



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Difusión del Conocimiento a través de los activistas en la Universidad
Veerling

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestría en Administración

Presenta
Dinora Salas Gopar

Santiago de Querétaro, Enero 2010



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS ACTIVISTAS EN LA UNIVERSIDAD
VEERLING

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Dinora Salas Gopar

Dirigido por:
Dra. Rosa María Romero González

SINODALES

Dra. Rosa María Romero González
Presidente

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Dr. Humberto Banda Ortiz
Suplente

Dra. Graciela Gerarda Ayala Jiménez
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Enero 2010
México

RESUMEN

En la presente tesis se analiza la forma en que la difusión del conocimiento en las instituciones educativas promueve la interacción y crecimiento del capital intelectual, así como la generación de nuevos conocimientos. La pregunta que guía esta investigación ¿Cómo se difunde la creación del conocimiento en la Universidad Veerling de Querétaro? se abordó bajo el modelo teórico de facilitación del conocimiento de los autores Nonaka, Krogh, Ichijo (2001) quienes lo conciben como un ciclo interminable que tiene el propósito de incrementar el potencial de la creación del mismo. La difusión del conocimiento, incrementa la creatividad de los integrantes de cualquier tipo de empresa, moviliza a las personas en diversos ámbitos, gana adeptos, induce a la creación de una visión del conocimiento organizacional e impulsa a otros descubrimientos, beneficiando ampliamente a los actores mediante esta divulgación. El estudio de caso aborda la difusión del conocimiento en la carrera económico-administrativa de la Universidad Veerling del estado de Querétaro, integrada por 18 Coordinadores de Academia, estableciendo una analogía entre estos coordinadores y los activistas del conocimiento referidos por los autores citados con antelación, en la que se utilizó la estrategia de estudio de caso mediante entrevistas semiestructuradas, apelando a la hermenéutica objetiva valiéndose del programa Ucinet 6 for Windows para el análisis de los datos cualitativos. La evidencia empírica muestra debilidades en los mecanismos establecidos de difusión del conocimiento de la carrera en estudio en la Universidad citada, lo que reduce el potencial para la creación del conocimiento, proponiéndose varias estrategias para mejorar la interrelación entre éstas academias y la creación del conocimiento.

(Palabras clave: Activista del Conocimiento, Creación del Conocimiento, Difusión del Conocimiento)

SUMMARY

This thesis analyzes the way in which knowledge sharing in educational institutions promotes interaction and the growth of intellectual capital, as well as the creation of new knowledge. The question behind this research is: How is the creation of knowledge shared in the Veerling University of Querétaro? The subject was approached in accordance with the theoretical model for the supplying of knowledge by the authors Nonaka, Krogh, Ichijo (2001) who conceive of this as an interminable cycle, the purpose of which is to increase potential for the creation of knowledge. Knowledge sharing increases the creativity of the members of all types of businesses, mobilizes people in diverse areas, gains followers, leads to the creation of a vision of organizational knowledge and results in other discoveries, thus greatly benefiting those involved by means of this sharing. The case study involves knowledge sharing in the economics-administration major of the Veerling University of the State of Queretaro and includes 18 academic area coordinators. An analogy was established between these coordinators and the knowledge activists referred to by the above authors using the case study strategy through semi-structured interviews and referring to objective hermeneutics. The Ucinet 6 for Windows program was used for the analysis of qualitative data. Empirical evidence shows weaknesses in the established mechanisms employed for knowledge sharing in the major studied at Veerling University, thus reducing the potential for the creation of knowledge. This work proposes several strategies for improving the interrelation between the academic areas and the creation of knowledge.

(Key words: Knowledge activists, creation of knowledge, knowledge sharing)

DEDICATORIAS

A mis amores:

Nathaniel Cano Salas,

Por su comprensión por las horas que no estuve con él por dedicarme a concluir este posgrado; el amor y madurez mostrados a sus 13 años han sido invaluable.

José Antonio Cano López,

Por su comprensión, empuje, amor y dedicación, sin el cual no hubiese alcanzado este crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de esta tesis ha sido posible, antes que nada, gracias a Dios, por permitirme existir y Ser, como un todo; mi agradecimiento infinito a mi papá Mario Salas Picazo (†), a mi mamá Caritina Gopar Jarquín y a todos mis familiares por su apoyo; gracias a la ayuda de las doctoras Rosa María Romero y Josefina Morgan quienes dedicaron su tiempo a la guía, revisión, apoyo, orientación y estímulo, resultando invaluable a lo largo de este proceso.

