



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“La Difusión del conocimiento a través del liderazgo en los equipos de trabajo de una
Universidad de Educación Superior como estrategia de competitividad”**

Área del Conocimiento: Competitividad Global: Las estrategias de Recursos Humanos La
Difusión del conocimiento a través del liderazgo en los equipos de trabajo de una
Universidad de Educación Superior como estrategia de competitividad

Autores:

Lic. Dinora Salas Gopar

Estudiante de maestría en Administración de la UAQ,
Profesora de asignatura de la Carrera de Administración en UTEQ.
Domicilio: Circuito Puerta del Sol No. 5, Int 63.
Fracc. Puerta Real Corregidora, el Pueblito
Teléfono: (442) 295-95-09
Mail: dsalas@axtel.net.mx

Dra. Rosa María Romero González

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro,
Facultad de informática
Domicilio: Primavera Ote. 28 Edif C-102, Conjunto Primavera
Col San Sebastián. Querétaro, Qro. C.P. 76000. Tel: (442) 2-12-64-49
Mail: rossyrg04@yahoo.com.mx

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Domicilio: Manuel M. Ponce # 105 Col. Panamericano
Querétaro, Querétaro, C.P. 76040 tel. (442) 2-23-59-27
Mail: josefina.morgan@uaq.mx

Resumen

Este trabajo analiza el papel que juega el líder dentro de los equipos de trabajo para facilitar la Difusión del conocimiento, ¿Cómo se difunde la creación del conocimiento en una Universidad de Educación Superior de Querétaro? Se pretende sugerir una metodología que apoye la difusión de los trabajos realizados por cada academia, que ofrezca la posibilidad de introducir a los actuantes en la creación del conocimiento para que se conduzcan como activistas del conocimiento. Se aplicó una metodología cualitativa realizando entrevistas semiestructuradas a coordinadores de academia de la institución. En los resultados previos se detecta que existe una brecha del conocimiento dentro y entre las academias de la carrera, debida al hecho de que existe una cultura de trabajo individualizado, la mayoría actúa por separado sin que exista una interacción con las demás e incluso con las mismas academias del periodo siguiente, viéndose truncado el proceso de generación del conocimiento.

Palabras Clave: Difusión del conocimiento, Liderazgo, Equipos de trabajo.

Abstract

This work analyzes the role that the leader plays inside the teamwork's to facilitate the knowledge's diffusion: how does the creation of the knowledge spread in a University of Higher education in Querétaro?. One tries to suggest a methodology to support the diffusion of the works realized by every academy, which offers the possibility of introducing the performers in the the knowledge's creation so that they behave as activists of the knowledge. A qualitative methodology was applied realizing interviews semistructured to coordinators of academy of the institution. In the results previous it detects to itself that a breach of the knowledge exists inside and between the academies of the career, due to the fact of which a culture of individualized work exists, the majority acts separately without an interaction exists with the others and even with the same academies of the following period, turning out to be truncated the process of the knowledge's generation.

Keywords: Knowledge's diffusion, Leadership, Teamwork.

1. Introducción

En la actualidad las Universidades de Educación Superior han incrementado de forma sustantiva la investigación sobre la manera más efectiva de crear, compartir, facilitar y conceptualizar el conocimiento a través de diferentes herramientas y metodologías, entre ellas la del liderazgo de los equipos de trabajo considerados como Activistas del conocimiento, pretendiendo determinar si la difusión del conocimiento se desarrolla de una manera facilitadora y eficaz entre los catedráticos de una de las carreras de la Universidad de Educación Superior.

Para facilitar la movilización del conocimiento necesariamente interviene el ser humano y sus características de liderazgo, dentro de la Universidad de Educación Superior existen grupos de catedráticos que trabajan coordinadamente formando academias, estas tienen la función de programar y planear las asignaturas que se impartirán en un determinado periodo escolar, uno de los integrantes juega un papel trascendente y es el de coordinador de academia, mismo que podría ser comparado como un activista del conocimiento.

2. Difusión del conocimiento

Nonaka, Von e Ichijo (2001) consideran el conocimiento como una certeza justificada, que puede ser tanto tácito (aquel que existe internamente en cada individuo), como explícito (cuando este se socializa, se comparte con otras personas); siendo así, externalizando este conocimiento, como se crean y justifican nuevos conceptos y suponen cinco pasos en el conocimiento: 1. Compartir el conocimiento tácito, 2. Crear conceptos, 3. Justificar conceptos, 4. Elaborar un prototipo y 5. Internivelar el conocimiento; mismos que conducen a la formación de grupos o comunidades que comparten ideas, sugerencias, inquietudes, descubrimientos, investigaciones, en fin, aquello que permite la creación de nuevos conocimientos.

