se cubre en mayor porcentaje que el de las políticas. Estos datos permiten afirmar que el tema de la participación política de mujeres no es prioridad para la agenda de los medios, lo cual redundará en su exclusión e influye para

que su derecho a la libre expresión se vea coartado y sus propuestas sociales no ingresen al espacio público en igualdad de condiciones. La ciudadanía, mientras tanto, tiene vulnerado su derecho a estar informada por esta vía, ya que encuentra en los medios de comunicación social muy poco eco de las propuestas de las candidatas mujeres.^{xi}

Una de las expresiones concretas de los medios por democratizar su agenda sería incrementar las voces que alimentan sus coberturas, es decir, de sumar distintas perspectivas a su análisis. El Primer Informe del Observatorio de Medios y Participación Política (2010) agrega que del escaso porcentaje de mujeres que aparecen como fuentes en las noticias de medios escritos, la mayoría surgen como funcionarias públicas, como es el caso de la ex presidenta Michelle Bachelet en Chile y la actual presidenta (reelecta argentina) Cristina Fernández, o aquéllas que desempeñan actividades en algún organismo del Estado, es decir, que en la mayoría de los casos, ellas no fueron consultadas en función de la defensa de los derechos de las mujeres desde los cargos que ocupaban, sino que a partir de los intereses de las instituciones o dependencias que representan.

Esta manera de informar está relacionada con la construcción de la imagen mediática donde las mujeres despiertan poco interés para los medios de comunicación social, tanto desde su desempeño profesional como por su quehacer como defensoras de derechos. Por lo tanto, la función formativa se reduce a reproducir patrones socioculturales existentes en la medida que no se amplían los elementos de análisis y hay visiones unívocas de los acontecimientos políticos. Además, el hecho que los medios favorezcan este tipo de fuentes significa que se conforman con trasladar la versión oficial actuando como voceros más que como actores importantes en el debate público nacional.

A partir de los años noventa comienzan a surgir usuarias de los medios, con características más liberales, reflexivas, plurales y autónomas, cuyas opiniones y necesidades algunos medios de comunicación como es el caso de las revistas, comienzan a tomarlas en cuenta. Gamba sostiene que en el espacio interdiscursivo de la producción actual se localizan profesionales con diferentes jerarquías influenciadas

por los movimientos de mujeres y el feminismo, en que se consideran parte de la comunidad para la cual escriben y se comprometen en promover transformaciones^{xii}

Con respecto a la Representación Simbólica de la Mujer en la Esfera Política Chilena, Kathya Araujo (2000; 2004; 2006) construye su análisis sobre las representaciones que se realizan acerca de la mujer desde los espacios políticos, significados tradicionalmente como masculinos. Araujo señala que uno de los obstáculos para la incorporación efectiva de las mujeres en puestos de representación política se halla en la propia institucionalidad política, lo que se configura en tres barreras:

- 1) mecanismos institucionales dentro del sistema electoral chileno,
- 2) procedimientos políticos al interior de los partidos políticos, en tanto las decisiones y apoyos a ciertas candidaturas, y finalmente,
- 3) las formas de pervivencia (permanencia) masculina de representación de la política y la esfera pública (Araujo. 2006: 43). Lo último coloca a las configuraciones culturales en el mismo nivel de influencia directa que las barreras políticas identificadas como las causas de la sub representación política de las mujeres.

Las configuraciones culturales que determinan las formas de representación masculina de la esfera política se encuentran constituidas por la producción de significaciones e imaginarios relativos al sistema de género. La reproducción de las formas simbólicas de representación expresarían la construcción social latinoamericana que se ha realizado sobre lo relativo a lo masculino y lo femenino, *“pero, más allá de expresarlas, estas formas de significación y sus expresiones imaginarias tienen efectos performativos^{xiii}, los que se ubican en la determinación de las posibilidades de acceso a espacios y recursos simbólicos y materiales para hombres y mujeres”* (Araujo. 2006: 4). Es decir, las formas simbólicas que adoptan los distintos discursos y representaciones estarían dotadas de configuraciones culturales que significan al sujeto masculino y femenino dentro del espacio público, y que definen sus oportunidades de actuar en él. Para Araujo, a la luz de la articulación de nuevas formas discursivas, tanto en campañas electorales, como en los medios de comunicación masiva, el sujeto femenino se ha

posicionado como un significativo envuelto dentro de un campo de luchas complejas por parte de distintos grupos de poder por la obtención de hegemonía de su significado.

En otro aspecto, la autora concibe a los medios de comunicación como espacios de lucha. Los mensajes generados por ellos se configuran en la disputa por espacios de figuración de los distintos actores sociales, además de la tensión existente entre los grupos que los dirigen y la presión recibida por la entrega de contenidos demandados por el público en lo referente a información y entretenimiento. Araujo (2000:102-107) argumenta asuntos contingentes a la agenda pública. Sin embargo, se origina un debate sobre si la manera en que los medios presentan las temáticas y noticias van a formar la opinión pública, o si por el contrario es la opinión pública la que definirá los tópicos principales que han de ser presentados por ellos.

Lo más acertado es pensar que son los medios de comunicación que forman una opinión pública a partir de los hechos y circunstancias de los grupos sociales y los diversos colectivos que van surgiendo en la agenda pública.

1.4 Conclusiones

Comprendemos que la democracia implica necesariamente igualdad de oportunidades, respeto, tolerancia, reconocimiento de la diversidad, competencia limpia, condiciones de equidad, pluralidad, transparencia y rendición de cuentas, también se considera la competencia de los actores/as en la política. Así, los y las representantes políticos/as se presentan ante los ciudadanos y ciudadanas, con una imagen como resultado de un proceso de promoción, difusión y comunicación política, la que debe servir para promover a mujeres y hombres en la representación y el liderazgo político en un tiempo y sociedad determinada.

Estudios sostienen que al incrementar la participación política de la mujer en una etapa de democratización y transición a la democracia, es necesario considerar además el uso de sistemas de comunicación estratégicamente adecuados en clave de género, que contribuyan a la construcción de una imagen inclusiva en la sociedad democrática participativa, considerando el papel importante que cumplen en los procesos de cambio

social, los políticos y políticas, como también los medios de comunicación masiva por el lenguaje que utilizan.

En Chile, la expresión de los estereotipos y valores asociados a la imagen de lo femenino se han hallado históricamente contenidos como parte integrante de las representaciones realizadas por los medios de prensa, y han encontrado en la actualidad una difusión de magnitud masiva. Los medios de prensa escrita constituyen en sus contenidos una representación de los valores y comportamientos vinculados a identidades de hombres y mujeres. Desde el sistema de género, las representaciones de ambos son configuradas por los códigos sociales propios de la opinión pública específica al cual el medio se encuentra dirigido, quienes interpretan los contenidos entregados por los medios.

Basándonos en lo expuesto consideramos que es fundamental la construcción de estrategias de difusión que contribuyan a visibilizar la imagen de la mujer política. Esta visión es además una oportunidad para abrir procesos sostenidos y de más largo plazo para revertir las desventajas que impiden la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la competencia electoral, y un mayor acceso a los cargos de representación popular por parte de éstas últimas.

1.6 Referencias Bibliográficas

1. Acuña G., Macarena y Amigo D. Cynthia (2010) Estudio 2: “La representación de las candidatas al Parlamento en los medios de comunicación” Representación Social de las Mujeres en los Partidos Políticos y Medios de Comunicación. Corporación Humana, (Edición: Mariela Infante E.) Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género, Chile.
2. Beltrán Salmón, Luis Ramiro (2007). El pensamiento latinoamericano sobre comunicación democrática. Tendencias 07. Medios de Comunicación: El escenario Iberoamericano. Ariel, Colección Telefónica, España.
3. Fernández Poncela, Anna María (2006) Mujeres y política en América Latina: dificultades y aceptación social. Departamento de Política y Cultura, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. ARGUMENTOS ^ UAM-X ^ México
4. Fernández H., Valeria (2008). Estereotipos de género y sentido común dominante en la prensa gráfica mendocina. Un análisis desde la Intencionalidad Editorial. Comunicación social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuyo. Mendoza, Argentina.

5. Gamba, Susana (2009) Diccionario de estudios de género y feminismos. Editorial Biblos, Buenos Aires, Argentina.
6. Gerber, Elizabet, comp.(2002). Los temas de género en la agenda de los medios, Fundación Friedrich Ebert en la Argentina, Argentina.
7. González, Pablo (Coord.) 2010. Desarrollo Humano en Chile. Género: los desafíos de la igualdad 2010. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.
8. Latouche R, Miguel Ángel (2008). Democracia, discusión pública y medios de comunicación. Temas de comunicación. Universidad de la República Oriental del Uruguay. Montevideo.
9. Luna, Lola (2002). La historia del género y la cuestión del sujeto. Archivo Chile. CEME Centro de Estudios de Miguel Enriquez, España.
10. Llanos, Beatriz y Nina, Juana (2011) Estudio Corporación Humanas. Mirando con lentes de género la cobertura electoral. Manual de monitoreo de medios. ONU Mujeres e IDEA Internacional.
11. Portelli, Hughes (1977) Gramsci y el bloque histórico. Editorial Silo Veintiuno Editores. México.
12. Primer Informe del Observatorio de Medios y Participación Política. (2010)¿Cuánto contribuyen los medios a la participación política de las mujeres? Iniciativa: Más mujeres, mejor política, Ciudad de Guatemala, Guatemala
13. Stein Velasco, José Luis (2005). Democracia y medios de comunicación. Instituto de investigaciones jurídicas. Serie Doctrina Jurídica número 206. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
14. Trinelli, Arturo (2011). Página/12, La ventana: medios y comunicación. Ciencias Políticas y medios de comunicación. Argentina.
15. Uceda, Ricardo. (2006) Prensa y democracia: El papel de los medios latinoamericanos en Grebe, Ronald (2006) Política, ética y comunicación. Editorial Instituto Prisma, PNUD, La Paz, Bolivia
16. Valenzuela Somogyi, Mariana del Pilar (2008). Formas de representaciones político-simbólicas de la figura de Michelle Bachelet en medios de prensa popular (tesis). Escuela de Antropología, Universidad de Humanismo Cristiano, Santiago de Chile.
17. Viladot i Presas, Maria Àngels (1999) La imagen de las mujeres políticas en los medios de comunicación, La Factoría N°8 febrero1999 [1] Barcelona.

Notas

ⁱ Artículo basado íntegramente en la Investigación: Parlamentarias en el cono sur: El papel de la prensa escrita en la construcción de su imagen pública, realizada durante el año 2013 por la autora de este trabajo como Tesis para optar al grado académico de Doctor en Procesos Sociales y Políticos en América Latina, mención Sociología, en la Universidad de Artes y Ciencias Sociales, ARCIS.

ⁱⁱ Valdivieso I., M.M (2012). Las mujeres y la política en el proceso de emancipación de Venezuela. La participación ignorada de las “ciudadanas virtuosas”. EAE Editorial Academia Española, Alemania.

ⁱⁱⁱ J. Kirkwood (1937-1985) feminista chilena, Licenciada en Sociología y Titulada de Ciencias Políticas de la U. de Chile. Ser política en Chile: las feministas y los partidos, pág. 51

^{iv} Ketterer R., L. (2008). Política en clave femenina: algunas digresiones latinoamericanas. Revista América Latina 7, 2007-2008, Universidad Arcis. Santiago de Chile.

^v Tello S., Flavia (2009) La participación política de las mujeres en los gobiernos locales latinoamericanos: barreras y desafíos para una efectiva democracia de género. Centro euro latinoamericano de formación política de mujeres y ciudad. Dipitació Barcelona, España.

^{vi} Gamba, Susana (2009) Diccionario de estudios de género y feminismos. Editorial Biblos, Buenos Aires, Argentina.

^{vii} Primer Informe del Observatorio de Medios y Participación Política. (2010) ¿Cuánto contribuyen los medios a la participación política de las mujeres? Iniciativa: Más mujeres, mejor política, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

^{viii} Representación Social de las Mujeres en los Partidos Políticos y Medios de Comunicación. Corporación Humana, 2010, Chile

^{ix} Hardy, Clarisa (2005) Equidad y protección social. Fundación Chile 21. Aportes para el debate: desarrollo, empleo, equidad y democracia, Fundación Chile 21, Ediciones Chile21, Chile.

^x Acuña G., Macarena y Amigo D. Cynthia, 2010. (Edición: Mariela Infante E.). Estudio 2: “La representación de las candidatas al Parlamento en los medios de comunicación” Representación Social de las Mujeres en los Partidos Políticos y Medios de Comunicación. Corporación Humanas, Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género, Chile.

^{xi} Primer Informe del Observatorio de Medios y Participación Política. (2010) ¿Cuánto contribuyen los medios a la participación política de las mujeres? Iniciativa: Más mujeres, mejor política, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

^{xii} Gamba, Susana (2009) Diccionario de estudios de género y feminismos. Editorial Biblios, Buenos Aires, Argentina.

^{xiii} El concepto “performatividad” hace referencia a la capacidad de algunas expresiones de convertirse en acciones y transformar la realidad o el entorno.

GESTIÓN DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Las Competencias Profesionales y su relación con la empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial egresados del ITLAC

Professional Skills and its relation to the employability of Engineers in Business Management graduates ITLAC

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Enero 28 de 2015

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORES

Rebeca Almanza Jiménez
Licenciada en Relaciones Comerciales, Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Especialista en Docencia por el Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Maestría en Calidad Total y Competitividad por el Centro de Investigación y Desarrollo del estado de Michoacán; estudiante de Doctorado en Administración por la Universidad Autónoma de Durango (Campus Morelia).
Profesora del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.
Lázaro Cárdenas, Michoacán, México.
Correo electrónico: rebecca_aj@hotmail.com

José G. Vargas-Hernández
Licenciado en Relaciones Comerciales, Instituto Politécnico Nacional. Pasante de Licenciatura en Derecho, UNAM; Doctor en Administración Pública, Columbia States University, Doctor en Economía, Keele University, England. Estudios de Doctorado en Comportamiento Organizacional, Lancaster University, Maestro en Administración de Empresas con especialidad en Dirección Industrial, Pacific States University. Profesor investigador Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, miembro del Sistema Nacional de Investigadores; Profesor de Doctorado Universidad LaSalle y Universidad Autónoma de Durango.
CUCEA, Universidad de Guadalajara
Jalisco, México
Correo electrónico: josevargas@cucea.udg.mx

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar el nivel de empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial, Egresados del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en función de sus competencias profesionales partiendo de la hipótesis inicial. Las

competencias profesionales tienen una relación directa positiva en la empleabilidad lo que a través de la aplicación del método de encuesta en escala tipo Likert aplicada a ambos conglomerados, se realizó el análisis de los hallazgos los cuales evidencian el impacto de las competencias profesionales en la empleabilidad, la existencia de una correlación directa positiva de ambas y la oportunidad para desarrollar la creatividad e innovación mediante el emprendedurismo.

Palabras clave: competencias profesionales, egresados, empleabilidad, emprendedurismo.ⁱ

Abstract

The objective of this paper is to analyze the level of employability of Engineers in Business Management Institute of Technology graduates Lazaro Cardenas in terms of their Professional competencies based on the initial hypothesis. The professional competencies have a direct positive relationship in which employability through the application of the survey method in Likert applied to both clusters, analysis of findings which show the impact of skills on employability, the existence of a positive correlation of both direct and opportunity was conducted to develop creativity and innovation through entrepreneurship.

Keywords: professional competencies, graduates, employability, entrepreneurship.

Introducción

Actualmente, existe incertidumbre de los conocimientos proporcionados en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas Michoacán, a los estudiantes de la carrera en Ingeniería en Gestión Empresarial respecto a si estos generan el desarrollo de competencias profesionales para la empleabilidad de los egresados de este perfil. Razón por la cual, se realiza la presente investigación con el propósito de clarificar esta problemática.

Este trabajo comprende tres apartados donde: se inicia con una breve introducción del tema objeto de estudio, seguido del apartado 1, antecedentes del

problema, el apartado 2, Metodología de investigación utilizada y por último el apartado 3. Resultados, discusión, conclusiones y referencias bibliográficas.

1. Antecedentes del problema

Como consecuencia del fenómeno de la sobre educación aunado a la imposibilidad del sistema económico de proporcionar puestos de trabajo acordes a las condiciones del capital humano, en México, actualmente el desempleo afecta al (40%) de los egresados universitarios, si la economía no aumenta su nivel de crecimiento en esta década 305,000 egresados de todo el país se enfrentarán a la desocupación en el 2020. En los últimos diez años, el número de profesionales en el país aumento (2.8%) pero, de ese total, un (16%) se mantuvo inactivo. La tasa de desempleo en el área profesional subió del (2.3%) al (5.1%) (Anuies, 2014:2).

Algunos de los factores que propician la existencia de esta problemática son: formación académica en las universidades orientada tradicionalmente a la búsqueda de empleo, deficiencias en la formación, excesiva oferta de egresados en ciertas carreras profesionales, grupos numerosos y baja calidad del servicio educativo, oportunidades de empleo limitadas, escasa vinculación universidad-empresa, pocos estímulos para la creación de empresas, ausencia de habilidades emprendedoras proporcionadas en la universidad, y baja preparación académica del personal docente entre otras.