Apreciada también la participación de los compañeros: Lupita, Lety, Maribel, Susy, Juan Antonio, Arturo y Juan Carlos, además del lugar de trabajo donde se efectuó la presente investigación, que forja técnicos superiores gracias a la capacidad intelectual de su personal, principalmente.

De manera especial agradezco al Dr. Fernando Barragán, Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Universidad Autónoma de Querétaro, así como a todos los catedráticos que fueron participes en esta transformación personal, a mis amigos y compañeros de esta gran Universidad.

A todos mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de Figuras	vii
Indice de Tablas	viii
Abreviaturas	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación del estudio	3
2. EL CONOCIMIENTO Y EL EQUIPO DE TRABAJO	5
2.1 El conocimiento y su facilitación	5
2.2 Equipo de trabajo y liderazgo	14
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 Definición del Problema	21
3.2 Objetivos generales y objetivos específicos.....	22
3.3 Justificación	22
3.4 Metodología para la investigación	23

4. EL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD VEERLING	31
4.1. Las Universidades de Educación Superior en México.....	31
4.2 La Universidad Veerling de Querétaro	34
5. RESULTADOS	38
5.1 Perfil de Los Coordinadores de Academia como Catalizadores.....	38
5.2 Perfil de los Coordinadores de Academia de Acuerdo a su Habilidad como Coordinador del Conocimiento.....	44
5.3 Perfil de los Coordinadores de Academia como Negociante.....	50
5.4 Comparación de habilidades entre teoría y realidad	56
5.5 Resultado a las proposiciones	59
6. REFLEXIONES FINALES	60
7. REFERENCIAS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
4.1	Extracto del Organigrama de la Universidad Veerling	37
5.1	Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Catalizador	44
5.2	Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Coordinador	50
5.3	Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Negociante	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Facilitación del conocimiento: la matriz de 5 x 5	9
2.1.4	Perfil de habilidades del activista	13
2.2	Funciones y atributos del líder eficaz	17
5.1	Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Catalizador	43
5.2	Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Coordinador	49
5.3	Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Negociante	55
6.1	Características teóricas comparadas con la realidad del Catalizador	57
6.2	Características teóricas en comparación con la realidad del Coordinador	58
6.3	Características teóricas en comparación con la realidad del Negociante	59

ABREVIATURAS

CUMex	<i>Consortio de Universidades Mexicanas</i>
CEPAL	<i>Comisión Económica para América Latina</i>
IPN	<i>Instituto Politécnico Nacional</i>
ANUIES	<i>Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior</i>
SGC	<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>
PTC	<i>Profesor de Tiempo Completo</i>
CA1, 2..., 7	<i>Coordinador de Academia 1, 2, ..., 7</i>

1.INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se han abocado a incrementar de forma sustantiva la creación del conocimiento, así como la manera en que se comparte, se facilita y se conceptualiza bajo diversas herramientas y metodologías, una de estas es la intervención de los activistas del conocimiento, enfoque utilizado para analizar la eficacia de la difusión del conocimiento entre los catedráticos de una de las carreras económico administrativa de la Universidad Veerling¹.

Para facilitar la movilización del conocimiento necesariamente interviene el ser humano, y por supuesto, en un centro educativo como en el que se desarrolla este trabajo, no podría ser la excepción. Dentro de la Universidad Veerling existen grupos de catedráticos que trabajan coordinadamente formando academias, las cuales tienen la función de programar y planear el desarrollo de las actividades de las asignaturas que se impartirán en cada periodo escolar, acorde a los planes y programas de estudio, con el objetivo de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje; uno de los integrantes juega un papel trascendente: el coordinador de academia, mismo que podría ser comparado como un activista del conocimiento, o líder del equipo, su función es lograr que el trabajo colegiado se dé a conocer a las demás academias para enriquecer los resultados de los trabajos mutuos y de esa forma transmitir el conocimiento entre colegas en beneficio de los alumnos, por lo que la presente investigación presenta un análisis de la forma en que actualmente la Universidad Veerling ubicada en el estado de Querétaro, lleva a cabo la difusión del conocimiento entre activistas del mismo, así como las propuestas de mejora hacia quienes llevan esta actividad de manera operativa.

¹ Para efectos de garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información, se utilizó un seudónimo del nombre de la compañía apelando a *la retórica de derechos* (Taylor y Bogdan, 1987, p. 272).

La investigación se exhibe en seis capítulos, conformados de la manera siguiente: En el capítulo 1 el lector observará información relacionada al área de estudio seleccionada dentro de la universidad, sus elementos principales como lo son los Coordinadores de Academia, así como el problema planteado, la hipótesis y lo que se espera obtener de esta investigación. El capítulo 2 contiene la teoría utilizada, como el conocimiento, equipos de trabajo y liderazgo, temas por demás importantes y afines a la actuación de los activistas, que sin lugar a dudas sugieren aspectos a tomar en cuenta para la eficiencia de la universidad.