Aunado a estos pasos, al conocimiento lo integran componentes como la experiencia, verdad práctica, criterio, opinión y reglas empíricas; la experiencia se consigue a través del tiempo, la verdad práctica permite relacionar lo que se espera lograr y lo que en realidad sucede, el criterio permite evaluar diversas situaciones con respecto a las ya conocidas, finalmente, la heurística o reglas empíricas *“son atajos para soluciones a problemas nuevos que se asemejan a otros resueltos previamente por trabajadores expertos”* (Davenport y Prusak, 2001, p. 12).

Considerando lo anterior, la manera de facilitar el conocimiento supone tanto actividades deliberadas, aquellas que la dirección puede planear y conducir- como emergentes: las

consecuencias inesperadas de acciones intencionales, o el descubrimiento sobre la marcha de que una actividad en particular promueve la creación de conocimiento.

Debe concebirse la facilitación del conocimiento como un ciclo; su propósito es siempre incrementar el potencial de creación de conocimiento de la compañía, para lo cual se han identificado cinco factores facilitadores del conocimiento: 1. inculcar una visión del conocimiento, 2. conducción de conversaciones, 3. movilización de activistas del conocimiento, 4. creación del contexto adecuado, y 5. globalización del conocimiento local (Nonaka, Von e Ichijo, 2001).

Si estos factores se integran a los pasos de la creación del conocimiento, bajo condiciones idóneas, como la participación de la alta dirección para establecer un lugar adecuado donde sus miembros interactúen conduciendo conversaciones con una actitud tolerante y cooperativa, permitiendo que las ideas fluyan fácilmente, entonces se estará estimulando el compartir conocimiento, que dará paso a la creación y justificación de conceptos, creando prototipos, difundiendo el conocimiento local, dentro del grupo o departamento, para finalmente globalizar este conocimiento e iniciar otro nuevo ciclo, esquemáticamente se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Facilitación del conocimiento: la matriz de 5 x 5.

Pasos de la Creación del Conocimiento Factores Facilitadores del Conocimiento	Compartición de conocimiento tácito	Creación de un concepto	Justificación de un concepto	Elaboración de un prototipo	Inter nivelación de conocimiento
Inculcar una visión		√	√√	√	√√
Conducción de conversaciones	√√	√√	√√	√√	√√
Movilización de activistas		√	√	√	√√
Creación del contexto adecuado	√	√	√√	√	√√
Globalización del conocimiento local					√√

Fuente: Nonaka, Von e Ichijo (2001, p.214).

El mercado del conocimiento presenta *señales* que muestran donde reside el conocimiento y como acceder a él, estas señales provienen de grupos formales e informales, mismos que generan conocimiento de diversas maneras y se actualizan entre sí (Davenport y Prusak, 2001).

3. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Shriberg y Lloyd, (2004, pp 216-217) señalan en la Tabla 2 los vínculos para un liderazgo eficaz. El liderazgo trata de explicar atributos o características similares en la gente de éxito, así como la manera como dirigen, coordinar o gestionan un grupo de personas para alcanzar las metas.

En el presente análisis se considera a los líderes como los activistas del conocimiento, los encargados de hacer proselitismo (ganar adeptos) para difundir la creación del conocimiento entre los miembros de la organización. los activistas del conocimiento no deben restringirse a ciertos tipos de empleados profesionales, sino que todo ser humano puede convertirse en activista del conocimiento teniendo las habilidades de liderazgo para ello.

Tabla 2

Funciones y atributos del líder eficaz.

Funciones del líder:	Atributos del líder:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delinear las metas. 2. Afirmar y regenerar los valores importantes del grupo. 3. Motivar a los demás hacia las metas. 4. Administrar los procesos para lograr las metas colectivas. 5. Unidad de esfuerzos en contexto plural y diversidad. 6. Atmosfera de confianza mutua. 7. Explicar y enseñar. 8. Fungir como símbolo de identidad del grupo. 9. Representar los intereses del grupo. 10. Renovar y adaptar la organización a un mundo cambiante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vitalidad física y energía. 2. Inteligencia y juicio orientado a la acción. 3. Competencia en las tareas. 4. Deseos de aceptar responsabilidades. 5. Habilidad para tratar a las personas. 6. Comprensión de los seguidores y sus necesidades. 7. Necesidad de realizarse. 8. Habilidad para motivar a las personas. 9. Valor y resolución. 10. Honradez. 11. Determinación. 12. Seguridad en sí mismo. 13. Asertividad. 14. Adaptabilidad/flexibilidad.