El término de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. En México se empezó a aplicarse a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER (1997). Este organismo es el encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o "competencia" laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería de servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Según la OIT (2004) el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presentan, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. La empleabilidad es responsabilidad de todos, no obstante es la persona la principal protagonista de su proceso evolutivo en función a su situación laboral.

Por lo anterior, se requiere que la formación de los profesionales de la Ingeniería en Gestión Empresarial egresados del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, sea acorde a las demandas del mercado de trabajo, ya que la formación en competencias profesionales va a traducirse en la formación de un profesional que pueda desarrollar adecuadamente las funciones y actividades que le son propias a partir de la movilización de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.

2. Metodología

La metodología inicia con la identificación del tipo de investigación, seguida del diseño de la misma, continuando con el constructo, posteriormente se mencionan los instrumentos de investigación, seguido de la determinación del tamaño de la muestra y por último el análisis de los datos.

A. Tipo de investigación

Esta investigación es una investigación cualitativa-cuantitativa de tipo correlacional y consiste en identificar la forma en que se relaciona la variable X, competencias profesionales y la variable Y empleabilidad en un contexto en particular.

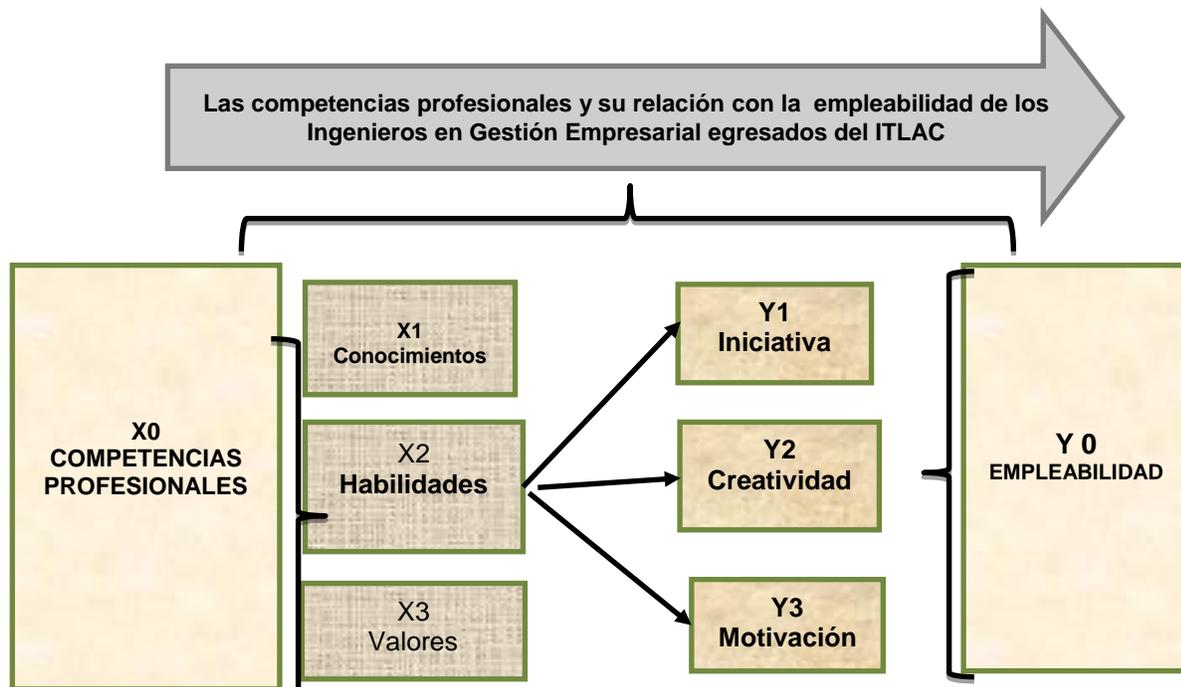
B. Diseño de investigación.

Variab le	Nombre de la variable	Definición de la variable de estudio	Dimensiones	Indicadores	Instrume nto	Operacionalización de las variables	Análisis de datos
X	Competencias profesionales	“Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas con integridad y compromiso ético, movilizand o los diferentes saberes: ser, hacer y conocer” (Tobón, 2010:14)	Conocimientos Habilidades Valores	Básicos De especialidad Toma de decisiones Manejo de las TIC’S Manejo de conflictos Comunicación Sociales Personales Morales	Encuest a en Escala Likert	Los ítems aparecen agrupados del 1 al 10 para conocimientos del 11 al 20 para habilidades y del 21 al 30 para valores los cuales presentan un orden lógico en relación a la variable X.	Alfa de Cronbach, correlación de Pearson o Canónica mediante el software SPSS
Y	Empleabilidad	“Habilidad para obtener o conservar un empleo y para evitar el desempleo” (Campos, 2003:17).	Iniciativa Creatividad Motivación	Persistencia Eficacia Innovación Emprendedurismo Logro Afilación Poder	Encuest a en Escala Likert	Los ítems aparecen agrupados del 1 al 12 para iniciativa Del 13 al 20 para motivación y del 21 30 para creatividad e innovación en relación a la variable Y.	Alfa de Cronbach mediante el software SPSS

Fuente: elaboración propia

C. Constructo de investigación

La construcción teórica-metodológica de esta investigación se sustenta entre las variables independiente y dependiente, el cual se presenta en la (figura 1).



Fuente: elaboración propia

D. Instrumentos de investigación

La encuesta con base a la escala de Rensis Likert comprende 45 preguntas para cada variable dependiente e independiente. En el caso de las competencias profesionales variable independiente, una vez validados para esta variable quedan 21 preguntas las cuales distribuidas en sus dimensiones son 06 preguntas para conocimientos, 09 para habilidades y 06 para valores, y para la variable dependiente, es decir empleabilidad 45 preguntas donde y una vez validados quedan 20 preguntas los cuales distribuidas por dimensión quedan 04 preguntas para la dimensión de iniciativa, 06 para la dimensión de motivación y 10 para la dimensión de creatividad.

E. Operacionalización de las variables.

Este apartado consiste en un listado de items con opciones de respuesta en escala tipo Likert de 1 a 5 agrupados en dos grandes categorías competencias profesionales y empleabilidad. Los cuales agrupados por variables quedan 45 items para el caso de las competencias. La recolección de datos se aplica a los estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del ITLAC.

F. Determinación de la muestra

La información se obtiene de un grupo representativo de los egresados de la carrera de ingeniería en gestión empresarial del ITLAC. En esta investigación la población es finita ya que se conoce el número de egresados los cuáles son 81 en el 2014 y el muestreo es por conveniencia en virtud de que se entrevistó únicamente a los egresados que se pudieron contactar debido a que algunos de ellos trabajan en otros estados de la república mexicana y no se cuenta con datos para su localización. Este tipo de muestreo permite comprobar las hipótesis planteadas, obtener los datos básicos y las tendencias en esta investigación.

Por lo que se aplicaron 47 encuestas representando un 58% del universo. En términos de margen de error el tamaño de la muestra se determina con la siguiente ecuación. Según Hernández, et al (2004).

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)81}{(81 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{77.7924}{4 + 0.9604}$$

$$n = \frac{77.7924}{4.9604} = 15.6826$$

En donde:

p= probabilidad (50%)

q= probabilidad (50%)

E=margen de error (5%)

Z=coeficiente de confianza con el que se va a trabajar (1.96) igual a 05% de los casos

n=tamaño de la muestra

N=población o universo (81)

G.Analisis de datos

El análisis de los datos, se realiza por medio de gráficas, porcentajes y cálculos estadísticos (SPSS ver tabla 9). Para la determinación de la fiabilidad de la aplicación de la encuesta de las competencias profesionales y la empleabilidad se usa el método estadístico Alfa de Combrach el cual permite estimar la fiabilidad de los indicadores de la variable dependiente e independiente a través de un conjunto de items (medidos en escala tipo Likert), los cuales miden el mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al 1 mayor es la consistencia interna de los items analizados. Como criterio general George y Mallery (2003) sugieren las evaluaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Crombach:

Coeficiente alfa > .9 es excelente.

Coeficiente alfa > .8 es bueno.

Coeficiente alfa >.7 es aceptable.

Coeficiente alfa >.6 es cuestionable.

Coeficiente alfa > .5 es pobre.

Coeficiente alfa <.5 es innaceptable.

Sin embargo Huh, Delorme & Reid (2006) aseveran que el valor de fiabilidad en las investigaciones exploratorias debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8.

Tabla 2. Análisis y fiabilidad de datos.

Análisis de fiabilidad de competencias profesionales				Análisis de fiabilidad de empleabilidad			
Escala: TODAS LAS VARIABLES				Escala: TODAS LAS VARIABLES			
Resumen del procesamiento de los casos				Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%			N	%
Casos	Válidos	47	100.0	Casos	Válidos	47	100
	Excluidos	0	.0		Excluidos	0	.0
	Total	47	100.0		Total	47	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.				a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticos de fiabilidad				Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos		Alfa de Cronbach		N de elementos	
.909		45		.773		45	

Fuente: Desarrollo propio a partir de los datos obtenidos de la investigación de campo y procesados a través del programa SPSS.

La aplicación de Alfa de Conbrach con resultados de .909 y .773 demuestran que la aplicación de la encuesta es robusta.

3. Resultados y discusiones

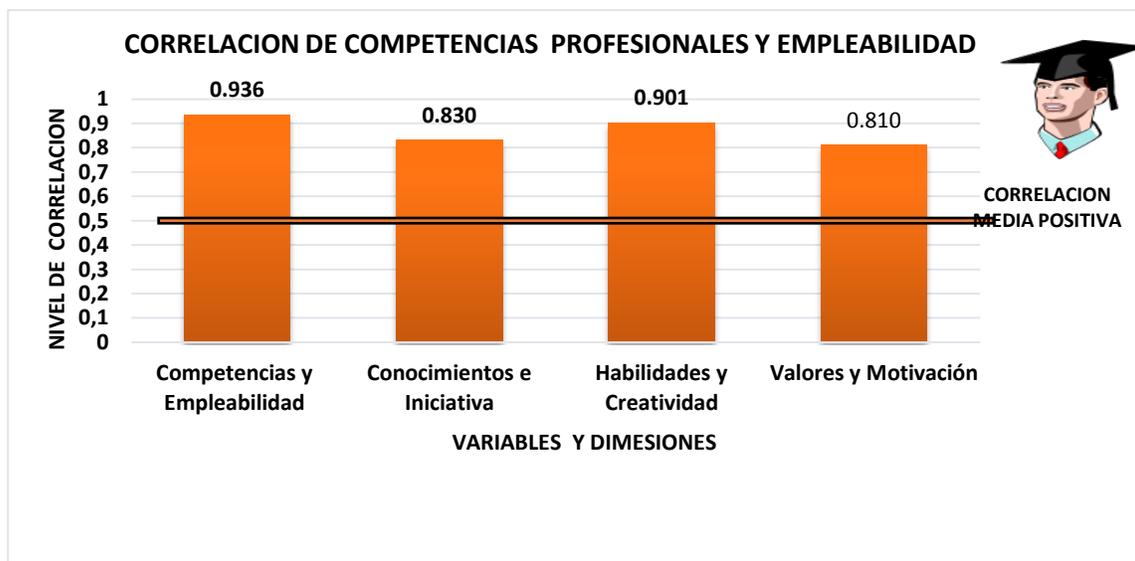
En el caso de la presente investigación los resultados de variables y dimensiones objeto de este estudio se muestran en la figura siguiente:



Figura 2. Alfa de Cron Bach de competencias profesionales y empleabilidad
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación de campo y procesados a través del programa SPSS.

Una vez analizados los datos resultados de la encuesta se puede concluir que las competencias profesionales si tienen una influencia positiva en la empleabilidad. Los resultados de este estudio muestran una Correlación Pearson de 0.936, esta se define como correlación alta positiva los resultados de este estudio se muestran en la figura 3.

Figura 3. Correlacion de competencias profesionales y empleabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación de campo y procesados a través del programa SPSS.

Tabla 3. Resumen de alfa de cron Bach de variables y dimensiones

Variable	Dimensión	Alfa de cron Bach	No de elementos
Competencias profesionales .909	Conocimientos	.850	06
	Habilidades	.852	09
	Valores	.687	06
Empleabilidad .773	Iniciativa	.552	04
	Motivación	.593	06
	Creatividad e innovación	.874	10
	Total de elementos		41

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación de campo y procesados a través del programa SPSS.

Tabla 4. Resumen de correlación Pearson de variables y dimensiones

Valor de correlación Pearson	Variables y dimensiones
.936	Competencias profesionales y empleabilidad
.830	Conocimientos e iniciativa.
.901	Habilidades y creatividad e innovación.
.810	Valores y motivación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación de campo y procesados a través del programa SPSS.

4. Conclusiones

El concepto de empleabilidad cobra gran relevancia en los momentos difíciles que se viven en el país donde predomina el desempleo, la crisis económica y la inseguridad. Al indagar en la literatura científica se observa la existencia de un conjunto de competencias que mejoran la probabilidad de que los egresados encuentren un empleo. Las conclusiones obtenidas son muy significativas dentro de las cuales se pueden señalar:

A. Mejorar la empleabilidad a través del desarrollo de competencias profesionales de los egresados en Ingeniería en Gestión Empresarial del ITLAC para a su vez mejorar

la competitividad de la sociedad, constituye un objetivo básico del sistema educativo y de la propia institución por cierto, por lo que la empleabilidad es conceptualizada como una competencia personal.

B. La Secretaría de Educación Pública a través del director del Instituto Tecnológico Nacional de México quienes definen las políticas también son responsables de formar un marco adecuado para el aprendizaje de las competencias profesionales para la empleabilidad y para el desarrollo y el crecimiento del empleo, asumiendo normas adecuadas de contratación, atendiendo a la protección del desempleado, el plan de carrera, así como los procesos de promoción y desarrollo al interior de las empresas.

C. La institución educativa debe garantizar la inserción y movilidad laboral de los egresados de este perfil profesional, por eso es importante realizar una revisión de propuestas curriculares, los recursos pedagógicos que ofrece e identificarlos requerimientos y demandas del mercado laboral, de tal forma que su oferta educativa sea coherente con las condiciones y necesidades del mundo contemporáneo, buscando que sus egresados cuenten con las competencias idóneas para desenvolverse en la sociedad y sean parte activa del progreso y desarrollo regional y nacional.

D. En épocas de crisis como la que actualmente se vive en el país los profesionistas egresados de este perfil profesional cuentan con la capacidad de constituir pequeñas empresas en forma personal o en red asociadas a la innovación, como instrumento a través del cual las empresas nacen, crecen y se consolidan asumiendo la gestión de las mismas los propios trabajadores. Se hace necesario potenciar este tipo de fórmulas tanto desde el sistema educativo mediante la formulación de proyectos y participando en programas de emprendedores, como desde la administración pública a través de la implementación de políticas especialmente mediante apoyos financieros o incubación de empresas desde la escuela.

E. El Instituto Tecnológico Nacional de México (Campus Lázaro Cárdenas) a través del departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación debe realizar un seguimiento periódico a sus egresados de este perfil con el propósito de identificar sus necesidades

de capacitación y crear vínculos con las empresas instaladas en la localidad y la región para la detección de requerimientos de capacitación de los egresados con el propósito de que estos se inserten en los programas de estudio de las especialidades, lo cual son facultad de cada instituto.

4. Referencias Bibliográficas

1. Anuies, (2014) .*Panorama de la Educación*. Recuperado el 09 de septiembre del 2014 de: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/09/09/980761>.
2. CONOCER (1997). “*Análisis ocupacional y funcional del trabajo*”. Madrid: OEI/IBERFOP, En Sánchez, A.; Martínez, C. y Marrero, C. (2004). *Necesidad del estudio de las competencias laborales: una mirada a sus orígenes*. Recuperado el 20 de marzo del 2014 de: <http://www.conocer.gob.mx/>
3. OIT (2004). *Educación, formación y aprendizaje permanente. Recomendación No. 195 de los Recursos Humanos*. Ginebra Suiza. OIT.
4. Welch, S. y Comer, j. 1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications*. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885. U.S.A.
5. George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS/PC+step by step: a simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Co. Belmont, CA. EEUU.
6. Huth, j., DeLorme, D.E. & Reid, L.N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advesiting. En: *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1) pp. 90-116.
7. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.

NOTAS

ⁱ JEL: I21, J24, M13.

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA: ENSAYO

Hacia una Política Pública para el Sector Fiquero en Colombia, el rol del Estado y la Transferencia de Tecnología

Public Policy towards the Fiquero Sector in Colombia, the role of the State and Transfer of Technology

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Junio 20 de 2014

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORES

Rubén Echeverri Echeverri
Economista Agrícola, Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Ecoauditoría y Planificación Empresarial del Medio Ambiente, Instituto de Investigaciones de Málaga, España; Candidato a Magíster en Dirección Estratégica de Tecnologías de la Información, Universidad Internacional Iberoamericana.