El capítulo 3 conformado por los aspectos metodológicos que plasman el problema, sus objetivos y la metodología seguida en esta tesis, las fuentes de información, el método cualitativo utilizado, las proposiciones que surgen de este trabajo, las variables que se tomaron en cuenta, los indicadores generados, las preguntas efectuadas durante las entrevistas, la población objeto del presente estudio, finalizando con el proceso de la información obtenida.

El capítulo 4 hace referencia a otras universidades con respecto al conocimiento y su difusión mediante redes o grupos, ahondando en aspectos de la Universidad Veerling, entre éstos: su misión, visión, política y estructura. El capítulo 5 muestra los resultados obtenidos seccionados en tres divisiones del perfil del activista, como: Catalizador, Coordinador y Negociante, mostrando en cada uno las habilidades requeridas en una matriz que relaciona la teoría con la realidad mostrando los diagramas respectivos.

Para finalizar, en el capítulo 6 se presentan las reflexiones acerca del presente trabajo y la(s) propuesta(s) generadas para este caso en particular.

1.1 Antecedentes

Este proyecto tiene como alcance una de las carreras que ofrece la Universidad Veerling de la ciudad de Santiago de Querétaro, y se llevó a cabo en el periodo comprendido entre los meses de mayo a agosto del presente año. El área en estudio actualmente cuenta con 18 Academias en el presente periodo escolar, éstas se forman de acuerdo a las asignaturas que se ofrecen durante cada periodo escolar.

Como cada asignatura es impartida por varios profesores, cada uno de ellos es integrante de la academia que le corresponde, siendo coordinada principalmente por un tutor que también imparte la materia. Cada academia tiene al menos dos reuniones durante el cuatrimestre; una al inicio del cuatrimestre en la que se realiza la planeación de la asignatura, que incluye las técnicas didácticas, herramientas, prácticas, métodos y actividades a realizar en la asignatura, así como criterios de evaluación, y otros temas de interés. Estas microcomunidades están dirigidas por un Coordinador de Academia que se conocerá en adelante como Activista del Conocimiento.

1.2 Justificación del estudio

Existe una brecha del conocimiento dentro de las academias de la carrera en estudio, debida a la deficiencia en la interacción entre las academias e incluso con las mismas academias de periodos anteriores o siguientes, viéndose truncado el proceso de generación del conocimiento.

Con la presente investigación se desea sugerir una(o varias) solución(es) para apoyar 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 y, de esta manera se comparta, se desarrolle, se conceptualice y se difunda el conocimiento generado por cada una de éstas, hacia las demás academias de la carrera, hacia academias de otras carreras de la universidad, hacia otras instituciones educativas del estado y del país.

Para facilitar el proceso de gestión del conocimiento en la universidad en estudio se ha planteado la pregunta de investigación *¿Cómo se difunde la creación del conocimiento en la Universidad Veerling de Querétaro?*, el estudio tiene como objetivo general establecer una relación entre el actuar de los coordinadores de academia de la carrera en estudio de la Universidad Veerling con el perfil ideal del activista del conocimiento para mejorar su difusión a través de la siguiente hipótesis de investigación: *Si las habilidades de los activistas del conocimiento son las idóneas, se difundirán los logros de cada academia, se incrementará el número de participantes o creadores de conocimiento y se lograrán espacios adecuados para la difusión de la creación de conocimiento.*

2. EL CONOCIMIENTO Y EL EQUIPO DE TRABAJO

En este capítulo se presentan conceptos importantes para el desarrollo de esta tesis, entre los que se destaca el conocimiento, su difusión y facilitación, así como factores que influyen en el conocimiento como los equipos de trabajo y el liderazgo, que permiten incrementar el potencial del conocimiento dentro de la organización.

2.1 El conocimiento y su facilitación

Conceptos primordiales como el conocimiento, la manera como se difunde, los factores que facilitan el conocimiento así como la función que los activistas del conocimiento ejercen para ganar adeptos, fueron tomados principalmente del texto de Nonaka, Von e Ichijo (2001).

2.1.1 Definición de conocimiento

Nonaka, Von e Ichijo (2001) consideran el conocimiento como una certeza justificada, que puede ser tanto tácito -aquél que existe internamente en cada individuo-, como explícito –cuando éste se socializa, se comparte con otras personas-; de manera que al externalizar este conocimiento, se crean y justifican nuevos conceptos.