Fuente: Shriberg, Shriberg y Lloyd, (2004, p. 216, 217).

Un activista del conocimiento de acuerdo con Nonaka, Von e Ichijo (2001), persigue los siguientes propósitos: a) Iniciar y centrar la creación del conocimiento, b) Reducir tiempo y costo de la

creación del conocimiento, c) Apoyar iniciativas de la creación del conocimiento, d) Mejorar las condiciones de los implicados, e) Preparar a los participantes para la creación de conocimiento y f) Incluir las microcomunidades en la transformación del conocimiento; por lo tanto los papeles que ejercen los activistas del conocimiento son:

1. Como catalizadores, tienen dos funciones: la primera: en su libre recorrido por la empresa, detectara señales que le permitan formular cuestiones que ayuden a desencadenar procesos, por ejemplo: *¿Dónde se ubica el problema? ¿Cuándo se ocurrió esa idea? ¿Por qué sucedió esto? ¿Cómo se puede modificar? ¿Qué se haría?* y la segunda, contribuir a un contexto facilitador, para lo cual promoverá espacios que alienten la innovación, además de encargarse de formar grupos heterogéneos que permitan ampliar las perspectivas del conocimiento.
2. Como coordinador de iniciativas su función es facilitar las relaciones locales, basadas en la interacción frente a frente, con los aspectos siguientes: apoyar la perspectiva de las microcomunidades, facilitando el conocimiento gradual de los participantes entre sí; contribuir a la creación de comunidades imaginarias (de aficionados a la computación, de científicos); y realizar mapas compartidos de cooperación, mostrando las interconexiones de las iniciativas de la creación de conocimiento
3. Como negociador del porvenir, su propósito es incrementar el potencial de creación de conocimiento de la compañía, actuando como facilitador y utilizando sus habilidades de negociación para convertir el conocimiento en un ciclo sin fin.

En la Tabla 3 se muestra una condensación propuesta por Nonaka, Von, Ichijo, (2001. p.287) del perfil de habilidades del activista

Tabla 3.

Perfil de habilidades del activista

CATALIZADOR	COORDINADOR	NEGOCIANTE
Habilidades de motivación	Conocimiento del desarrollo histórico de la compañía	Embajador de la visión del conocimiento de la compañía
Habilidades interpersonales: Se le respeta	Habilidades narrativas: detecta, formula y relata casos de creación de conocimiento	Habilidades en instrumentos y análisis estratégicos

Habilidades de intervención: mejora la dinámica del grupo y las relaciones grupales	Habilidades cartográficas y visuales: desarrolla y preserva mapas compartidos de cooperación	Amplio conocimiento del proceso de estrategia de la compañía
Habilidades analíticas: ayuda al equipo a elaborar un registro de sus tareas y responsabilidades	Habilidades analíticas: establece relaciones entre iniciativas de creación de conocimiento	Habilidades de motivación y para la aceptación de ideas
Amplia red social dentro y fuera de la compañía	Amplia red social dentro y fuera de la compañía	Pensamiento no convencional y habilidades visionarias
Conocimiento operativo del negocio, productos clave y mercados		

Fuente: Nonaka, Von e Ichijo (2001, p. 287).

Como se observa en lo mencionado anteriormente un activista del conocimiento requiere de múltiples habilidades, entre las que se incluyen el liderazgo para ampliar los círculos del conocimiento; la motivación, tanto para mejorar las relaciones grupales como para generar iniciativas de creación de conocimiento; la capacidad de análisis, con libertad para aceptar ideas no convencionales; socialización para ampliar la red de conocimiento y por ende trabajo en equipo.