Docente Investigador Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.
Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Católica de Oriente.
Medellín, Colombia.

Correo electrónico: rubenecheverri@itm.edu.co

Luz Marina Franco Montoya
Tecnóloga Industrial, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid; Ingeniería Industrial, Universidad Católica de Oriente; Doctorado en Educación, Universidad Internacional Iberoamericana, México; Magíster en Dirección Estratégica en Tecnologías de Información, Universidad Internacional Iberoamericana. Puerto Rico.

Investigadora Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.
Especialista en Métodos Administrativos y de Producción, Universidad Autónoma Latinoamericana Medellín.

Medellín, Colombia.

Correo electrónico: luzfranco@itm.edu.co

Resumen

Sobre el fiquero son muchas las cosas negativas que se han dicho. Para analizarlas se recurre al concepto de modelos mentales y a las técnicas que generalmente se usan para describirlos. Después de analizar los modelos mentales negativos sobre el sector fiquero en Colombia se demuestra con uso de diferentes bibliografías que el fiquero tiene

más ventajas que desventajas. Por lo mismo, se plantea como alternativa para el desarrollo del sector fiquero la protección desde las políticas públicas.

Palabras Clave: Fique, modelos mentales, política pública, desarrollo rural.

Abstract

About the sisal are many negative things that have been said. To analyze is used to the concept of mental models and techniques which are generally used to describe them. After analyzing the negative mental models fiquero sector in Colombia is demonstrated using different bibliographies sisal has more advantages than disadvantages. Therefore, be an alternative to sector development fiquero protection from public policy.

Key Words: Fique, mental models, public policy, rural development

1. Introducción

El sistema de creencias que se tiene con respecto a un fenómeno, a un objeto, a una persona o cualquier situación es lo que comúnmente se le conoce como modelo mental. El origen de ellos puede provenir de afirmaciones ciertas o equivocadas. Lo cierto del caso es que muchos de los modelos mentales que se defienden en la vida parten simplemente de supuestos, de datos no confirmados, de informaciones parciales tomadas a la ligera como verdades supremas. Exactamente eso ha venido ocurriendo en el caso concreto del sector fiquero en Colombia. Existe un sistema de creencias que se ha generalizado y se ha tomado como una verdad. Utilizando la teoría sobre los modelos mentales, propia del pensamiento sistémico, en este artículo se analizan los modelos mentales negativos sobre la situación del fique en Colombia para demostrar que son falsos y que el valor que tiene el fique desde el punto de vista social y ambiental es tan alto y vale la pena que se diseñen políticas públicas en su defensa.

2. Desarrollo

El concepto de los modelos mentales

Para entrar en el tema de los modelos mentales, se debe tener claro que consisten en supuestos o impresiones que se forman en el cerebro y que necesariamente no tienen que ser ciertos. Varias personas en un mismo lugar y momento tienen apreciaciones

distintas de lo que los rodea. Los modelos mentales son activos, pues pueden cambiarse de manera muy rápida.

El tiempo que transcurre en la existencia de alguien, está compuesto por modelos mentales. A medida que se va madurando se van superando modelos mentales y cada que se tiene que derribar uno, se cambia de modelo mental (Echeverri y Franco, 2013)

2.1 Los modelos mentales y la conducta

Los modelos mentales determinan actitudes y conductas. Dicho de otra forma, las actitudes y las conductas dependen de lo que se cree. Si una persona se repite constantemente que es obeso y que no sirve para nada; los demás no tardarán en estar de acuerdo con esa apreciación. A propósito de modelos mentales el siguiente ejemplo muestra claramente el concepto que se quiere expresar. La historia del actor colombiano Pedro Montoya es muy significativa. En la serie de televisión “Revivamos nuestra historia”, el actor representó al Libertador Simón Bolívar. Desde el principio el actor asumió con tanto entusiasmo, responsabilidad y dedicación su papel que el éxito fue impresionante. La serie estuvo al aire más de dos años. A medida que la serie avanzaba el actor se metía más en el personaje. Cada vez asumía más roles del personaje. Llegó el momento del final de la serie. El actor no soportó que la serie se hubiera terminado. En la vida normal siguió actuando como si fuera Simón Bolívar. Frecuentemente se le veía en las plazas públicas con la vestimenta del Libertador, la espada y en ocasiones montando un caballo blanco. Se subía en cualquier objeto que le asemejara estar en una plaza pública y como cualquier político en una oratoria interminable recitaba los discursos del Libertador. Después de un tiempo tuvo que ser internado en una clínica de reposo. En su memoria se hizo una película colombiana: Yo soy Bolívar. Fue invitado al lanzamiento y después de su recuperación le pareció muy interesante. Pedro Montoya se metió tanto en el personaje que creyó que él era Simón Bolívar. De acuerdo a lo que creyó, actuó. Lo dicho arriba, las conductas están determinadas por el sistema de creencias. Se encuentra entonces una similitud muy grande entre el sistema de creencias y los modelos mentales (Echeverri y Franco, 2013).

2.2 Técnicas para reconocer y analizar modelos mentales

Las cinco técnicas más conocidas para reconocer y analizar los modelos mentales son según Senge (1992), brincos de abstracción, columna izquierda, teoría expuesta y teoría en uso, equilibrio entre persuasión e indagación y escalera de inferencias. Se analizarán cada una de ellas:

- ❖ **Brincos de abstracción:** saltar de un hecho a una generalización. Sostener que el cultivo de fique daña los suelos sin tener los suficientes conocimientos técnicos al respecto.
- ❖ **Columna izquierda:** decir una cosa diferente a la que se piensa. Expresar públicamente que el fique es una fibra natural que es necesario proteger con políticas públicas, pero cuando se está en el poder público, no disponer de los recursos ni de las políticas para apoyar al sector.
- ❖ **Teoría expuesta y teoría en uso:** defender un punto de vista y actuar de una forma completamente opuesta. Sostener que el fique es una fibra natural que debe ser subsidiada por los beneficios para el medio ambiente, pero no apoyar la propuesta del impuesto al polipropileno para crear un fondo de apoyo al sector fiquero.
- ❖ **Equilibrio entre indagación y persuasión:** a través de la indagación se ayuda a que las demás personas tomen sus propias decisiones y evitar que la persuasión sea el camino de las decisiones. Varias preguntas en forma general se pueden formular aquí: ¿el cultivo de fique trae más ventajas que desventajas? O también ¿el mayor culpable de la crisis del sector fiquero es el auge de los plásticos y por lo tanto es válido un impuesto para apoyar al sector fiquero? Se pueden formular muchas preguntas al respecto.
- ❖ **Escalera de inferencias:** a partir de un hecho aislado ir sacando conclusiones cada vez más determinantes hasta construir un modelo mental, que la mayoría de las veces es equivocado. Los cultivos de fique están en terrenos muy áridos de lo cual se desprende que el fique está dañando los suelos y por tal motivo hay que erradicar los cultivos de fique en Colombia, tal cual se observa en la Figura 1.

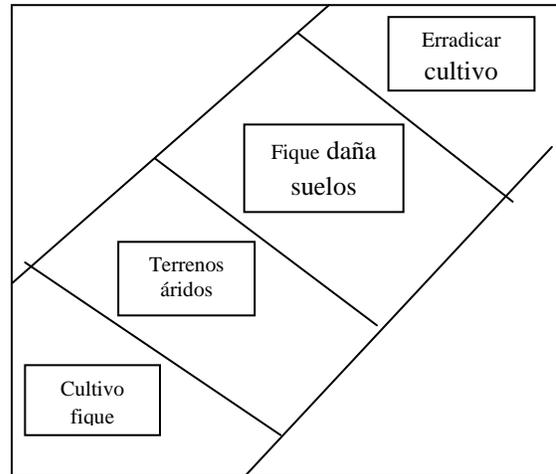


Figura Nº 1: Escalera de inferencias del modelo mental del fique
Fuente: Elaboración propia (2013).

2.3 El cultivo de fique: desmitificando el modelo mental

Los supuestos que se mencionan antes sobre el sector fiquero en Colombia requieren que se haga un análisis detallado para mostrar una visión completamente diferente.

Muchos de los modelos mentales en la vida parten simplemente de supuestos, de datos no confirmados, de informaciones parciales tomadas a la ligera como verdades supremas. Exactamente eso ha venido ocurriendo en el caso concreto del sector fiquero en Colombia. Existe un sistema de creencias que se ha generalizado y se ha tomado como una verdad. Algunos de los supuestos que hacen parte de dicho modelo mental son: El fique daña los suelos, El fique es un gran contaminante de aguas, Del fique sólo se extrae fibra, La fibra de fique sólo sirve para hacer costales, El fique es un cultivo de pobres y El cultivo de fique no tiene futuro (Álvarez, 1999).

La relación entre el cultivo del fique y el suelo es necesario analizarla desde varios aspectos: la planta y el suelo, los residuos y el suelo, el producto y el suelo, el fique y la contaminación de aguas y el fique y su valor ambiental.

2.3.1 La planta y el suelo

En uno de los pocos libros que se ha escrito sobre el cultivo de fique en Colombia, de lo cual hace ya casi cuarenta años, el profesor Pérez escribió “*El fique es una planta tan rústica como pocas, que se adapta a variadas condiciones ecológicas y por eso, quizá, se le haya hecho una propaganda de planta de suelos malos, pobres y que no sirve*

para nada” (Pérez, 1974:30). El mismo autor menciona los trabajos de Acosta y Solis donde han comprobado experimentalmente que el fique es un planta rehabilitadora de suelos pobres y erosionados, faltos de materia orgánica. Señala como el fique tiene un sistema radicular corto pero muy rico en nitrógeno, de tal manera que el suelo atravesado por las raíces se enriquece en este elemento a medida que se acumulan las raíces muertas. Los experimentos reseñados en el texto realizados en tierras semidesérticas han evidenciado que la formación de tierra agrícola es más rápida y acentuada con el fique que con muchos otros grupos vegetales, un cerco experimental de fique, por ejemplo, ha llegado a formar un suelo agrícola en 10 años, mientras que cualquier otra planta, en la mismas condiciones ambientales, hubiera necesitado no menos de dos siglos (Pérez, 1974).

Y como describe acertadamente el profesor Pérez: *“El fique como planta casi semixorófica, presenta estructuras peculiares de defensa contra las condiciones de aridez, como hojas carnosas, número reducido de estomas, epidermis cubierta por una delgada capa cerosa, cutícula gruesa y una presión osmótica dentro de las células relativamente bajas. Las raíces del fique se extienden hasta cubrir un área relativamente grande, y así están mejor adaptadas para conseguir agua; además estos vegetales almacenan agua en sus hojas y tallos carnosos y pueden resistir una sequía relativa* (Pérez, 1974:22).

Por otro lado, el fique está clasificado como un cultivo agrícola semilimpio y desde esta perspectiva, estos cultivos no requieren remoción frecuente del suelo y no deja el área desprovista de cobertura vegetal permanente, sino solamente en periodos muy cortos.

2.3.2 Los residuos y el suelo

Para muchos es bien conocido que de una hoja de fique se aprovecha en fibra aproximadamente el 4% y el restante 96% de biomasa lo constituyen los jugos, bagazo y fibras cortas (Álvarez, 1997). A través de diferentes programas de las entidades públicas y privadas, como los Convenios de producción más limpia, se ha logrado que muchos de los cultivadores aprovechen parte de ese 96% en diferentes actividades agropecuarias como abonos orgánicos, tecnología de la fermentación con los jugos en vez del lavado, entre otras. Experiencias que están suficientemente documentadas en

los Congresos Internacionales de Fibras Naturales (Álvarez, 1996), (Estrada, 1997) y (Castellanos y otros, 2009), demuestran que el 96% de la biomasa considerada como residuos, constituyen un volumen apreciable de material, que procesado adecuadamente, se puede convertir en abono de excelente calidad para mejorar las condiciones del suelo en las explotaciones agrícolas.

2.3.3 El producto y el suelo

Es importante anotar que uno de los grandes problemas que enfrentan los productores de cabuya ha sido precisamente la competencia que viene padeciendo desde la década del 70 con los materiales sintéticos. El desplazamiento de los productos de cabuya por los sintéticos entre otras razones, ha sido un problema de falta de intervención estatal, porque los beneficios sociales y ambientales del fique son suficientemente conocidos y sus bondades frente a los sintéticos también son suficientemente documentadas, (Echeverri, 1997).

Se calcula que a la zona de Urabá, zona productora de banano en Colombia, llegan anualmente 6.000 toneladas de polipropileno. *“En muestreos realizados se han encontrado hasta tonelada y media de pitas superficiales, no biodegradables por hectárea y se cree que en las 28.000 has cultivadas durante 30 años, hay 54 toneladas de polipropileno enterradas en estos suelos, de difícil recuperación”* (Ramírez, 1997:87). Lo cierto del caso es que el proceso de degradación de las fibras sintéticas puede durar más de cien años (FAO, 1992), lo cual es crítico para la productividad agropecuaria como viene ocurriendo en la zona bananera de Colombia. Por su parte el fique es una fibra natural y por lo tanto biodegradable y en vez de convertirse en un obstáculo para la producción agropecuaria, se incorpora fácilmente a los suelos y aporta nutrientes en un período no mayor de diez años (Pérez 1974).

2.3.4 El fique y la contaminación de aguas

El proceso de beneficio del fique, proceso en el cual se extrae la fibra mediante la máquina desfibradora y se seca la cabuya para dejarla lista para el mercadeo, puede realizarse mediante dos métodos: uno tradicional y el otro aplicando tecnología respetuosa del medio ambiente. El método tradicional hace referencia a que lo

cultivadores luego de extraer la cabuya la lavan en las aguas corrientes, produciendo efectos perjudiciales sobre el consumo humano, la flora y la fauna acuática (Ministerio del Medio Ambiente, 1997). La tecnología recomendada y probada en diferentes partes del país son los tanques de beneficio ecológico, en los cuales se coloca a fermentar la cabuya de un día para otro y los residuos líquidos y sólidos se pueden usar para el abono de los potreros, como está demostrado en diferentes parcelas figueras (Ministerio del Medio Ambiente, 1997). Está demostrado que las sustancias que expele el fique a la hora del lavado en ríos y quebradas son sustancias que roban el oxígeno al agua y por lo tanto las especies animales y vegetales mueren ahogadas. (Urrego, 2007) y (Gutiérrez, 1997). Este hecho es importante mencionarlo ya que de los jugos del fique se pueden sacar una gran cantidad de sustancias que sirven para usos médicos, farmacéuticos, industriales, entre otros.

Experiencias registradas por CORNARE en el Municipio de Alejandría (Antioquia) demuestran como el fique es viable desde el punto de vista ambiental (Estrada, 1997). Hasta hace unos quince años se realizaba en el municipio un concurso de pesca de sabaleta, pez muy abundante en el río que lo cruza, en el cual participaba una gran cantidad de población. Con el auge del cultivo y beneficio del fique, la sabaleta desapareció y por lo tanto el concurso también. A través la firma de un Convenio de Concertación para una Producción Más Limpia (PML), todos los actores involucrados en el proceso se comprometieron a impulsar el uso de los tanques de beneficio ecológico y después de cinco años de trabajo con orgullo los habitantes del municipio vuelven a los concursos de pesca, ya que la repoblación de sabaleta dio los frutos esperados. Ejemplos como este demuestran que el fique si es posible desde el punto de vista ambiental.

2.3.5 El fique y su valor ambiental

El fique es un cultivo de pobres, es una percepción generalizada que se tiene cuando se hace referencia al tema. No se puede negar que los cultivadores de fique se caracterizan por ser productores de economía campesina, de estratos bajos, con bajos ingresos, bajo nivel de escolaridad y que en todos los indicadores oficiales de pobreza están siempre ubicados en los niveles más bajos (CRIC, 1996). En el transcurso de

estos años de acompañamiento a los cultivadores del sector, se han encontrado personas e instituciones que lo desprecian. Incluso en alguna oportunidad el Ministerio de Agricultura pagó subsidios por la erradicación de plantas, como si se tratara de un cultivo ilegal y desconociendo su valor cultural e histórico para las comunidades indígenas y campesinas (Dirección Desarrollo Sectorial Sostenible, 2006).

Echeverri (2003) considera que la visión del problema del fique se puede sintetizar en los siguientes planteamientos:

- El fique, más que un determinante de las pobres condiciones de vida, ha actuado como un mitigador precario de la pobreza de recursos disponibles.
- El fique es un cultivo típico de zonas de extremo déficit hídrico, que establece grandes limitaciones para el desarrollo de cultivos alternativos.
- Su cualidad de baja demanda hídrica, bajos requerimientos en actividades culturales, baja demanda de insumos y su carácter permanente lo hace privilegiado para ser desarrollado en este tipo de suelos.
- La conservación de suelos es un bien valorado, pero no compensado.
- Es urgente establecer cuentas ambientales del sector fiquero para demostrar que son más los beneficios sociales que aporta que los costos en que incurre.
- Dada la inequitativa distribución de la tierra en Colombia, a los campesinos cultivadores de fique les correspondió poca tierra y de mala calidad y en muchas de ellas, sólo se puede cultivar fique.
- Una nueva visión del futuro del fique debe tener en cuenta que esta actividad se desarrolla en el país desde hace más de 500 años, y es un deber del Estado conservar el patrimonio cultural, histórico y natural.