Por su parte Davenport y Prusak (2001) definen el conocimiento como “*una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información*” (p. 6), que debe diferenciarse de otros conceptos como información o datos, puesto que uno deriva del otro, es decir cuando los datos tienen algún significado se convierten en información y cuando la información se compara con

diferentes situaciones y se utiliza para tomar decisiones, entonces se genera nuevo conocimiento basado en la experiencia a través del tiempo.

Los autores Nonaka, Von e Ichijo (2001) suponen cinco pasos en el conocimiento: 1. Compartir el conocimiento tácito, 2. Crear conceptos, 3. Justificar conceptos, 4. Elaborar un prototipo e 5. Internivelar el conocimiento; mismos que nos 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 los siguientes componentes, 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 nos 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).

2.1.2 Historia de la creación de conocimiento

La creación del conocimiento no es algo nuevo, es bien sabido que a lo largo de la historia el conocimiento siempre ha estado presente y hasta la fecha continua evolucionado a grandes pasos; se puede decir que inicia con el descubrimiento de la generación del fuego, seguido por la rueda, la máquina de vapor, la producción en masa durante la primera revolución industrial, la división del trabajo, el diseño de métodos de trabajo, la introducción del enfoque humanista en la productividad con los estudios de

Howthorne, el enfoque de sistemas, la aplicación de las ciencias exactas en la organización, la automatización, la robótica, los simuladores, entre otros, así como una segunda revolución basada en la información, lo que ha facilitado el intercambio de datos, ideas y comunicaciones.

Durante la última década las organizaciones se han percatado de que la era de la información no puede suplir el conocimiento, que solo puede ser generado por los seres humanos, por lo que se ha dado un giro hacia el saber vertido por el capital intelectual, el único recurso ilimitado que permite el paso a la creación y gestión del conocimiento. Se ha determinado a las empresas exitosas como aquellas que adoptan al conocimiento como el principal activo en su organización, convirtiendo frases como “trabajadores del conocimiento”, “empresa generadora de conocimiento”, “capital de conocimiento” y “potenciación de conocimiento” en expresiones familiares.

Se ha hecho evidente que las organizaciones han modificado la forma como hacen las cosas, lo que conlleva no solo a sobrevivir en este ambiente competitivo sino además a obtener y generar nuevas ideas de una manera cíclica, convirtiendo a la creación del conocimiento en un potencial inagotable cuando permiten que sus miembros piensen, compartan y aprendan entre sí, proporcionando a la organización una ventaja competitiva con crecientes beneficios tanto del personal como de la organización.

2.1.3. La Facilitación del conocimiento

La facilitación del 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 algo natural; 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. Introducir 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 presenta en el Tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Facilitación del conocimiento: la matriz de 5 x 5.

Factores Facilitadores del conocimiento \ Pasos de la Creación del conocimiento	Compartición de conocimiento tácito	Creación de un concepto	Justificación de un concepto	Elaboración de un prototipo	Inter nivelación de conocimiento
Inducir 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).

Cuando la gente trabaja en equipos o grupos compartiendo el 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.

2.1.4 Perfil de los activistas del conocimiento

Krogh et al. (2000) (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; Los activistas del conocimiento son los encargados de hacer proselitismo (ganar adeptos) para difundir la creación del conocimiento entre los miembros de la organización. Es importante hacer notar que los activistas del conocimiento no deben restringirse a ciertos tipos de empleados profesionales, sino que todo ser humano puede convertirse en activista del conocimiento, en el entendido de que la difusión de los nuevos conceptos o conocimientos dará pauta para que la gente lo comente y se interese en unirse a la creación del conocimiento.

Un activista del conocimiento de acuerdo con Nonaka, Von e Ichijo 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.

Así, los papeles que ejercen los activistas del conocimiento, según Nonaka, Von e Ichijo, son:

1) Como catalizadores, tienen dos funciones:

- a) La primera: al recorrer la empresa, detectará señales para formular preguntas que ayuden a desencadenar procesos, por ejemplo: *¿Dónde se tiene un problema? ¿Cuándo ocurrió? ¿Por qué sucedió? ¿Cómo puede modificarse? ¿Qué harías tú?*

- b) La segunda: convertirse en facilitador, promoviendo espacios que alienten la innovación, 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:
- a) Apoyar la perspectiva de las microcomunidades, facilitando el conocimiento gradual de los participantes entre sí.
 - b) Contribuir a la creación de comunidades imaginarias (de aficionados a la computación, de científicos, etc.).
 - c) 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.