4. Equipos de trabajo

Cuando la gente trabaja en equipos o grupos compartiendo su conocimiento tácito, surge nuevo conocimiento, que al ser compartido con otros grupos puede formarse un ciclo interminable de creación de conocimiento. Se recomienda que estos grupos sean de cinco a siete personas; grupos que, los autores Nonaka, Von e Ichijo (2001), llaman microcomunidades de conocimiento y que se caracterizan por la interacción frente a frente. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que desarrollan “un espíritu de cooperación, coordinación y existencia de procedimientos comprendidos y compartidos que permitan el incremento de la productividad como resultado del apoyo práctico y moral que se dan los miembros entre sí” (Blair, 2007, pp. 6-7).

Los equipos de trabajo de alto rendimiento o altamente efectivos son el esfuerzo de dos o más personas conscientes del impacto de la conducta individual sobre las repercusiones en el funcionamiento del equipo, que coordinan sus esfuerzos para llegar a ser una unidad integrada, creando sinergia, confianza y una cultura de grupo dispuestos a empezar de nuevo en la solución de conflictos y/o cada vez que lo necesiten, Likert (1961) sostiene que para lograr que los miembros se

identifiquen con la organización, deberá implicarse a los subgrupos en la toma de decisiones otorgándoles cierta responsabilidad. Los grupos o subgrupos están integrados por miembros que requieren características, como: a) Sentido de pertenencia al equipo, b) Sentido de propiedad del proyecto, c) Sentido de que el éxito del individuo está vinculado al éxito del proyecto y d) Sentido de finalización de otros proyectos.

Dentro de los requisitos que se sugiere posean los miembros del equipo, se tienen los siguientes: la responsabilidad: hacerse cargo de su función; una honesta y sincera comunicación; el individualismo compartido: coordinar el ego de cada uno; la arrogancia y el orgullo, busca impedir maniobras para sabotear el éxito de los demás; el éxito de la mezcla de ámbitos, todos operan en cinco esferas de la existencia: los ámbitos personal, familiar, social, profesional y espiritual, por lo tanto se busca un equilibrio entre estos flujos; la capacidad de avanzar: anteponer el beneficio del equipo; el orgullo en el producto o servicio; el sentido de inspiración: los resultados superiores son fuente de inspiración; la apertura al cambio y crecimiento personal: ser parte de un proceso siempre en evolución; el saber lo que hace, que cada equipo de profesionales entienda lo que está haciendo bien y lo que aún requiere de su atención colectiva. Un equipo es lo que cada uno de sus miembros pone en este, ni más ni menos.

A través de los años, los grupos o la socialización en el ámbito organizacional han pasado por varias etapas, transformándose continua y sostenidamente hasta lograr equipos de alto rendimiento, desarrollando un esfuerzo colectivo para alcanzar experiencias altamente gratificantes, dándole énfasis a la satisfacción de las necesidades, impulsos y motivaciones como ser individual y como integrante de una organización. Estos grupos se ven influenciados por el estilo y la personalidad de los líderes y de los miembros del equipo, así como de la cultura del equipo, las agendas y conflictos personales.

5. Metodología

La presente investigación se realizó mediante una investigación cualitativa, llevada a cabo por la investigación de campo tipo entrevista semiestructurada, en la que se diseñó un instrumento para recopilar la información conteniendo 18 preguntas basadas en los indicadores elaborados en función del perfil de habilidades del activista ideal acorde con los autores Nonaka, Von e Ichijo (2001). Los datos se obtuvieron de siete coordinadores de academia de la carrera económico-administrativa de la Universidad Veerling y cuyos resultados fueron contrastados con la información documental, de páginas web y los conceptos provenientes de libros e internet listados en la referencia bibliográfica.

El procesamiento de la información se realizó a través del análisis de textos de la hermenéutica objetiva, La pregunta de investigación definida para este trabajo es: ¿Cómo se difunde la creación del conocimiento en la Universidad Veerling de Querétaro?

6. Resultados y Análisis

Krogh et al. (mencionado en Chiva y Zomoza, 2002) señalan que el activista del conocimiento es una persona, grupo o departamento que se responsabiliza de la creación del conocimiento en la organización; por lo tanto y de acuerdo al perfil del activista ideal se analizan los siguientes indicadores para establecer si los coordinadores de academia se acercan o se alejan del perfil idóneo, perfil que se clasifica en tres aspectos, como catalizadores, coordinadores y negociantes.