2.4 Hacia una política pública para el sector fiquero.

2.4.1 Características del modelo de producción fiquero en Colombia

Un primer elemento que vale la pena mencionar es que existe heterogeneidad cultural, política, económica y social entre las diferentes zonas productoras. Así, por ejemplo, se destaca la región del Cauca donde la producción es realizada prioritariamente por las comunidades indígenas, cuyas formas de gobierno, de organización y de participación

son muy diferentes a otras zonas productoras (Echeverri y Franco, 2000). Además, de que la producción es realizada bajo la organización indígena, tiene la particularidad de que se hace en forma de monocultivo y es una herencia ancestral, por lo tanto es parte de su cultura y de su vida.

En la región de Nariño la producción de fique y de cabuya no es realizada por indígenas sino por productores de economía campesina o aparceros. En esta región se presentan simultáneamente parcelas con monocultivo y parcelas diversificadas, pero las necesidades que los grupos o comunidades de esta región son muy similares entre sí, pero muy diferentes a las comunidades indígenas del Cauca. Para este tipo de población se requiere una estrategia de desarrollo muy diferente a la que tradicionalmente se plantean en los planes de desarrollo.

Por otro lado, se tiene la zona productora del departamento de Antioquia. Aunque en ese departamento la producción es también realizada por productores de economía campesina, tiene ciertas particularidades que la hacen diferente a la del departamento de Nariño. En Antioquia la producción de fique se ha vuelto una producción marginal; es decir, es una zona tan diversificada que existen otros cultivos más importantes, hasta el punto que la producción de fique es mínima dentro de los ingresos totales de una explotación agropecuaria (Álvarez, 1996). Al mismo tiempo, los productores de la economía campesina de esta región están más estrechamente vinculados al mercado en todas sus manifestaciones. Las diferencias que se han mostrado entre las regiones productoras de fique, en cuanto a los productores se refiere, también se puede establecer para el caso de los artesanos, ya que la organización de los artesanos, sus tecnologías, sus productos y sus relaciones con los productores de fique, son características bien diferentes de una región a otra.

Unas comunidades por ejemplo, pueden demandar la sustitución de cultivos, la erradicación, otros la transformación, otros el subsidio, los precios, etc. Cualquiera sea la elección es desde las comunidades donde se deben tomar decisiones que permitan la construcción del desarrollo.

2.4.2 Hacia una propuesta sobre política pública para el sector fiquero.

Se tiene claro que el sector no se puede dejar al vaivén del mercado, porque desaparece más temprano que tarde. Para los defensores a ultranza de la eficiencia, la competencia, la libertad de mercados y la reducción del Estado, sería simplemente el cumplimiento de las reglas del mercado y su desaparición sólo significaría que es ineficiente y que hay otros sectores que hacen mejor las cosas. Para los que evalúan la situación desde otra óptica, se tiene la convicción que es una responsabilidad del Estado diseñar políticas claras para la conservación y mejoramiento de las condiciones de vida de los cultivadores sin sacarlos de su actividad fiquera. Lo anterior también es planteado por Echeverri (2003) cuando afirman que se entiende que el problema de los fiqueros rebasa con creces el problema de productividad, mercado y rentabilidad del producto e incorpora, al menos tres fuentes de justificación de esquemas de protección y apoyo: razones políticas, razones de cohesión territorial y razones de sostenibilidad ambiental. Siguiendo al autor se desarrollarán cada uno de estos aspectos para entender por qué el Estado debe intervenir para apoyar el sector fiquero y no dejarlo al vaivén del mercado.

- Razones políticas: el Estado siempre ha evitado realizar una reforma agraria de distribución de activos productivos, especialmente de tierras, como primera y más evidente solución a las precarias condiciones productivas.
- Razones de cohesión territorial: ésta es la segunda razón que puede aducirse para mantener poblaciones en condiciones precarias de recursos. Es necesario, o al menos deseable, contar con un territorio nacional integrado. Colombia tiene un formidable reto de enfrentar la pérdida de unidad del territorio, lo cual no puede ser solucionado por la vía exclusiva de dominación precaria militar e institucional.
- Razones de sostenibilidad ambiental: la valoración de la provisión o conservación de servicios ambientales, los cuales benefician a la sociedad en general, más que a los residentes particulares de estas zonas.

2.5. Rol de estado y la importancia de la transferencia de tecnología

La participación del Estado en el fomento del sector fiquero es un problema de poder político y económico. Cuando las empresas y los productores han hecho presencia en

las esferas cercanas al poder han logrado algunos avances como la Resolución 1083 del 4 de octubre de 1996 expedida por el Ministerio del Medio Ambiente que ordena el uso de fibras naturales en obras, proyectos o actividades objeto de Licencia Ambiental debido a que las fibras naturales presentan ventajas ecológicas como la biodegradabilidad, o el llamado Fondo Nacional Fiquero el cual fue presentado como Proyecto en el Congreso de la República, pero dichas iniciativas no se cumplen a cabalidad porque requieren participación política en las decisiones del Estado.

De acuerdo a la experiencia colombiana los pocos avances que se han logrado en las decisiones del Estado tienen dos perspectivas: las organizaciones sociales que han utilizado mecanismos de presión con paros y huelgas, y el sector académico y empresarial que viene demostrando las bondades de la fibra del fique como una fibra natural. Lo que en este artículo se viene planteando está enmarcado en la segunda perspectiva y de allí que se abogue porque se desarrolle una mayor investigación sobre el sector de tal manera que además de la fibra también se usen otros subproductos de la misma.

Las investigaciones que actualmente se desarrollan en el país para que de la planta de fique no sólo se use el 4% de biomasa permiten pensar que en el futuro puede ser más importante la producción del jugo de fique que la misma fibra. Si ello es así es hora de que las familias cultivadoras de fique permanezcan agremiadas para que no pierdan la oportunidad que dicho cambio puede traer. Si el jugo del fique en vez de la fibra se convierte en el producto principal del cultivo del fique, los cultivadores y los empresarios de la fibra tienen que estar preparados para los cambios que puede traer dicha situación. Con dicha perspectiva pueden surgir nuevos empresarios interesados en la explotación del jugo del fique, lo cual es beneficioso para el sector en su conjunto, pero también dicha situación puede acarrear oportunidades perdidas para los cultivadores ya que los nuevos empresarios también tomarán la opción de tener sus propios cultivos, lo cual no es nada ventajoso para los propios cultivadores. Esta opción de desarrollo hay que contemplarla y para ello el sector tiene que estar preparado. Y una de las formas es precisamente la transferencia de tecnología la cual se debe hacer desde las universidades con el apoyo de proyectos financiados por el Estado, de tal forma que los cultivadores además de implementar tecnologías respetuosas del ambiente, también se

diversifiquen manteniendo el cultivo de fique como producto principal, al mismo tiempo que desarrollen nuevos subproductos y lo más importante que mantengan la organización gremial con alianzas estratégicas con la industria para que aumente la presión sobre las decisiones del Estado.

2.6 Reflexiones Finales

Una de las reflexiones más importantes que se puede plantear aquí es que son más las bondades del cultivo del fique que los perjuicios causados. Las bondades pasan por lo cultural, lo social y lo ambiental. Como fibra natural propia del país y con una rica historia nacional ya es una razón poderosa para su conservación y el desarrollo del sector.

Las tres razones que plantea el autor en Echeverri (2003), para justificar el diseño de políticas públicas de protección al sector fiquero, más los planteamientos hechos a lo largo de este documento, conducen a concluir que se requieren acciones explícitas por parte del Estado para adelantar opciones como la transferencia de tecnología y procesos de irrigación y adecuación de tierras que habiliten las tierras de baja productividad para lograr opciones rentables, que permitan a las poblaciones asentadas en estos territorios y lograr niveles de ingresos suficientes para alcanzar una calidad de vida aceptable.

Desde una mirada prospectiva, el desarrollo de nuevos productos del cultivo de fique como por ejemplo el jugo del fique, pueden acarrear grandes transformaciones al sector hasta el punto que el producto principal ya no sea la fibra sino el jugo y para que las familias cultivadoras no pierdan otra oportunidad, la relación entre las empresas, las familias y las universidades tiene que ser más estrecha para lograr un diálogo más abierto con el Estado.

Referencias Bibliográficas

1. Echeverri, Rubén Darío y Franco, Luz Marina. 2013. Análisis de los Modelos Mentales sobre el Sector Fiquero en Colombia. Ponencia presentada en el 11

- Encuentro Colombiano de Dinámica de Sistemas. "El Despliegue de la Diversidad y la Unidad de la Dinámica de Sistemas. Colombia 2013". Bucaramanga. Colombia.
2. Senge, Peter. 1992. La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona. España.
 3. Álvarez, Carlos Alberto. 1999. El mundo sistémico del fique. Ponencia presentada en el 4°. Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 4. Pérez, Jorge. 1974. El Fique su taxonomía, cultivo y tecnología. Editorial Colina. 2ª ed. Medellín. Colombia.
 5. Álvarez, Carlos Alberto. 1997. Una visión del futuro del fique. Ponencia presentada en el 2do. Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 6. Estrada, Sergio. 1997. Análisis económico y ventajas comparativas en el procesamiento y aplicación del abono proveniente de los jugos y el bagazo de fique. Ponencia presentada en el 2do. Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 7. Castellanos, Oscar Fernando; Torres, Luz Marina y Rojas, July Cateline. 2009. Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de fique en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
Disponible en http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet
 8. Echeverri, Rubén Darío. 1997. Para la crisis del fique, ¿cuál estrategia? Ponencia presentada en el 2do. Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 9. Ramírez, Carlos Manuel. 1997. Uso del fique en el sector bananero. Ponencia presentada en el 2° Congreso Internacional de Fibras Naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia. pp 85 – 91.
 10. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO. 1992. Nota informativa sobre plásticos degradables. Roma.
 11. Ministerio del Medio Ambiente. 1997. Convenio de concertación para una producción más limpia en el sector fiquero del departamento de Antioquia. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 12. Urrego, Richard Fabián. 2007. Formulación de una estrategia de competitividad y sostenibilidad financiera del subsector fiquero, mediante la implementación de una

- planta industrial, para el aprovechamiento de los subproductos del fique. Tesis de Grado. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Bogotá. Colombia.
13. Gutiérrez, Héctor. 1997. Estudio de la descomposición de saponinas esteroidales en aguas residuales del lavado de fique. Tesis de Grado. Departamento de química, Facultad de Ciencias. Universidad del Valle. Cali. Colombia.
 14. Consejo Regional Indígena del Cauca. 1996. El fique, un elemento cultural a defender en territorio de los pueblos indígenas del Cauca. Ponencia de los pueblos indígenas fiqueros del Cauca en el 2do Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.
 15. Dirección Desarrollo Sectorial Sostenible. 2006. Guía Ambiental del subsector fiquero. Cadena Productiva Nacional del Fique. CADEFIQUE. 2ª ed. Bogotá. Colombia.
 16. Echeverri, Rafael. (2003). Producción de hecogenina a partir del fique en El Tambo, Nariño. Informe de evaluación e informe de asesoría. Documento interno no publicado. Corpoica.
 17. Echeverri, Rubén Darío y Franco, Luz Marina. 2000. El Sector Fiquero del Departamento del Cauca. Ponencia presentada en el 5º Congreso Internacional de Fibras Naturales. Popayán. Colombia
 18. Álvarez, Carlos Alberto. 1996. Situación actual del fique en Colombia. Ponencia presentada en el 1r. Congreso Internacional de fibras naturales. Rionegro. Antioquia. Colombia.

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile

Case Studies on Entrepreneurship in four projects oriented to students in public and state universities in Santiago, Chile

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Noviembre 29 de 2014

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORA

Beatriz Arnaiz Pérez
Tecnólogo en Administración de Personal
Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica
Analista Departamento de Desarrollo de Personas – Dirección de Desarrollo Institucional,
Universidad de Santiago de Chile.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: beatriz.arnaiz@usach.cl

Resumen

El presente artículo expone los principales resultados de una investigación basada en estudios de casos de intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes de una Universidad Chilena. En este sentido, se relevaron antecedentes relacionados con el contexto del proyecto emprendedor, las principales características del gestor de la idea y la percepción de los actores involucrados en los proyectos analizados. De esta forma, es posible identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de intraemprendimiento, las principales características de los gestores de ideas, y el impacto de dichos proyectos a nivel Institucional.

Palabras claves: Intraemprendimiento, estudio de casos, estudiantes, Universidad.

Abstract

This article presents the main results of research based on cases studied about entrepreneurship in four projects of students of a Chilean University. In this sense, It

revealed the history related to the entrepreneurial project, the main features of the manager of the idea and the perceptions of the parties involved in the projects.

Thus, it is possible to identify the facilitating and hindering factors for the entrepreneurship, the main features of the managers of ideas, and the impact of such projects at the Institutional level.

Keywords: entrepreneurship, cases studied, students, University.

Introducción

En la actualidad, existe una alta competitividad en el mercado, conforme a los cambios tecnológicos, la globalización y la disponibilidad de información. Las distintas exigencias de los clientes y la disponibilidad de servicios y productos, hacen la necesidad de una búsqueda permanente y continua por innovar y mejorar los procesos con el objeto de mantenerse actualizado y vigentes en el mercado.

Este entorno cambiante y exigente no es excluyente para las Instituciones Educativas de Nivel Superior, ni incluso para aquellas tradicionales que poseen un prestigio por su trayectoria, aún con estas fortalezas a favor, es necesario buscar una mejora continua.

En este contexto, se identificaron cuatro casos exitosos de intraemprendimiento en los servicios entregados a estudiantes en una Universidad pública y estatal ubicada en Santiago de Chile. Los criterios de selección para escoger estos cuatro proyectos, responden a la necesidad de identificar una mejora a los servicios prestados a los estudiantes, ya sea desde el ámbito administrativo, hasta aquellos que impactan en la docencia, y que presentaran un impacto institucional contribuyendo a los objetivos estratégicos.

Antecedentes teóricos relacionados con la investigación

Según Javier E. Bermudez Garcia, 2010, *“La innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para*

transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.” (Pág. 15)

Creatividad Corporativa: Según Alan G. Robinson y Sam Stern, 2000. *“Una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.” (Pág. 11)*

Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, tan vital para la supervivencia y el éxito a largo plazo, son el *mejoramiento* (cambios a lo que ya está hecho) y las *innovaciones* (actividades completamente nuevas para la compañía). Como es de esperar, la mayoría de los actos creativos son mejoras.

Intraemprendimiento: Según Javier Salcedo, Gerente General del Club de Innovación, intraemprendimiento, se asocia a aquellos emprendedores que están presentes al interior de las organizaciones. Se trata de colaboradores que destacan entre sus pares por ser innovadores y tener especiales habilidades para identificar nuevas oportunidades de negocios que aporten valor a la compañía.

Stephen Robbins y Timothy A Judge 2009, señalan que *“las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.” (Pág. 23).*

En este sentido, mencionan que los empleadores de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que éste tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.

En el contexto de la presente investigación, y considerando que los casos abordados se desarrollaron en una institución pública, es pertinente clarificar y precisar cómo la innovación se lleva a cabo en el sector público.

Innovación versus planificación estratégica

Sánchez, Lasagna y Marcet (2013) han sostenido que la planificación estratégica supuso un avance muy importante en la cultura de la gestión, tanto en el ámbito privado como público. La planificación estratégica supone ser capaces de gestionar a lo largo del tiempo los objetivos realmente importantes que una organización se plantea y, por ello, busca ayudar a las organizaciones a ser lo que realmente quieren ser. Una planificación estratégica bien definida ayuda a una toma de decisiones alineada por parte de actores que no pueden estar permanentemente reunidos para coordinarse.

a).- Los límites de la gestión lenta: hace referencia a la dificultad que presenta la planificación estratégica, versus el contexto de cambio, pues la planificación permite alinear objetivos y recursos, mientras que los cambios pueden resultar más rápidos que la capacidad de planificar.

b).- La insuficiencia de la planificación estratégica: la innovación, como complemento más que alternativa de la gestión estratégica, pasa a ser un elemento clave para el enlace y la vinculación entre los objetivos que una organización quiere desplegar para crear valor público y los contextos cambiantes en los que esta generación de valor debe desplegarse.

Estos autores distinguen Factores Facilitadores y obstaculizadores de la innovación. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Factores facilitadores de la innovación

- **Liderazgo:** El factor de liderazgo es una de las claves para detonar la innovación en el sector público.
- **Apoyo político:** Uno de los factores más declarados es el apoyo recibido por parte de la autoridad política, sin el cual, difícilmente ocurriría la innovación.