6.1 Perfil de Los Coordinadores de Academia como Catalizadores:

Habilidades Analíticas

para la coordinación de una academia la preocupación principal es llevar a cabo los planes y programas de estudio, coordinar la materia en base al programa que establece la universidad, deberá tomar en cuenta la vinculación existente entre la academia y la práctica, para que todos los alumnos, aunque sean distintos maestros, tengan el mismo conocimiento, eso sería el objetivo y la razón de ser de la coordinación de academia sin olvidarse de lograr el cumplimiento del programa académico para dar así cumplimiento tanto a la visión como a la política de calidad de la universidad.

a) Habilidades de Motivación

Entre las técnicas de motivación que utilizan los coordinadores de academia, se tiene: el reconocimiento verbal o felicitación personal, la libertad para que los integrantes de la academia puedan aplicar directamente las técnicas o herramientas de la materia, que los propios profesores traten de implementar nuevas metodologías, hacerlos participe e involucrarlos, que puedan tomar nuevos enfoques o con nuevos ánimos o con diferentes estrategias para la enseñanza de la asignatura siguiendo básicamente la idea de la psicología humanista, la motivación se daría por el ambiente de trabajo, por que el maestro conozca que hay un respeto por su opinión, el saber que se le escucha, que se le entiende, que se comprende y que se le toma en cuenta, la técnica de la apertura, tomando en cuenta sus aportaciones.

b) Habilidades de Intervención

Las técnicas de solución de conflictos que utilizan los coordinadores de academia son: la apertura, el estudio del caso, las propuestas y luego solución de problemas, además del escucha, el dialogo, la discusión e inclusive llegar a consensos de manera grupal.

c) Habilidades Interpersonales

Principalmente los coordinadores de academia hacen uso de la comunicación cuando algo les incomoda; cuando las situaciones surgen al interior de la academia, en primer lugar se busca exteriorizar verbalmente y tratar de resolver el conflicto, se manifiesta con la expresión verbal y no verbal, cuestionando, en consenso, evaluando, comparando y analizando la situación.

Dentro de las cualidades personales que poseen los coordinadores de academia se mencionan las siguientes: responsable, perseverante, amable, introspectivo, honesto, discreto, trabajador, buen escucha, paciente, muy tolerante, capaz, educado, buen amigo, persistente, comprometido, capacidad para escuchar a la gente, receptivo, puntual, tenaz, claridoso, sociable, motivado, apasionado de lo que le gusta y de las situaciones que le convencen. Curioso, respecto al conocimiento, capacidad para trabajar en equipo, persona que comparte el conocimiento que tiene, que comparte las habilidades que tiene en beneficio de los demás, gusto por el trabajo, otra cualidad es ser persona organizada en el momento de la exposición del conocimiento, capacidad para hacer análisis y síntesis de manera adecuada que permite una adecuada transmisión de conocimiento o de comunicación.

Por el contrario, como debilidades de un coordinador se menciona que puede ser: intolerante, impaciente, desorganizado, reservado, selectivo, sentimental, enojón, terco, aprensivo, desesperado, preocupón, distraído, impuntual, confiado, explosivo, demasiado directo, sarcástico, regañón, parco, necio, empeinado en el trabajo, exasperado, no saber decir que no, mala administración del tiempo, habilidad lectora pobre, dispersión de actividades, no saber priorizar, dificultad para entender cómo es que surgen ciertos puntos de vista de otros.

6.2 Perfil de los Coordinadores de Academia de Acuerdo a su Habilidad como Coordinador del Conocimiento.

A partir de las entrevistas realizadas se establecen las siguientes habilidades que los coordinadores de academia sustentan como coordinadores de la difusión del conocimiento:

a) Habilidades Narrativas

Como habilidades narrativas se cuestionaron los casos en que se genera nuevo conocimiento y como se comparte ese conocimiento, encontrándose como respuestas que siempre se genera un nuevo conocimiento, porque siempre se aprende de los demás miembros de la academia; hay nuevo conocimiento cuando se trata de plantear nuevas estrategias para el desarrollo de la academia, cuando los estudiantes externan las ideas de mejora para esta academia o para mejorar la materia; también se obtuvieron respuestas negativas y propositivas como la siguiente: Se pudiera generar si hubiera un esquema de investigación aquí en la universidad, un área de investigación, que no se tiene actualmente por el modelo que se maneja, pero con las ingenierías se tiene que realizar, se generaría también cuando se hace una participación conjunta con otras academias, los maestros requieren generar un interés en la creación del conocimiento entre alumnos.