- **Pasión:** Un rasgo muy notorio y común entre los innovadores públicos es el enorme entusiasmo que transmiten por el proyecto que sustentan.
- **Compromisos:** Desde lo personal la gran mayoría de los innovadores expresa un alineamiento muy estrecho con las metas y objetivos del servicio del que forma parte.
- **Espíritu joven:** Un rasgo destacado de las personas que se pone al frente de proyectos innovadores es la ductilidad y el atrevimiento,
- **Orientación al usuario:** Para aquellos gestores públicos que innovan en el contacto y en el vínculo con el usuario esto representa un mandato. (pág. 113-116).

Factores obstaculizadores de la innovación

- **Inercia organizacional:** Uno de los principales obstáculos a la innovación es la rutina en la que caen las organizaciones.
- **Falta de incentivos:** La cultura burocrática prevaleciente no está estructurada en un marco de incentivos que motiven la innovación, sino que por el contrario, dado que normalmente no se miden los resultados y los impactos de las acciones, no hay necesidad de innovar.
- **Falta de orientación hacia los resultados:** La gestión pública burocrática no tiene una orientación hacia los resultados, aunque se va instalando ya una demanda que se espera genere un cambio al respecto.
- **Mala comunicación:** La estructura de compartimientos estancos que predomina en las organizaciones públicas y las prácticas de trabajo vertical y jerarquizado han aislado a las unidades funcionales, estableciendo muy malos canales de comunicación entre ellas.
- **Carencia de políticas de atracción de talento:** Dado que no hay una fuerte orientación al usuario y, con ello, un uso intensivo de la evaluación de desempeño, no se vislumbra en el sector público la aplicación de políticas para retener y captar el talento, lo cual representa una de las claves de la innovación, pues son las personas quienes impulsan y concretan la innovación.
- **Falta de espacios transversales:** La excesiva jerarquización y verticalidad impiden los contactos transversales que facilitan la emergencia de la innovación, no

obstante son estos espacios de interacción los que producen los hallazgos innovadores.

- **Falta de canalización de ideas:** Por la misma razón expuesta en el obstáculo anterior, las pocas ideas que lleguen a emerger quedan atrapadas en el laberinto burocrático. (pág. 119-122)

En cuanto a los casos en cuestión, éstos obedecen a proyectos desarrollados en una Universidad Pública y Estatal en Santiago de Chile.

Metodología utilizada

La metodología utilizada en el presente estudio se basó en el análisis de cuatro casos de intraemprendimiento, los casos abordados, se seleccionaron en base a los siguientes criterios, por una parte, que generaran una mejora para los servicios prestados a los estudiantes, en sus distintos ámbitos, es decir, desde un servicio administrativo, hasta aquellas iniciativas que impactan directamente en la docencia, y por otra, que fueran proyectos recientes o que se encuentren en una mejora continua y que contribuyan a los objetivos estratégicos de la Universidad.

El presente estudio fue del tipo descriptivo, los casos fueron observados y analizados en sus propios contextos. En este sentido, el levantamiento de información se efectuó mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas y facilitadas por las distintas unidades. La recogida de antecedentes se realizó principalmente con los siguientes actores: gestores de ideas, sus jefaturas, y los clientes internos y externos que han hecho uso de los servicios presentados. De igual forma, el estudio tiene un enfoque cualitativo, pues se busca comprender la perspectiva de los participantes.

Casos analizados⁽¹⁾

Caso Nº1: Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP)⁽²⁾

El PAIEP es una iniciativa que busca homogeneizar la entrada y permanencia de estudiantes a la Universidad, mediante el acceso inclusivo, apoyo académico y apoyo

psicosocial, está orientado a posibilitar la integración exitosa de los estudiantes a la educación superior, con especial atención en aquellos de alto rendimiento en contexto, pero desfavorecidos académicamente.

En este proyecto es factible apreciar el apoyo tanto de las autoridades como del Ministerio de Educación, es un grupo de profesionales -que según lo relatado por uno de ellos- es posible visualizar la proactividad e iniciativa como principal competencia, en búsqueda de distintos proyectos que permitan generar recursos para mejorar constantemente los servicios que presta el programa a los estudiantes. Se refleja que son profesionales comprometidos y conscientes con el impacto de su gestión en los estudiantes intervenidos y la movilidad y rol social que existe tras el proyecto.

En cuanto a los impactos del proyecto, si bien no existen mediciones concretas aún, se consultó sobre el impacto en la motivación, aprendizaje, conocimiento adquirido, entre otros, siendo todas las temáticas bien evaluadas. Si bien, se puntúan algunas temáticas un poco más bajo, siempre se encuentran en el área de nivel de acuerdo.

De igual forma, es posible visualizar –conforme a la apreciación del entrevistado- la presencia de las competencias institucionales- de los profesionales que ahí se desempeñan.

En relación a la encuesta de satisfacción, se visualiza en términos generales una buena apreciación de los estudiantes, en cuanto a la disponibilidad de los tutores, la efectividad de las actividades en su rendimiento académico y el compromiso y flexibilidad de dichas actividades para ajustarse a las necesidades de los estudiantes. No obstante, a pesar de los medios de difusión disponible, se aprecia aún una debilidad en cuanto a la oportunidad de información de las actividades del PAIEP y de los servicios que se encuentran a disposición.

Caso Nº2: Certificado de Alumno Regular en línea⁽³⁾

Consiste en la puesta en marcha de un nuevo servicio de emisión de certificados en línea a través del portal de Registro Académico. En este portal pueden obtener certificados de alumnos regular para efectuar trámites de asignación familiar, atención médica, pase escolar, servicio militar, bono escolar, entre otros.

En este caso, se da una figura particular dado que por un proyecto institucional, se desvinculó a dos de tres profesionales que conforman esa área, por lo que se presencia un clima de inestabilidad laboral. Esto es factible concluirlo al observar las respuestas de la jefatura del gestor de la idea.

De igual forma, en este caso es factible destacar que a pesar de la adversidad, tanto por los recursos, como por la inminente implementación de un nuevo sistema computacional, se propone esta idea que busca y tiene por finalidad mejorar los servicios entregados a los estudiantes. En este sentido, es factible apreciar que la visión integral y la experiencia del gestor de la idea, hace latente la necesidad de mejorar el servicio, pues conoce experiencia de otras Universidades, fue estudiante de la Universidad, es profesor por horas de clases y además es profesional de la Universidad.

Una de las temáticas que se pueden observar en común y que fueron mencionadas es la falta de apoyo colaborativo y el compromiso con los estudiantes.

En las encuestas aplicadas a los clientes directos (estudiantes), se aprecia que la comunicación no es muy efectiva para difundir el servicio, si bien, se utilizan medios institucionales de comunicación, mayoritariamente la información converge en los medios informales o inoportunamente, sin la adecuada orientación para utilizar el servicio en cuestión.

Sin perjuicio de lo anterior, los estudiantes evalúan bien el servicio y cumple –en su mayoría- las expectativas, demostrando que sí ha mejorado su calidad de vida y que les

hubiese gustado que se desarrollara antes. En cuanto a la institución, la mayoría percibe que hay preocupación por innovar.

Las respuestas de los estudiantes son coincidentes al mencionar que no conocen instancias a las cuales acercarse y que sí les gustaría que existiera una unidad en la cual pudieran realizar sus aportes.

Caso Nº 3: Nueva Tecnología de clases a distancia⁽⁴⁾

Se trata de WebEx, de Cisco Systems, es una aplicación que permite la interacción con el aula a distancia y que sólo requiere conexión a internet. La herramienta es utilizada por un académico de la Universidad, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de jóvenes que estudian y trabajan, permitiéndoles contar con más tiempo para el descanso y la familia.

En este caso es factible mencionar tres factores que se aprecian muy relevantes, por una parte las características del gestor de la idea, quien demuestra la convicción de que todo se puede si uno se lo propone, la pasión que siente por su trabajo y el entusiasmo que aporta en sus proyectos. En segundo lugar, es muy importante el apoyo de la jefatura (en este caso el Decano de esa fecha y el actual Decano de la Facultad), lo cual hace mucho más factible y facilitador implementar el proyecto, pues existe un decidido apoyo a la aplicación de la nueva tecnología de clases a distancia. Por último, uno de los factores a destacar, es la capacidad de adquisición de esa unidad Académica, lo cual, claramente facilita la operatividad del proyecto.

Entre otros factores que se pueden mencionar, es la visión de los participantes del proyecto, en el sentido de que conocen otras realidades y poseen una amplia experiencia en el área docente y académica por lo que la probabilidad de aportar ideas y visualizar nuevas oportunidades es mucho mayor.

En este caso se aprecia una fuerte orientación hacia la excelencia y calidad del servicio, la preocupación por la innovación y la mirada de otras Universidades tanto nacionales como internacionales de distinto nivel, despiertan la necesidad de una mejora continua.

En cuanto al impacto en relación a los resultados esperados, aún hay mejoras que realizar. Sin embargo, en general se encuentra bien evaluado por los estudiantes que utilizaron la nueva tecnología de clases a distancia.

Caso Nº 4: Proyectos de Innovación Docente⁽⁵⁾

Los Proyectos de Innovación Docente (PID), han centrado sus acciones en apoyar y fortalecer la labor del profesorado universitario por medio del desarrollo de innovaciones que aporten una mejora al proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

En este caso, se puede visualizar que la instancia canalizadora de los proyectos de Innovación Docente, se encuentra en una mejora continua, dentro de las debilidades manifestadas es el tema de los recursos y la medición de resultados. De igual forma, se observa que en cierta medida, se contraponen dos visiones que como Institución se den alinear, por una parte se visualizan intenciones de ser vanguardistas e innovadores con distintas restricciones institucionales y por otra parte se visualiza un descuadre quizás demasiado vanguardista y poco alineado con los objetivos institucionales. En este contexto, se aprecia una falencia en relación a la alineación de la visión institucional, tanto desde la difusión de los mismos, como el desconocimiento de los gestores de ideas.

En relación a los proyectos en sí y las características en común que se visualizan en los gestores de ideas es el interés por la excelencia al servicio, la preocupación por la docencia y la búsqueda constante de aprendizaje y contribución no sólo a la Universidad, sino que con una visión mucho más amplia y futurista, relacionada con la sociedad, el país y la preocupación del desempeño de los estudiantes en su campo laboral.

Un factor que se logró relevar en las entrevistas, es el interés del estudiante “*por pasar el ramo*” más que adquirir el conocimiento, esta temática podría ser abordada a nivel institucional y trabajar en un cambio de paradigma radical en los estudiantes, e incluso como tema país, no es menor que el estudiante se preocupe por pasar más que de aprender los contenidos, sobre todo considerando los actuales cuestionamientos por los que ha pasado nuestro país relacionados con la calidad de la educación.

En este caso, las jefaturas no participaron en la evaluación de competencias de los gestores de ideas, este es indicador que se puede percibir como falta de confianza en las relaciones, poca comunicación e interactividad, incluso y a modo muy personal, se visualiza cierta competitividad entre ellos y una sensación de que existieran diferencias ideológicas que están por sobre los intereses institucionales.

En relación al reconocimiento, si bien a la mayoría de los gestores de ideas, los mueve el conocimiento y el servicio prestado a los estudiantes y a la Institución, es reiterada la intención de difundir el conocimiento y experiencia adquirida en estos proyectos, ya sea a través de publicaciones, presentaciones, jornadas, entre otros.

Conclusiones

Conforme al resultado del estudio, y de acuerdo a la línea investigativa, es posible efectuar las siguientes conclusiones:

- ✓ En cuanto a las características de gestores de ideas es factible encontrar que en común presentan una fuerte orientación al servicio y excelencia, adicionalmente, éstos tienen en común la búsqueda de aprendizaje y a pesar de la adversidad, confían en que su proyecto repercutirá positivamente. De igual forma, la mayoría de los entrevistados (gestores de idea) excede su jornada de trabajo.
- ✓ En los casos en los que se pudo obtener la medición de competencias institucionales de los gestores de idea, se detecta la presencia de las conductas

claves. Las competencias institucionales son: Orientación a la Excelencia, Compromiso con los valores Institucionales y Orientación al Servicio.

- ✓ Adicionalmente, existen competencias en común entre los gestores de ideas. Tales como; Conciencia Organizacional, Iniciativa (Proactividad), Adaptabilidad al Cambio, Aprendizaje continuo, Búsqueda de información, Pensamiento Estratégico, Tolerancia a la Presión, Orientación a los resultados, Innovación del conocimiento. Claramente las competencias expuestas, pueden variar entre un gestor y otro, no obstante, se seleccionó a aquellas que buscaran reflejar a todos los entrevistados.
- ✓ En este contexto, y de acuerdo a las entrevistas efectuadas, se aprecian factores normativos y distintas instancias de autorizaciones que dificultan el desarrollo de una cultura innovadora. Uno de los factores débiles es la comunicación y la interrelación entre las distintas unidades que participan en un mismo proceso. La falta de interrelación entre distintas unidades, impide un trabajo mancomunado, en el cual se podrían potenciar claramente los esfuerzos sobre la base de un mismo objetivo.
- ✓ En cuanto al contexto organizacional, fue posible identificar factores críticos que facilitan o dificultan las propuestas exitosas de intraemprendimiento, tales como: **autonomía de la unidad**, pues se observó que en aquellas unidades que son más autónomas, se facilita proponer y ejecutar ideas de intraemprendimiento; **apoyo de la jefatura**, en los casos en los cuales la jefatura respalda al gestor de la idea, es más fácil implementar una idea de intraemprendimiento; **recursos propios**, las unidades que cuentan con recursos propios, les resulta mucho más fácil generar ideas y concretar su proyecto; **pasión**, es un factor que se visualiza en la mayoría de los gestores de ideas. A pesar que en algunos casos, no se aprecia explícitamente el factor, existe latente el entusiasmo por lo que se hace y su contribución al estudiante; **compromiso**, es un factor presente en todos los gestores de ideas, no obstante, este compromiso se encuentra más vinculado al

servicio del que forman parte que una fuerte adhesión a la institución; **orientación al usuario**, este factor se encuentra fuertemente presente en todos los entrevistados.

Estos factores toman mayor fuerza y efectividad cuando se combinan que cuando se presentan en forma aislada.

- ✓ En relación al impacto de los proyectos y su contribución a la Universidad, se observa una debilidad en algunos casos, pues no existen indicadores que den cuenta de sus resultados y beneficios, pues el nivel de innovación es valorado conforme a percepciones, sólo en algunos casos se presentan estadísticas y datos cuantitativos que reflejan el impacto de forma confiable. Sin perjuicio de lo expuesto, y conforme a las encuestas realizadas, el impacto de los proyectos de intraemprendimiento, puntúa positivamente en todas las temáticas consultadas.
- ✓ En cuanto a los estudiantes encuestados, la calificación del servicio prestado refleja una buena acogida y apreciación positiva. La mayoría de ellos valora los esfuerzos de la Institución por las mejoras que se han realizado y hay una percepción positiva en cuanto a la preocupación de la Institución por implementar ideas innovadoras.
- ✓ En cuanto al reconocimiento, los entrevistados mencionan que sus motivaciones apuntan a mejorar el servicio a los estudiantes, y en adquirir aprendizaje para la mejora continua. En este contexto, es posible apreciar que la motivación de los gestores de ideas es de tipo intrínseca, la satisfacción por el trabajo bien hecho.

NOTAS

- (1) El presente artículo, se basó íntegramente en la Tesis “Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro Proyectos orientados a los Estudiantes de la Universidad de Santiago de Chile”, para obtención de Título profesional de Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica
- (2) Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional de la Unidad.
- (3) Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional gestor de la idea.
- (4) Información extraída de su Página WEB y entrevista a Académico gestor de la idea.

⁽⁵⁾ Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional de la Unidad.

Referencias Bibliográficas

1. Robinson Alan G y Stern Sam, (2000) Creatividad empresarial: Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos.
2. Robins Stephen, Judge Timothy, (2009). Comportamiento Organizacional
3. Sánchez Carmina, Lasagna Marcelo, Marcet Xavier, (2013), Innovación Pública, Un Modelo de Aportación de Valor.

Webgrafia

1. Bermudez Garcia Javier E., 2010. Cómo medir la innovación en las organizaciones. Escuela de Postgrado de la UPC, cuadernos de investigación EPG, Edición Nº 11. Pág. 15. Fuente: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333155/1/66-219-1-PB.pdf> , (Consultada el 22/08/2014).
2. Salcedo Javier, 2012. La importancia de los intraemprendedores en la Empresa. Innovación.cl. Fuente: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/la-importancia-de-los-intraemprendedores-en-las-empresas/> (Consultada el 11/03/2015)
3. Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia, Vicerrectoría Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.paiep.usach.cl/> (Consultada el 12/09/2014).
4. Registro Académico, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <https://registro.usach.cl/> (Consultada el 10/07/2014).
5. Registro Académico, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <https://registro.usach.cl/index.php?ct=login> (Consultada el 12/08/2014).
6. Proyectos de Innovación Docente, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.vra.usach.cl/index.php/noticia/detalle/Convocatoria-Proyectos-de-Innovaci-n-Docente-2014/26> (Consultada el 21/07/2014)
7. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.ingenieriaindustrial.usach.cl/academicos/jorge-eduardo> (Consultada el 19/07/2014).
8. Departamento de Desarrollo de Personas, Dirección de Desarrollo Institucional, Prorrectoria, Universidad de Santiago de Chile. Diccionario de Competencias. Fuente: <http://ddp.usach.cl/documentos> (Consultada el 25/09/2014).