b) Habilidades Analíticas

Una estrategia para un mayor rendimiento podría ser la de optimizar los tiempos, planear, realizar mucha labor de investigación previa, hacer énfasis en que se tiene que dar cumplimiento con cada uno de los aspectos como profesor y generar un compromiso, otra estrategia es la de compartir información, material que se tiene, compartir las áreas de especialidad, concientizar al maestro, ubicándolo en que el conocimiento no es único, que el conocimiento es para todos, y hacerlo participe de lo que son las academias, además de promover el acercamiento al coordinador de la academia; otra de las estrategias es tomar decisiones, además de tomar en cuenta el rendimiento de cada maestro, una estrategia importante consiste en buscar la motivación, proporcionar estímulos a los maestros.

6.3 Perfil de los Coordinadores de Academia como Negociante

De las entrevistas se establecen las siguientes habilidades que como Negociante se observa en los coordinadores de academia:

a) Proceso de estrategia

Sobre Gestión de la calidad, la Universidad de Educación Superior tiene definidos cuatro macroprocesos: el primero es el macroproceso de Dirección estratégica la cual establece la planeación institucional y se encarga de tomar decisiones con el fin de orientar el rumbo de la Universidad. El segundo es el macroproceso de administración y gestión que se encarga de realizar actividades de apoyo, como la gestión del recurso humano, la asignación de presupuesto la

administración en general y la prestación de servicios administrativos; el macroproceso educativo, el cual se encarga de proporcionar el servicio de formación del técnico, además de ofrecer cursos externos de idiomas, el cuarto macroproceso de vinculación, se encarga de entregar los productos finales al cliente, proporcionando servicios de educación continua, servicio de incubación de empresa y servicios tecnológicos, enlazándose estos macroprocesos a través de la medición, el análisis y la mejora.

Los clientes que tiene la Universidad son básicamente los alumnos, sin embargo los alumnos se dividen a su vez en tres tipos de cliente: se considera como un cliente el alumno de bachillerato que va a ingresar a la universidad, se considera como un cliente al alumno que está inscrito dentro de la Universidad porque es a quien se le provee el servicio de educación y se considera también como un cliente al egresado de la Universidad dado que se le da educación continua, además se considera como cliente, a los empresarios -que son a quienes, se envían alumnos para que se presenten al mercado laboral, teniendo los conocimientos que la empresa requiere- y a la sociedad en general a quien se le entrega técnicos como resultado.

b) Aceptación de ideas

El proceso de generación de ideas es el siguiente: se plantean los lineamientos del programa y sobre de eso se hace una lluvia de ideas de cómo se puede llevar a cabo el programa para beneficio de los alumnos, entonces se escucha a todos y cada uno de los participantes y sobre de ello se van seleccionando las mejores ideas, herramientas, aportaciones, metodologías, etc., el rubro en el que más ha generado producto es en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación.

c) Embajador del conocimiento

La Universidad busca promover hacia la sociedad el conocimiento generado a través de los macroprocesos, como el de vinculación, dentro de la Incubadora de Negocios, como consultor, con cursos y conferencias a empresas o instituciones como capacitación, a los alumnos egresados, éste departamento de vinculación sirve de enlace entre los empresarios y la universidad para conocer las necesidades que tienen de personal, lo que permite llevar a cabo un Análisis Situacional de Trabajo, mismo que se utiliza para modificar planes y programas de estudio.

d) Habilidades visionarias

Ante los retos los coordinadores de academia comentan que lo primero que se tiene que hacer es la aceptación, posteriormente la preparación y por último la ejecución. Buscar la ayuda de algunas

personas, quizás algunas otras academias que sean expertas, capacitarse continuamente, ya sea de forma institucional a través de la universidad o de forma autodidacta.

e) **Activista ideal**

Para ser un activista ideal, los coordinadores consideran que deben tener liderazgo y para ser líder tiene que tener seguidores, contar con un objetivo común y compartirlo, ser de puertas abiertas, muy objetivo, tener amabilidad, cortesía, respeto, comprensión, carisma, debe contar con valores, ser un ejemplo para sus seguidores, motivarlos, tener y compartir sus habilidades con los demás, comunicativo, tomar en cuenta a sus seguidores, que los haga participar, que permita el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, que delegue funciones muy claramente pero que evite estar presente en todo momento, que además reconozca la interdependencia que hay entre los miembros del equipo, tener un gran control sobre los procesos, darle su lugar a todas las personas, debe de saber escuchar, establecer prioridades, allegarse de la mayor información posible, allegarse de las personas más eficaces y más confiables y tomar decisiones en función del bienestar del grupo.

6.4 Comparación de habilidades entre teoría y realidad.

Como catalizador: los coordinadores de academia no poseen ninguna autoridad sobre los profesores integrantes de la misma, difícilmente toman la motivación y la mejora de las relaciones grupales como parte de su quehacer como catalizador; a la mayoría de los coordinadores les es difícil ampliar su red social, solo uno de ellos brinda ayuda a su equipo de trabajo compartiendo el material generado por él; se externa el deseo de algún reconocimiento o estímulo por parte de la universidad para la generación de conocimiento; se hace alusión al respeto, la apertura, la discusión, el diálogo y el consenso principalmente; todos conocen como opera la universidad de forma global, así como su mercado; y dos de los entrevistados son más abiertos y amplían su red social con facilidad. En la Tabla 4 se muestra el contraste de la teoría versus la realidad detectadas en durante la investigación.

Tabla 4.

Características teóricas comparadas con la realidad del catalizador

Teoría	Realidad
Motiva a los integrantes de la academia	No existe un esquema motivacional de parte de los coordinadores de academia hacia los integrantes, debido a que no cuentan con autoridad formal para tal fin, esta se da solo mediante la comunicación, la libertad y la apertura; los coordinadores coinciden en la falta de reconocimiento o estímulo por parte de la universidad.
El catalizador ayuda a mejorar las relaciones	Se hace alusión al respeto, la apertura, la discusión, el diálogo y el consenso principalmente aunque no con el fin de mejorar las

grupales	relaciones grupales sino para acordar la forma de trabajar
Habilidades analíticas: ayuda al equipo en tareas y responsabilidades	Se apoya mediante la comunicación y uno de los coordinadores brinda ayuda compartiendo material generado por él mismo
Posee amplia red social dentro y fuera de la universidad	A la mayoría de los coordinadores les es difícil ampliar su red social, aunque tienen disposición.
Conocimiento de la operación y mercado de la universidad,	Todos conocen como opera la universidad de forma global, así como su mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En las habilidades como coordinador: se observó que el 28% de los entrevistados mostraron mayor interés por la creación del conocimiento; los entrevistados coinciden en que sí existe la generación del conocimiento de la academia pero no se comparte o se difunde; y que todos los entrevistados tienen relación con profesores de al menos una institución educativa, aparte de la que están laborando, la Tabla 5 muestra el contraste de las características teóricas y la realidad observada

Tabla 5.

Características teóricas en comparación con la realidad del coordinador.

Coordinador	
Teoría	Realidad
Conoce la historia de la universidad	Todos la conocen de manera general
Habilidades narrativas: creación de conocimiento	Todos afirman que si se genera conocimiento pero que se queda al interior de la academia.
Habilidades analíticas: iniciativa de creación de conocimiento	Dos de los siete entrevistados muestran mayor interés por la creación del conocimiento
Amplia red social	Todos los coordinadores tienen relación con profesores de al menos con otra institución educativa en la ciudad y uno de los entrevistados mantiene comunicación con universidades en el resto de la república.

Fuente: Elaboración propia.

En las habilidades como negociante, se observó que no se cuenta con una visión de la creación del conocimiento, por lo que ningún coordinador la promueve; en general, todos los entrevistados aseguran aceptar las ideas de los demás si se considera buena aportación; y que solo dos de los entrevistados toman la creación del conocimiento como parte fundamental en toda institución educativa. El contraste teórico versus la realidad observada se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6.

Características teóricas en comparación con la realidad del Negociante.

Negociante	
Teoría	Realidad
Embajador de la visión del conocimiento	No se cuenta con una visión de la creación del conocimiento, por lo que ningún coordinador la promueve.
Conoce el proceso de la Universidad	Todos conocen los procesos con los que opera la universidad de forma global y mas específico el proceso enseñanza-aprendizaje
Aceptación de ideas	En general, todos los entrevistados aseguran aceptar las ideas de los demás si se considera buena aportación.
Pensamiento no convencional y habilidades visionarias	Solo dos de los entrevistados toman la creación del conocimiento como parte fundamental en toda institución educativa.