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA: ENSAYO

Modelo de gestión del conocimiento basado en el funcionamiento celular

Knowledge management model based on cellular function

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Noviembre 29 de 2014

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORES

Amador Alburquenque Morales
Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica
Industrias Floramatic Ltda.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: amador.alburquenque@floramatic.com

Esteban Cisternas Olivares
Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica
Fresenius Kabi Chile
Santiago, Chile.
Correo electrónico: estebancist@hotmail.com

Resumen

Las organizaciones experimentan un desafío determinante para su desempeño competitivo, gestionar su capital intelectual (CI) y mejorar sus capacidades de innovación (i) a través de un modelo que, enfocado en las unidades básicas de generación de conocimiento, identifique los elementos fundamentales para las actividades de: nutrición, desarrollo y transferencia del conocimiento.

La presente reflexión propone un modelo de gestión del conocimiento basado en el funcionamiento celular de organismos evolucionados, identificando aquellos elementos claves de su funcionamiento y llevándolos a su homólogo de gestión del conocimiento en las micro-relaciones de los equipos de trabajo. El resultado, es una estructura que, teniendo como base los aportes teóricos de la gestión del conocimiento, reúne aquellos

elementos claves que, según el funcionamiento celular, permitirían las actividades de: nutrición, relación, y reproducción del conocimiento en los equipos de trabajo.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, capital intelectual, innovación, micro-relaciones, equipos de trabajo.

Abstract

Organizations experience a decisive challenge for competitive performance, to handle their intellectual capital (IC) and improve its innovation capacity, through a model that focused on the basic units of knowledge generation, identifies the key elements for nutrition activities, development and knowledge transference.

This reflection proposes a knowledge management model based on cellular function of evolved organisms, identifying those key elements of its operation and passing them to his counterpart of knowledge management into the micro-relations of working teams. The result is a structure that, based on the theoretical contributions of knowledge management, compiles the key elements, according to cell function allowing nutrition activities, relationships and reproduction of knowledge within working teams.

Keywords: Knowledge management, intellectual capital, innovation, micro-relations, teamwork.

Introducción

Los sistemas de gestión aplicados en las organizaciones no están focalizados en gestionar el capital más valioso de las organizaciones, el conocimiento, elemento a su vez, crucial para mejorar las capacidades innovadoras. Los sistemas de gestión se focalizan en resultados, métodos y auditorías operativas a los sistemas para revisar el grado de conformidad de cierto estándar y no buscan instaurar una cultura que fortalezca y permita la innovación como parte de la autogestión de los equipos de trabajo. A esto se suma la tendencia de pensar en las organizaciones como un set de elementos inanimados constituidos por recursos humanos y no como organismos vivos que demandan el estudio de su biología (O. Montoya, 2004).

Las múltiples barreras organizacionales para la innovación, que se detectan una y otra vez, en los particulares sistemas de gestión instauran el desafío para el *management*

moderno de convertir a las organizaciones en unidades más innovadoras a través de la gestión de su conocimiento (P. Drucker, 1985).

Antecedentes teóricos

En los años 90, cuando se acuñó el concepto de sociedad del conocimiento, la gestión del capital intelectual se empezó a considerar como el capital más valioso. Así y todo, el capital que no se gestiona está detenido, y tiende a depreciarse (Ordóñez de Pablos y P. Fernandez, 2005), entonces surge la necesidad de gestionar ese conocimiento bajo un modelo de gestión que no solo reúna en simbiosis aquellos elementos cruciales para la supervivencia del mismo, sino que los presente actuando holísticamente en pos de la homeostasis de las unidades básicas que mantienen vivas a las organizaciones en los procesos de: nutrición, relación y reproducción del conocimiento. En particular, las organizaciones no sólo tienen que desarrollar la creatividad y la capacidad de innovar, sino también destinar mecanismos y procedimientos que aseguren la transformación de la creatividad de los individuos en una ventaja competitiva que genere valor (T. Levitt, 2003).

El concepto de innovación nace de la mano del estudio del desarrollo económico. El economista J. Schumpeter (1934) identificó y clasificó la innovación como el motor del cambio económico en cinco categorías: 1. La introducción de un nuevo producto, 2. La introducción de un nuevo método de producción, 3. La apertura de un nuevo mercado, 4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes semi-manufacturados y 5. La realización de la nueva organización de cualquier industria. Por otro lado, World Economic Forum (WEF) entiende la Innovación como uno de sus doce pilares que configuran la competitividad, y la define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Innovar es transformar ideas (invenciones) en valor comercial (Y. Ijuri y otros, 1988), (R. Petty y J. Guthrie, 2000).

Innovación = Invención + Explotación.

El Informe 2013 del Índice de Innovación Global indicó que Chile cayó en el Ranking al lugar 46, el más bajo en sus últimos 5 años. No obstante, al leer las dimensiones del informe, se puede observar que la caída no se debe a la labor científica, sino a la

incapacidad del conocimiento científico de ser transformado en “outputs” (producción) creativos y tecnológicos, en muchas empresas la necesidad de innovar es mayor que la capacidad para hacerlo. Hoy en día, existen grandes desafíos en la política pública para aumentar la inversión en I+D y elevar el gasto actual del 0,3% del PIB al 2,5% promedio (OECD) de países desarrollados (E. Britan, 2010).

Durante mucho tiempo la innovación residió, principalmente, en los departamentos de I+D. Un gran error que hoy hace que las organizaciones pierdan el potencial creativo de los profesionales que trabajan en otros departamentos y que son capaces de generar y proponer nuevas ideas no vinculadas necesariamente a un cambio tecnológico.

Por otro lado, la falta de sistemas formales de gestión de conocimiento que permitan la coordinación entre departamentos y transferencias de conocimientos, es una de las principales barreras a la innovación. La gestión del conocimiento, más que derrumbar muros entre departamentos estancos, es crear una cultura del conocimiento, flujos de información, transferencia y bases de datos de conocimientos y experiencias (L. Montoya, O., 2004).

Capital intelectual

El conocimiento de las organizaciones ha sido descrito con el único recurso inagotable que crece con su uso y no solo es almacenado y diseminado al resto de los integrantes, sino que es a partir del cual se generan los bienes y servicios que hacen de las empresas un suceso seguro. Todo el conocimiento como tal en una organización es lo que se conoce como Capital Intelectual (CI). El CI se distribuye en el capital social, capital estructural y capital humano (P. Seemann y otros, 2000) y se encuentra en creencias, valores, experiencia, comunicación e inferencia, literatura, mensajes, internet, cátedras, reuniones, seminarios y congresos, entre muchas otras, siendo las personas la fuente de la mayoría del conocimiento de la organización. Por tanto, rescatar o redescubrir al ser humano dentro de la organización podría convertirse en el descubrimiento de ideas con valor y potencial para transformar por completo a una organización (Barney, J., 1995).

Desde la era agrícola, pasando por la era Industrial, hemos llegado a la llamada era del conocimiento. Por tanto, la nueva economía en la búsqueda de optimizar sus organizaciones a través de la mejora de sus capacidades y productividad debe basar su

sostenibilidad en la gestión del conocimiento. El concepto económico de gestión del conocimiento, corresponde al escenario actual del mercado, al manejo y la distribución del conocimiento a lo largo de la organización a fin de generar valor o en otras palabras con la finalidad de crear competencias esenciales (E. Bueno y M. Salmador, 2000). La gestión del conocimiento permite el aprendizaje organizativo, que es vital para llevar a las compañías con gente inteligente a formar organizaciones inteligentes.

La gestión del conocimiento suele ser abordada desde dos enfoques. El primero, aborda la gestión del conocimiento a través de la medición del capital. El segundo, a través de los modelos de gestión que se encargan de discriminar y localizar aquellos conceptos inherentes a la organización. Ambos enfoques dan origen a una serie de modelos que intentan administrar el conocimiento, véase tabla 1:

Tabla1. Modelos de gestión del conocimiento

N o m b r e	A u t o r (es)
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting.	Tejedor y Aguirre, 1998.
Modelo Arthur Andersen	Andersen, 1999.
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).	
Proceso de creación del Conocimiento	Nonaka, Takeuchi, 1995.
Modelos de medición del capital intelectual	
Balanced Business Scorecard.	Kaplan y Norton, 1996.
IntellectualAssets Monitor	Sveiby, 1987.
Navigator de Skandia	Edvinsson, 1992-1996.
TechnologyBroker	Brooking, 1996.
Universidad de West Ontario	Bontis, 1996.
Canadian Imperial Bank	Hubert Saint – Onge.
Modelo Intellect	Euroforum, 1998.
Modelo Nova	Club de G.C. Comunidad Valenciana.
Capital Intelectual	Drogonetti y Roos, 1998.
DirecciónEstratég.porCompetenc.: El Capital Intangible.	Bueno, 1998.

Analogía entre el funcionamiento celular y la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento representa una mirada dinámica de la transformación del conocimiento en valor para las organizaciones, estando estas conformadas, fundamentalmente, por personas, éstas deben ser gestionadas como entes vivos que interactúan en procesos dinámicos de nutrición, relación y reproducción del capital intelectual.

Se ha descrito, tanto en las organizaciones como en las personas, la existencia de un material genético (ADN) capaz de desarrollar habilidades que las personas más tarde asocian y utilizan para innovar (J. Dyer y otros, 2011). La analogía entre conceptos y teorías de funcionamiento de áreas diferentes de estudio (*management* - ciencias;

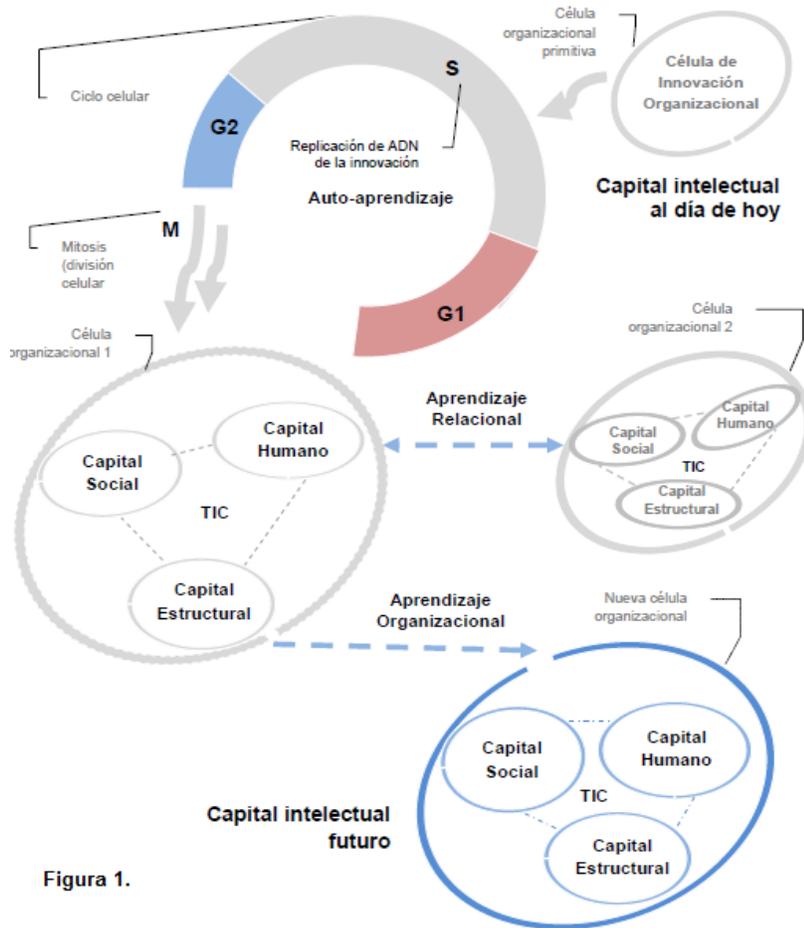


Figura 1.

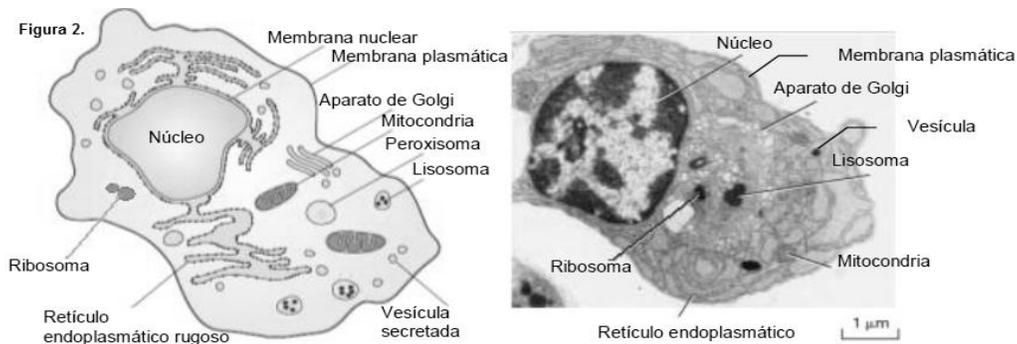
psicología - economía, ingeniería - biología) ha aportado aspectos claves que agilizan la comprensión de nuevos paradigmas (C. Nelcy y otros, 2009). El presente estudio correlaciona las actividades básicas de funcionamiento celular con elementos que deben ser identificados y gestionados en un modelo integral de gestión del conocimiento para mejorar las capacidades intelectuales e innovadoras de la organización (E. Zemaitis, 2014). Como base de esto, se ha considerado

aspectos comunes a otros modelos de gestión del conocimiento descritos en la bibliografía (R. Petty, J. Guthrie, 2000) y los organelos vinculados al funcionamiento celular (Lodish y otros, 2013).

De igual manera en que las células de organismos vivos permite sustentar y explicar la vida que conocemos hoy, las células organizacionales posee elementos básico-funcionales y fundamentales para aumentar el capital intelectual (nutrición), generar relaciones con sus *stakeholders*, transferir conocimiento tácito y explícito entre las diferentes unidades de trabajo (transporte) y lograr el aprendizaje organizacional (reproducción) responsable de transformar el stock actual intangible en valor futuro

tangible (R. Carballo, 2004), (Kolb, D. A, 1984). La figura 1. Resume de manera global la correlación entre el capital intelectual presente en una célula organizacional (capital humano, capital estructural, capital social), sus elementos estructurales básicos y como su ciclo de vida permite, tras su relación con otras células organizacionales, transferir y aumentar el capital intangible.

En 1665 el microbiólogo R. Hooke llamo células a lo que hoy reconocemos como la unidad mínima de vida, Schleiden (1838) y al zoólogo Schwann (1839), por otro lado, formularon los principios fundamentales de la llamada *teoría celular* y desde entonces su estudio ha explicado el funcionamiento de organismo complejos y evolucionados (R. Paniagua y otros, 2007). La célula, tal como se visualiza en la figura 2.- posee una estructura interna llamada citoplasma, y una serie de componentes que funcionan interdependientemente en pos de las funciones vitales del organismo, cada componente, llamado organelo, cumple una función específica y, coordinada con el resto del medio interno y externo, genera el equilibrio entre de las funciones vitales, proceso llamado homeostasis.



La célula, al igual que las organizaciones, posee un ciclo de vida. Un paralelo de cada etapa es presentado en el cuadro resumen desplegado a continuación.

CICLO CELULAR BIOLÓGICO	CICLO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CELULAR.
G1 o gap 1 es el periodo post división celular.	Nutrición de conocimiento: feedback, headhunter interno, acciones de mejora continua, asesoría y supervisión.
“S” o síntesis es una etapa de replicación de la información contenida en el ADN.	Transferencia de conocimiento: relaciones, formación de equipos de trabajo, gestión de proyectos e ideas, jornadas de reflexión.
G2 o gap 2 es una etapa anterior a la multiplicación celular en la cual existen controles	Multiplicación del conocimiento en micro-relaciones: Etapas de entrenamiento y capacitación

internos de la célula.	del personal. Además del coaching.
“M” o mitosis corresponde al nacimiento de dos células nuevas a partir de una célula.	Formación de un segundo equipos de trabajo con los conocimientos transferidos por el equipo primitivo o relación inicial.

Funcionamiento celular y gestión del conocimiento: aproximación teórica a un modelo de vinculación

El rol de los organelos, junto a aspectos fundamentales que es necesario considerar en un modelo de gestión del conocimiento, se presenta en paralelo y correspondencia en la tabla 2. Homologación entre la biología celular y los elementos del la gestión del conocimiento aplicado a las micro-relaciones de los equipos de trabajo.

ORGANELO CELULAR	HOMÓLOGO EN EL MODELO DE GESTIÓN EL CONOCIMIENTO
<p>Núcleo celular Contiene el material genético ADN con la información necesaria para síntesis de proteínas con función de: transporte, mensajera, estructural, etc.</p>	<p>Capital humano Información y datos que generan el conocimiento a partir del conocimiento contenido en las personas, tanto implícito, como explícito, la mayor fuente de conocimiento reside en la interacción de las personas que componen la organización.</p>
<p>Pared del núcleo Celular Unidad protectora de ADN, barrera entre la información y el medio interno-externo.</p>	<p>Capital humano-Estructural Corresponde a las estructuras y métodos de control y resguardo del capital intelectual, por ejemplo: registro de marcas®, propiedad intelectual, <i>copyright</i> ©, contratos de confidencialidad.</p>
<p>Membrana plasmática Estructura compleja, selectiva, protectora y responsable de la comunicación de la célula con el medio.</p>	<p>Capital social Relaciones de la célula organizacional con el medio endógeno y exógeno. Corresponde al conocimiento generado por las relaciones humanas reflexivas con distintos <i>stakeholders</i>, en actividades tales como: reuniones de trabajo, focus group, capacitaciones, seminarios y otros.</p>
<p>Retículo endoplasmático Forma la envoltura del núcleo celular, retículo y forma una red compleja de canales de comunicación al interior de la célula.</p>	<p>Capital Estructural Redes formales de comunicación entre las áreas, Tecnologías de la información y Comunicación (TIC). Además de otros canales informales de comunicación.</p>
<p>Ribosomas Encargados de sintetizar proteínas a partir de una copia de ADN contenido en el núcleo celular.</p>	<p>Gestores o equipos de trabajo directivo encargados de generar, vincular, y compartir el conocimiento de la organización utilizando métodos, estructuras y TIC. Permiten y facilitan la interdependencia positiva para el aprendizaje colaborativo a través de su gestión.</p>
<p>Aparato de Golgi (AG) Forma vesículas con secreciones celulares para el interior y exterior, modifica moléculas y desintoxica el medio interno.</p>	<p>Unidades de apoyo para el empaquetamiento de las ideas, asesores, incubadoras de ideas, etc. Además de asesorías en tópicos desconocidos para la organización.</p>

<p>Lisosomas Son vesículas creadas por el AG, poseen enzimas encargadas de la digestión celular generando elementos básicos a partir de moléculas complejas.</p>	<p>Investigación y desarrollo (I+D) encargada de generar productos y servicios a partir del análisis y la digestión del complejo conocimiento extraído de los grupos de trabajo y/o aislado de la bibliografía, medio entorno (clientes), entre otras fuentes.</p>
<p>Peroxisomas Vesículas que degradan peróxidos, peligrosamente, reactivos durante la oxidación de diversas moléculas.</p>	<p>Los resultados de las unidades de apoyo como I+D son tomados por la unidad de Innovación (i) para materializar solo las ideas con visión de mercado, valoradas por el cliente. La comunicación entre estas áreas (I+D+i) representa el concilio entre el capital intelectual intangible y el capital contable de la organización.</p>
<p>Mitocondrias Organelos encargados de generar energía para las funciones de la célula.</p>	<p>La gestión de recursos humanos mantiene con energía a la organización conformada, fundamentalmente, por personas a través de la atención de los factores críticos de su desempeño y desarrollo.</p>
<p>Citoesqueleto Red interna de micro-túbulos, micro-filamentos y filamentos intermedios mantiene la forma de la célula, permitir el desplazamiento y mantiene la ubicación de los organelos.</p>	<p>La estructura organizacional y su mantención en el tiempo están dadas por un Liderazgo. Planeación estratégica y compromiso gerencial que instaure una cultura organizacional con miras a la gestión del conocimiento como el factor intangible más importantes para aumentar el valor de la organización.</p>

Resultado del proceso de homologación conceptual, entre la teoría de funcionamiento celular y los elementos análogos en un modelo de gestión del conocimiento, integrado y controlado bajo las interfaces de su ciclo de vida se representan en la figura 3.

La organización surge como instrumento superador de las limitaciones individuales, y por tanto, está indisolublemente asociada a la relación de las personas (R. Stephen, 1996).

De manera análoga que una organización social, cuya unidad mínima es la relación de dos personas que se integran a través de grupos o equipos de trabajo, en biología, los organismos complejos, son producto de la perfecta integración y cooperación de las células. En ambos casos cuando éstas células, sus micro-procesos y relaciones, por alguna razón, dejan de funcionar, o funcionan mal, el organismo se enferma y muere.

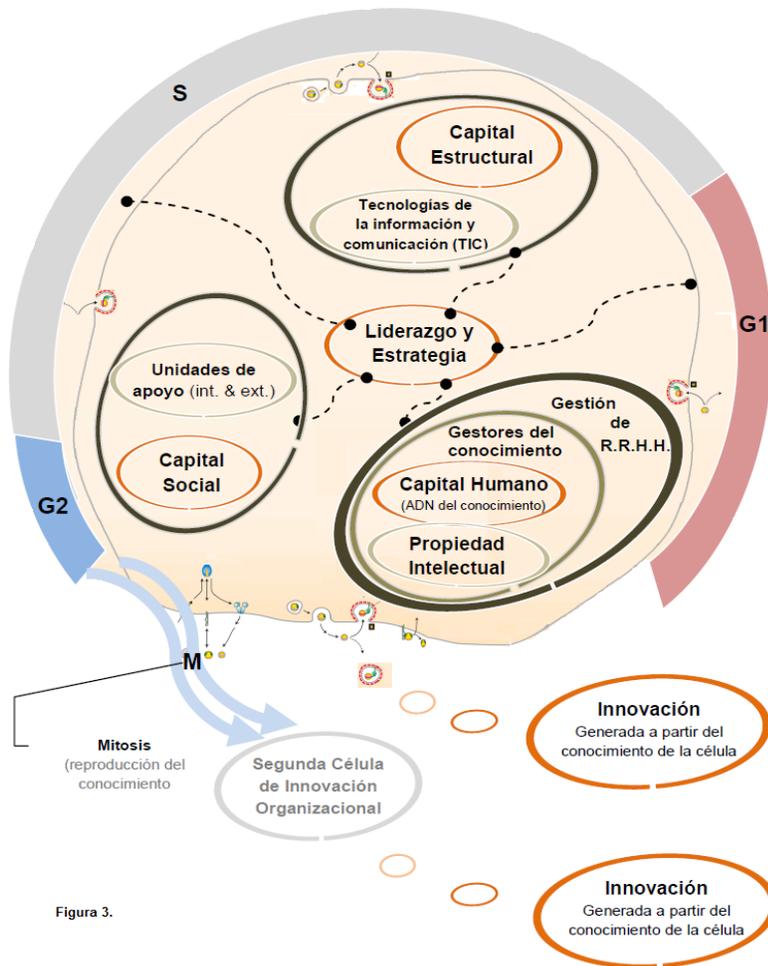


Figura 3.

Dentro del modelo propuesto es importante aclarar la importancia de los equipos de trabajo por sobre meros grupos de trabajo. Un grupo de trabajo se caracteriza por su contacto significativo de forma continua, formal o informal, mientras los equipos de trabajo se caracterizan por ser un pequeño conjunto de empleados con habilidades complementarias que colaboran en un proyecto, comprometidos con un propósito común son responsables de manera conjunta por el logro de las

metas. Este paradigma; entre grupos y equipos de trabajo, ha nublado la posibilidad de entender con más detención la dinámica de las personas, organizaciones y limitado la concepción y génesis del conocimiento en las unidades mínimas de la organización, que son los micro-procesos y micro-relaciones. Por esto, no es la parte de la célula, sino la célula misma; el conjunto de relaciones la que generan el conocimiento determinante para la sobrevivencia de la organización. Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando su visión de la realidad del pasado en estrategias emergentes del futuro (P. Senge, 1990). El modelo celular de gestión atiende a los nuevos avances del aprendizaje relacional rescatando la inteligencia detrás de cada micro-proceso. Esta relación interna de aprendizaje colaborativo-cooperativo, fundamental, ha venido convirtiéndose en la ventaja competitiva de las organizaciones del futuro (Barkley, 2005).

Las micro-relaciones surgen a partir de los procesos mentales individuales de las personas, propios de las disposiciones, prejuicios, valores y paradigmas de las personas. Estos últimos no son sujetos de análisis, sino hasta que se traducen en conductas observables dentro de los micro-procesos. Los seres humanos viven en todo momento procesos de interacción con otras personas. En el lugar de trabajo estos fenómenos suceden segundo a segundo, casi imperceptiblemente, por el solo hecho de comunicarnos (Chiavenato, 2007). Los fenómenos sociales se concretan en última instancia en fenómenos de interacción que generan más conocimiento (Martínez y J. Ruiz, 2002).

Infección de las micro-relaciones y sistema inmune

Así como un individuo está expuesto a muchos agentes infecciosos, las organizaciones y sus células también lo están. La mayoría de los microorganismos y virus infecciosos no logran ingresar a las células o son neutralizados una vez están dentro, gracias al sistema inmune y barreras físicas como la membrana plasmática, respectivamente (O. Carreño y otros, 2010). Así mismo las organizaciones pueden desarrollar barreras que impidan la contaminación a nivel de micro-relaciones.

La inmunidad adaptativa de las células se desarrolla tras el contacto de las mismas con agentes infecciosos potenciales, este proceso ha sido extrapolado, también al presente modelo permitiendo generar memoria inmunológica, y con ello una reacción efectiva y rápida tras su reaparición. El modelo ha denominado células neoplásicas a aquellas micro-relaciones negativas capaces de bloquear la transferencia de conocimiento, tales células dañinas aparecen durante el ciclo celular e infectan o destruyen las micro-relaciones que generan valor. El concepto de *Gerencia inmunológica* como un proceso descentralizado resulta útil para atacar rápidamente los problemas, generar auto-organización y *empowerment*.

En los actuales modelos de gestión la inmunidad posee un homólogo en los procesos de mejora continua, que permite identificar las causales basales de los desvíos para tomar acciones correctivas efectivas que eviten la reincidencia del inconveniente.

Modelo de gestión del conocimiento basado en el funcionamiento celular

La estructura global del modelo de gestión del conocimiento y su interacción, con la mirada sistémica de los procesos de nutrición, desarrollo y reproducción del conocimiento se encuentra sustentado holísticamente sobre 4 pilares interdependientes: Liderazgo y estrategia, cultura, estructura y recursos y tecnologías. En la figura 4. El conocimiento, ADN celular (from inside), pasa a través de los elementos claves del modelo celular (véase figura 3.) a través de flujos de conocimiento propiciados por el clima de confianza y la cultura organizacional. El conocimiento exógeno (out side) ingresa por acciones correctivas o de mejora a los equipos de trabajo tras actividades reflexivas de comunicación que han: identificado, filtrado y clasificado toda la información relevante para los objetivos planteados. Al final, y producto de las interacciones, tanto dentro de los equipos de trabajo (micro-relaciones), como fuera de ella, los flujos de información generan conocimiento responsable de bienes y servicios con valor en el mercado. El conocimiento resultante, además, debe ser dispuesto y asegurado en bibliotecas de conocimiento y bases de datos por experiencias para su uso por unidades o personas diferentes de la organización. Finalmente, el modelo, asocia a su funcionamiento un cuadro de mando que monitorea y evalúa aquellos indicadores que controlan la gestión de conocimiento en base a la doble orientación (hacia el interior y exterior de la organización) propuesta por K. Sveiby, 1997.

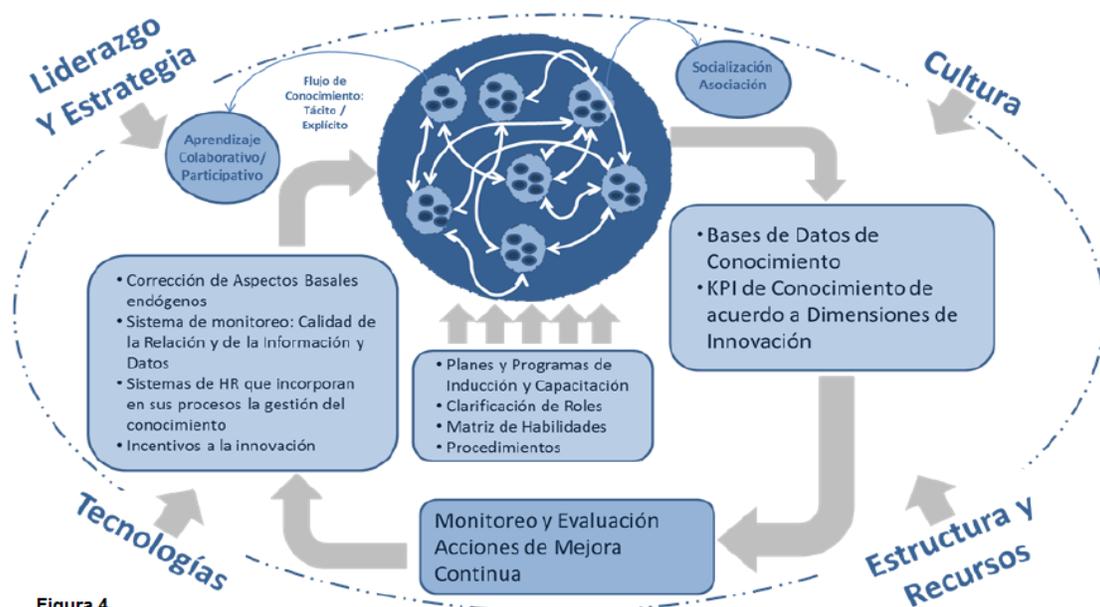


Figura 4.

Liderazgo y estrategia: Ambos conceptos relacionados con la gestión y el rol gerencial. Por un lado, asumen un liderazgo capaz de convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de la visión, permitiendo el flujo de ideas y aportes de cada uno a la par que la Estrategia aporta con el plan de acción que permite a la organización sacar ventajas competitivas y cumplir con las metas y objetivos propuestos (Zack, Michael, 1999).

Cultura organizacional: No se puede dejar que la cultura evolucione por sí sola, se deben gestionar hacia una cultura del conocimiento dando los valores, actitudes y creencias compartidas entre sus miembros en un proceso continuo que, como todo, demanda su tiempo hasta generar las conductas deseadas de sus integrantes.

Estructura y recursos: La estructura (organigramas, descripciones de cargos, manuales, procedimientos, gestión de la estructura, etc.) es la organización funcional que acompaña la implementación de la estrategia y facilita la consecución de objetivos. Por otra parte, la adecuada asignación de recursos para implementar la estrategia, no es otra cosa sino contar con los recursos financieros y técnicos para que los planes de trabajo funcionen.

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): Corresponden a sistemas y tecnologías de gestión de Información y Comunicación adecuadas que faciliten los procesos de: nutrición, desarrollo, transferencia y reproducción del conocimiento. A la par que aseguran el conocimiento valioso.

Conclusiones

El modelo de gestión basado en el funcionamiento celular (GCBFC) permite identificar aspectos cruciales para la sobrevivencia de organizaciones basadas en conocimiento en base a la teoría celular, donde las unidades productivas ya no son identificadas como elementos intercambiables, sino como unidades productivas vivas que demandan el estudio de su biología. Extrapolar estas unidades fundamentales que explican la vida de los organismos vivos con aquellos conceptos, fundamentales, de la gestión del conocimiento propone un orden lógico-funcional que enlaza dos áreas antes desvinculadas. El modelo reconoce, además conocimiento útil e inútil que permite nutrir, desarrollar y reproducir el conocimiento y desechar la información inservible o

perjudicial del modo que menos afecte a la organización o sus partes, a través de una gestión inmunológica que contribuye a generar valor para la organización.

El modelo GCBFC se encuentra armónicamente vinculado a elementos comunes a otros modelos de gestión del conocimiento, sin embargo incorpora: la propiedad intelectual, unidades de apoyo para la gestión de la innovación, la gestión inmunológica (gestión de recursos humanos para la desintoxicación celular), gestión de micro-relaciones/micro-procesos, además de integrar la medición del capital intelectual, elementos antes desvinculados en la gestión del conocimiento.

Finalmente, el modelo demanda su aplicación práctica y la medición de sus efectos en las organizaciones. Direccional al equipo de trabajo hacia los elementos claves identificados en la presente reflexión representa una apuesta de valor para el posicionamiento competitivo de las organizaciones en la era del conocimiento.

Nota: La reflexión teórica propuesta corresponde a parte del estudio efectuado por los autores en gestión tecnológica y que les ha permitido graduarse en el programa de Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica, Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile.

Referencias Bibliográficas

1. O. Montoya Suárez. (2004). Innovación y determinismo tecnológico. Scientia et Technica. N° 25. Extraído 21/06/14. Disponible en: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255>
2. P. Drucker. (1985). La innovación y el empresariado innovador.
3. Ordóñez de Pablos y P. Fernández, J., (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. Vol. 11, N° 1, Pp. 165-177, ISSN: 1135-2523.
4. T. Levitt (2003). La Creatividad no es suficiente. Harvard Business Review.
5. J. Schumpeter (1941). Teoría del desarrollo económico.
6. Y.Ijuri y R. Lawrence Kuhn. (1988). New Directions in creative and innovative management. Ballinger Publishing. Disponible en: <http://www.josemariaguillar.com/innovacion/>
7. R. Petty, J. Guthrie. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital, Vol. N°1. Pp.155 – 176.