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

Haciendo una síntesis de los resultados obtenido, se observa que el conocimiento solo puede ser generado, interiorizado y posteriormente socializado por los seres humanos dentro de grupos efectivos coordinados por un líder empático, de confianza, comprometido con la visión de la empresa que apoye el bienestar de los integrantes, la sociedad y el entorno.

Tanto el líder del futuro como los integrantes de las organizaciones, pondrán énfasis en su transformación interna, en la consciencia de sí mismo y de su forma de actuar ante cada situación, logrando integrar *humildad* y *valor* para alinearse con los principios de la empresa y con los valores personales, aunadas a la *integridad*, para identificarse con los principios de la empresa, creciendo en sabiduría y actitud mental.

Mediante los mecanismos establecidos de difusión del conocimiento, se detectó la necesidad de establecer relaciones inter académicas, de propiciar condiciones adecuadas como: tiempo asignado, espacio adecuado para la difusión y esquemas de motivación a la creación del conocimiento, acentuando que la difusión podría lograr una mayor eficiencia si hubiera un centro de investigación, un taller del conocimiento.

Resulta necesario el acercamiento grupal de las academias, vinculación entre las mismas y establecer una visión del conocimiento. Para dar respuesta a cada una de las proposiciones de investigación definidas con anterioridad, se tiene lo siguiente:

- A la proposición: *La integración de una visión del conocimiento entre los miembros de las academias, amplia la difusión de los logros de cada academia.* Se afirma que: La Universidad no cuenta con una visión formal explícita de la creación del conocimiento, por lo que no se difunden los logros de cada academia.
- Para la proposición: *La movilización de activistas del conocimiento, incrementa la creación del conocimiento,* se encontró que los coordinadores aluden la escasa o nula movilización como activistas del conocimiento a la falta de autoridad formal y de reconocimiento o estímulo por parte de la Universidad.
- Finalmente para la proposición: *El contexto adecuado de tiempo y espacio, influye en alcanzar una mayor difusión del conocimiento.* La respuesta contundente es que no se cuenta con un espacio asignado determinado por la Universidad para la difusión del conocimiento, ni un tiempo asignado para tal función.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se presentan las siguientes Propuestas:

1. Establecer una visión del conocimiento en la Universidad, preferentemente que provenga de la alta dirección, dándola a conocer a todo el personal.
2. Promover y designar activistas, de acuerdo al mejor perfil de habilidades, para que difundan la creación del conocimiento como una visión de la universidad, íntimamente relacionada con la visión institucional.
3. Apoyar la movilización de los coordinadores de academia y líderes interesados, como activistas del conocimiento, otorgándoles un nombramiento con tal función, estableciendo un esquema motivacional ya sea por cada conocimiento difundido o de acuerdo a su impacto institucional, social o tecnológico, así como materiales y herramientas requeridas.
4. En relación al contexto de tiempo, establecer horas semanales para la función de activistas del conocimiento, entre las que se encuentran: la identificación de microcomunidades de conocimiento existentes, la formación de nuevas comunidades, el establecimiento de vínculos entre éstas y la difusión de novedades.
5. Referente al espacio digno para su difusión, se sugiere establecer un área en el nuevo edificio de medios para la exposición de los trabajos de las academias, además de un espacio en la revista tecnológica y social que esta Universidad tiene en proyecto, hasta la posibilidad de la creación de un centro de investigación y por ende equipos de investigación (o los ya existentes en otras carreras: cuerpos colegiados).

6. Externar los conocimientos generados por las microcomunidades mediante artículos en revistas, congresos y demás, así como la creación de redes del conocimiento con otras universidades y/o empresas.

Finalmente es importante recordar que como entes sociales, existe la capacidad de crear y transformar, para lo cual no existen barreras ni distancias, solo las impuestas por nuestra propia mente y que ahora es tiempo de compartir, absorber y transferir los conocimientos existentes para el logro de una sociedad altamente competitiva que transite por el camino de la creación del conocimiento sin contratiempos.

BIBLIOGRAFÍA

- Blair, S. (2007). *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso*. USA: Santillana
- Chiva, G., Camisón Z. (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación*. España: Universitat Jaume I.
- Davenport, T. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Krogh, Ichijo, Nonaka. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Nonaka, Von, Ichijo. (2001). *Facilitar la Creación del Conocimiento*. México: Ed. Oxford.
- Shriberg, D., Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico, principios y aplicaciones*. México: Ed. CECSA.