8. Informe 2013 del Índice de Innovación Global. (2013).Extraído 21/07/14. Disponible en: http://www.wipo.int/econ_stat/en/economics/gii/index.html
9. Los Desafíos de la Innovación en Chile (2013). Extraído 11/01/14. Disponible en: <http://www.businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/los-desafios-de-la-innovacion-en-chile>
10. Manual de Oslo, publicado por el OECD (1997). Edición N°2. Disponible en: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf
11. E. Britan (2010). Agenda de innovación y competitividad Chile 2010 - 2020. Extraído 10/01/13. Disponible en: <http://www.slideshare.net/cnicchile/agenda-innovacion>
12. L. Montoya, O. Castellano E. I. Montoya. (2004). La gerencia Genética: una metáfora biológica aplicada a la gestión de la biotecnología. *Innovar*, 14(24), 93-104.
13. Seemann, P., D Long, D., Stucky, S. y Guthrie, E. (2000). Building intangible assets: A strategic framework for investing in intellectual capital. en D. Morey, M. Maybur y B. Thuraingham: Knowledge management: Classic and contemporary works. The MIT Press, Cambridge.
14. Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4). Pp 49-61
15. E. Bueno C. y M. Salmador S. (2000). Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
16. Modelos de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. Extraído el 26/06/14. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
17. J. Dyer, H. Gregersen and C. M. Christensen. (2011). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Harvard Business review press.
18. C. Nelcy. J. Hernández, O. F. Castellanos y L. A. Montoya. (2009). Manufactura biológica inteligente. *Rev. Ingeniería e investigación*. Vol. 29. N° 2. Pp. 127-134.
19. E. Zemaitis. (2014). Knowledge management in open innovation paradigm context. *Procedia –Social and Behavioral Science* 110. Pp.164-173.
20. Lodish, Berk, Matsudaira, Kaiser, Krieger, Scott, Zipursky and Darnell. (2013). *Molecular cell Biology*. Edition 3.
21. R. Carballo. (2004). En la Espiral de la Innovación.

22. Kolb, D. A (1984). Experimental learning: experience as the source of learning and development. Prentice Hall, Englewood Cliffs. USA. N. J.
23. R. Paniagua, M. Nistal, P. Sesma, M. Álvarez-Uría, B. Fraile, R. Anadón y F. J. Sáez. (2007). Biología Celular. Ed. N° 3. Mc Graw-Hill.
24. R. Stephen (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 8va. edición.
25. P. Senge (1990). La Quinta Disciplina. Editorial Gránica.
26. Barkley, E., Cross, K.P., Major, C.H. (2005). Collaborative learning techniques: A Handbook for college faculty Pp. 27-93.
27. Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición.
28. Martínez y J. Ruiz. (2002). Los procesos de creación del conocimiento. Extraído el 21/06/14. Disponible en: <http://www.upct.es/~economia/publi-ino/>
29. O. Carreño, D. Carolina y M. Restrepo. (2010). Consorcios microbianos. Rev. Fac. de Ciencias Económicas., 18(2), 55-74. Extraído 23/08/14. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/>
30. Karl Erik Sveiby. (1997). The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 2. Pp.73–97.
31. Zack, Michael (1999). Developing a Knowledge Strategy, California Management review, Vol. 41 (3), Pp. 125-145.

RESEÑAS DE LIBROS:

Cerebro de Pan. La devastadora verdad sobre los efectos del trigo.

Buenos Aires, Editorial Grijalbo, Primera Edición 2014.

ISBN: 9789502807348

Págs. 384

Autor: David Perlmutter

Macarena Vidiella Armijo

Tecnólogo en Alimentos. USACH.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: macarena.vidiellaa@hotmail.cl

“La devastadora verdad sobre los efectos del trigo, el azúcar y los carbohidratos en el cerebro”

David Perlmutter, MD neurólogo y miembro del Colegio Americano de Nutrición, recibió su título de médico de la Universidad de Miami, Escuela de Medicina. Su enfoque en el tratamiento de los trastornos neurológicos se funda en los principios de la medicina preventiva y la nutrición. Además de médico y escritor, Perlmutter da conferencias en diversas universidades como Harvard. Es un colaborador en las publicaciones de Huffington Post, The Daily Beast y Mind Body Green. También ha publicado artículos en el Journal of Neurosurgery, entre otros. Ha recibido premios por su enfoque en el tratamiento de enfermedades neurológicas como el Linus Pauling Award, el premio Nacional al Nutricionista del año de la Asociación de Nutricionistas Norteamericana. Perlmutter es autor de libros de salud y conocido por abogar por un enfoque funcional e integral hacia el tratamiento de trastornos cerebrales.

Con su título original *“Grain Brain. The Surprising Truth about Wheat, Carbs and Sugar – Your Brain’s Silent Killers”* fue publicado en 2013, traducido al español como “Cerebro de Pan. La devastadora verdad sobre los efectos del trigo “. -1ª ed.- Buenos Aires:Grijalbo, en Junio 2014. Traducido por: Adriadna Molinari Toro.

En este libro, el propio autor define el objetivo de este con las siguientes palabras “Mi objetivo, al escribir *Cerebro de pan*, es proporcionar a la gente información sólida, basada en evidencias evolutivas, científicas y fisiológicas modernas. Este libro se sale del dogma aceptado por la gente común, pero también se escapa de los intereses corporativos establecidos. Así mismo, propone una nueva forma de entender la causa originaria de la enfermedad cerebral (Alzheimer) y ofrece una promesa esperanzadora: el deterioro cerebral puede ser prevenido en gran medida por las elecciones que hacemos a diario”.

El libro está organizado en tres partes; comienza por un cuestionamiento exhaustivo para mostrar cómo los hábitos cotidianos pueden afectar la función y la salud del cerebro, esta primera parte el autor da a conocer los “amigos y enemigos” de este, cambia la guía ampliamente aceptada de que en la base de la pirámide alimenticia deben estar los carbohidratos. Propone cómo las elecciones alimenticias pueden controlar la inflamación provocada por el consumo de diversos productos, como el azúcar o el gluten. Un ejemplo que se cita en el libro es el descubrimiento en que el gluten, aunado a una dieta alta en carbohidratos, es el estimulante más prominente de las reacciones inflamatorias que llegan al cerebro. El autor define inflamación como “un indicador de que el cuerpo está intentando defenderse de algo que considera una potencial amenaza”. Expone que las decisiones que toman las personas diariamente en cuanto a su alimentación están directamente relacionadas al cambiar la forma en que se expresan nuestros genes, además incluye una exploración de las investigaciones más recientes sobre cómo podemos cambiar la expresión de nuestro código genético.

En la segunda sección del libro, el autor examina tres hábitos claves: la alimentación, el ejercicio y el sueño. Los papeles significativos que desempeña cada uno de ellos tanto en la prosperidad o el deterioro cerebral, todo esto asentado por fundamentos científicos.

En el primer hábito de la alimentación; propone priorizar el ayuno, llevar una dieta alta en grasas junto con el consumo de suplementos esenciales. Justifica el ayuno como un mecanismo fundamental del cuerpo humano, donde es posible romper las grasas en moléculas especializadas llamadas cetonas, las cuales son combustible superior para el

cerebro. Esta afirmación está fundamentada por un estudio científico realizado por el profesor George F. Cahill de la escuela de Medicina de la Universidad de Harvard. Basado en lo anterior seguir una dieta cetogénica de la cual se obtiene entre un 80 y 90% de las calorías de la grasa, y el resto de los carbohidratos y las proteínas, asegura que aunque sea algo extremo, es una fuente de cetonas las cuales son el “combustible” cerebral más efectivo. Para finalizar con el primer hábito el autor recomienda el consumo de 7 suplementos alimenticios esenciales que estimularan la actividad cerebral.

En el libro se mencionan algunos estudios que han demostrado que el ejercicio aeróbico no sólo activa los genes vinculados con la longevidad, sino también se enfoca en el gen que codifica la producción de la “hormona del crecimiento”, BDNF, del cerebro.

El tercer hábito es el sueño, el cual el autor lo considera una herramienta fundamental para prevenir el deterioro cerebral. Apoyado en exámenes tanto de laboratorios como clínicos, expone que casi cualquier sistema del cuerpo se ve afectado por la calidad y la cantidad de sueño que recibe el cuerpo, sobre todo el cerebro.

Para finalizar en la tercera parte propone un programa de cuatro semanas donde se incluyen planes de comida, recetas y metas semanales.

Pues bien, a grandes rasgos, lo que Perlmutter plantea en su libro es que la ingesta de carbohidratos, tanto refinados como no refinados, está directamente asociada con la diabetes, Alzheimer, enfermedades cardiovasculares y, en general, con algunos tipos de enfermedades neurológicas. De ese modo, el autor defiende que este tipo de enfermedades son reversibles a través de la nutrición.

Es destacable en este libro que el autor no crea en la teoría de los carbohidratos malos (refinados) y buenos (integrales), el autor es valiente en afirmar que cereales de moda como la Quinoa o el Amaranto, pese a aportar una buena cantidad de proteínas, no son recomendables por su enorme aporte de carbohidratos con un razonablemente alto Índice glucémico (IG), este término corresponde a una clasificación nutricional que corresponde a la capacidad que tiene un alimento de aumentar el nivel de azúcar en la sangre, especialmente los que contienen carbohidratos refinados. Además, no duda en

incluir las frutas dentro del grupo de alimentos que debemos vigilar severamente en nuestra dieta.

A pesar de que el libro incluye una gran cantidad de referencias a investigaciones científicas y citas de estudios para reforzar sus teorías, la forma de contar todo es bastante particular. Sus afirmaciones son contundentes, sin utilizar condicionales ni mostrar apertura a otras posibilidades diferentes a sus planteamientos.

Prácticamente la totalidad de los estudios que enlaza son observacionales, lo cual a la hora de deducir causalidad le quita validez, ya que se necesitan respaldos científicos para dar sustento a sus afirmaciones. Por otro lado, el autor practica una selección interesada de los estudios que respaldan sus teorías, lo cual es sistemático durante todo el libro. Cita los trabajos observacionales elegidos como pruebas irrefutables, seleccionando los que llegan a los resultados que concuerdan con sus teorías, sin mencionar detalladamente los estudios científicos. Y cuando se refiere a ensayos de intervención - algo que ocurre pocas veces - éstos tienen vacíos como: Problemas de objetividad, interpretación de resultados, falta de representatividad por ejemplo ensayos realizados con animales.

Los temas abordados son atractivos para un público no especializado, como la aplicabilidad de lo aprendido respecto a cuales son los alimentos recomendados para regenerar nuestro cerebro y producir nuevas células cerebrales, el debate sobre algunas hipótesis podría tener cierto interés como cuando se habla de los beneficios de la actividad física, de las hormonas o de la importancia del sueño. En cambio hay otros temas que podrían ser cuestionados por expertos en la especialidad de neurología y nutrición para evaluar si las evidencias expuestas por el Dr. Perlmutter son verídicas o no.

RESEÑAS DE LIBROS:

Innovarte. Una Guía práctica para desarrollar nuestra capacidad creativa y de innovación.

Ediciones B Chile S.A., 2014. 1ª edición: septiembre 2014.

ISBN: 9789563041729

Págs.208

Autor: José Antonio Bustamante

Laura Labra Pérez

Tecnóloga en Alimentos, grado bachiller, USACH.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: lauralabra@outlook.cl

Innovarte, es un libro que propone desafiarnos a redescubrir y usar el potencial creativo, utilizando no solo una metodología sino también algo de arte. El autor propone un modelo y una guía práctica que contribuirán para recorrer el camino al éxito. Tres son los factores claves: El primero de ellos, RecreArte, ...”pone el acento en observar hacia el interior de cada uno”, en volver al antiguo ideal griego de conocerse a sí mismo, por ello las herramientas tienen que ver con la forma específica en que nos hacemos preguntas; el segundo, PreparArte, ...”plantea mirar hacia el entorno de una manera diferente para descubrir nuevas oportunidades que de otro modo tal vez pasarían desapercibidas”, fortalecer las conductas y comportamientos que permitan canalizar dicho potencial hacia acciones concretas para innovar, adquirir las competencias que permitan dirigir nuestra atención hacia el exterior con un poder de descubrimiento y por último, ProjectArte ...”enseña a transformar el proceso creativo en innovación, haciendo de esto más que un hecho aislado, un modo de vida para alcanzar el éxito frente a los cambios del entorno”, de tal manera de dejar una huella y obtener valor que genere satisfacción y beneficios de tipo económico o social.

José Antonio Bustamante es Psicólogo y Diplomado en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Chile, y Máster en Innovación de la Universidad Adolfo Ibáñez. Durante la realización del magíster en innovación y la realización de talleres en el Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad Adolfo Ibáñez, detectó la importancia del liderazgo y los líderes como articuladores de procesos de innovación. Ha publicado numerosos artículos sobre gestión de organizaciones y recursos humanos. Participa habitualmente como conferencista invitado en congresos internacionales de la especialidad. ..” Aunque con frecuencia escribo artículos o diseño nuevos talleres de capacitación e intervenciones organizacionales que implican cambio, creatividad y aprendizaje, el poder plasmar parte de este conocimiento y experiencias adquiridos de una manera sistemática, espero que sea una contribución al desarrollo de los líderes y organizaciones, brindando además, la oportunidad de ampliar posibilidades para seguir asesorando y apoyando desde este enfoque el trabajo de consultoría que se hace en mi oficina Teamwork Consultores Asociados”ⁱ

El libro nos propone inicialmente cuestionarnos “¿Qué pasaría si...?” y expresa que las acciones marcan diferencias entre hacer más de lo mismo o en descubrir nuevas formas de crear valor, a nivel personal, de grupo de trabajo o en una organización completa. Nos define la creatividad como un indicador de “estar en forma” y por lo tanto es atractiva, como también recuperar el potencial creativo y desarrollar competencias asociadas que trascienden a un campo de acción o trabajo determinado. El autor nos señala que la conducta creativa es para todos y es “sexy”, ya que la acción de crear se potencia a través de un esfuerzo consciente y con la práctica constante. Nos dirige la mirada a indicar que cultivar la creatividad se relaciona en forma global con nuestra satisfacción, felicidad y bienestar. Desplegar el potencial creativo y de innovación da a las personas, grupos y organizaciones una oportunidad de enriquecer su existencia en muchos aspectos, contribuir al progreso humano y entender cada vez un poco mejor su lugar en el cosmos.

InnovArte se define como un desafío especial, que combina técnicas y arte para crear lo nuevo, toma aportes del modelo “*El valor de Innovar*” y lo completa con una

segunda mirada al tema, que extrae de los últimos hallazgos en el campo de la creatividad y los procesos cognitivos para hacer frente a los requerimientos del momento actual.

En la primera parte, RecreArte, explica que para la transformación de elementos simples y su realización diaria, es clave reconocer nuestras habilidades personales. Para la segunda etapa: PreparArte, resulta fundamental aprender y usar herramientas visuales y variadas estrategias. Finalmente, Proyectarte es resultado de lo anterior, implicando poner en práctica acciones y competencias integradas en un proyecto que debe ser definido con claridad.

El emprendedor, el innovador o cualquier persona que enfrente este “viaje” deben alcanzar un nivel de motivación tal que reconozca que volver a empezar es inicio de un nuevo comienzo más desafiante. No hay ganancia sin esfuerzo, se requiere trabajo y disciplina para volver a usar nuestra creatividad potencial que está guardada.

Los beneficios de su lectura nos transmite el desafío de innovar y la metodología alcanzable para emprendedores y personas en general, que quieren hacer las cosas de una nueva manera, entregando un conjunto de estrategias, técnicas y ejercicios dirigidos a todos aquellos que deseen iniciar el desafío de crear e innovar en sus respectivos ámbitos de acción.

Como Guía Práctica para desarrollar nuestra capacidad creativa y de innovación, es de fácil lectura, por el manejo y claridad de las ideas. Los temas están enriquecidos en el resumen, declarado “guía para la acción”. El autor presenta tablas, que en forma esquemática “repasa” los términos entregados y figuras que reproducen los contenidos explicados, es muy interesante detenerse en estos recuadros por su aporte a la comprensión e inspiración del lector.

Existe una relación lógica entre los datos presentados y las conclusiones.

En nuestro propósito de avanzar a la siguiente etapa del ciclo de Innovarte, debe existir entusiasmo y perseverancia, porque sin estas aliadas no lo lograremos ya que el entorno con que se relaciona un emprendedor, innovador o la organización, puede ser negativo y poco inspirador, si la persona carece de actitud ganadora y exploratoria.

Finalizada la lectura, motiva consultarse sobre la creatividad e innovación en uno, para diseñar nuevos propósitos personal o laborales.

Interesante sería conocer el resultado de esta Guía en la experiencia de una persona o grupo, influidos en su totalidad o parte de ella. Conoceríamos el aporte que significó como un motor de inspiración, cualquiera sea la edad del lector.

Notas

ⁱ http://www.edicionesb.cl/tienda/prensa/autor_del_mes/5-jose_antonio_bustamante.html