Para iniciar la movilización de activistas del conocimiento Nonaka, Von e Ichijo, promueven las siguientes reglas básicas:

Para altos ejecutivos

- Releer la visión del conocimiento, desde la perspectiva del conocimiento y preguntarse si, dá cabida a los tres papeles del activista.
- Establecer el activismo como concepto en su compañía.

- Elaborar historias de iniciativa de creación de conocimiento de su organización y usarlas al hablar del activismo del conocimiento.
- Iniciar paneles de discusión acerca de cómo operar el activismo y convertir a los escépticos.
- Promover individuos que posean las características de un activista.
- Nombrar un individuo o grupo como activista del conocimiento.

Para Activistas:

- Identificar microcomunidades de conocimiento existentes y determinar en qué ámbitos deberían emerger nuevas.
- Contribuir a la formación de nuevas microcomunidades.
- Someter a discusión el grado en el que las iniciativas locales se ajustan a la visión del conocimiento.
- Establecer vínculos entre microcomunidades compartiendo anécdotas y difundiendo novedades recientes.
- Elaborar mapas de cooperación compartidos y dinámicos.
- Distribuir los mapas entre las microcomunidades y actualizarlos
- Organizar exposiciones de conocimiento.

Estos tres autores promueven el Perfil de Habilidades del activista ideal consensados en la tabla número 2.1.4.

Tabla 2.1.4.

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 la tabla 2.1.4., 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 el trabajo en equipo.

2.2 Equipo de trabajo y liderazgo

A continuación se describe brevemente los conceptos de equipo y liderazgo, elementos básicos dentro del quehacer de los activistas del conocimiento, así como las principales aportaciones que realizan sobre estos temas, autores ampliamente reconocidos.

2.2.1. Grupos efectivos

Un grupo “se define comúnmente como dos o más personas que interactúan de alguna manera”, mientras que un equipo lo conforman individuos que son interdependientes, que realizan una “tarea precisa y reconocible con la que se identifican o les confiere sentido a su trabajo (Stewart, Manz, Sims, 2003, p.4, 5).

Se señalan tres diferencias principales entre un grupo y un equipo: Un equipo comparte propósitos, misión o meta; son interdependientes y están de acuerdo en trabajar juntos para alcanzar los objetivos bajo altos niveles de eficacia; un grupo comparte ideas, sentimientos o preferencias, aunque no necesariamente pretenden alcanzar objetivos comunes.

Por su parte en Ediciones Díaz de Santos (1999), se declara que falta el elemento clave que caracteriza al equipo de trabajo que es su capacidad de autogestión, es decir deberá ser capaz de “fijarse sus propios objetivos, sus pautas de trabajo y de comportamiento y luego, controlar que se cumplan” (Díaz de Santos, 1999, p.9).

Los Equipos de alto rendimiento o altamente efectivos son el resultado del esfuerzo de dos o más personas consientes 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.

Los estudios de Mayo y Lombard (1944) demostraron que existe un menor ausentismo cuando se obtiene satisfacción social en el grupo de trabajo, pero también que la productividad puede irse a los extremos con esta unión del grupo, de acuerdo a los estudios de Seashore (1954), o bien puede apartar al grupo de la orientación a la tarea (Bass, 1960).

Por su parte Likert (1961) sostiene que para lograr que los miembros se identifiquen con la organización, deberá implicar a los subgrupos en la toma de decisiones otorgando cierta responsabilidad en ésta. Los grupos o subgrupos están integrados por miembros que requieren ciertas características, como son: 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 encuentran los seis aspectos siguientes: a) la responsabilidad: hacerse cargo de su función; una honesta y sincera comunicación; b) el individualismo compartido: coordinar el ego de cada uno; la arrogancia y el orgullo, buscando impedir maniobras para sabotear el éxito de los demás; el éxito de la mezcla de ámbitos; c) 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; d) la capacidad de avanzar: anteponer el beneficio del equipo; el orgullo en el producto o servicio; e) el sentido de inspiración: los resultados superiores son fuente de inspiración; f) 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 éste, 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.

2.2.2 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas. Gardner (mencionado en Shriberg et al. 2004), señala los vínculos para un liderazgo eficaz, en la tabla 2.2

Tabla 2.2.

Funciones y atributos del líder eficaz.

Funciones del líder:	Atributos del líder:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delinear las metas. 2. Afirmary 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, pp. 216- 217).

2.2.3 Teorías de liderazgo

El liderazgo es un tema al que se le ha dado una gran importancia, tratando 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, de tal forma que se han formado diversas teorías que se resumen a continuación.

Teoría de los rasgos, enfoque basado en las características del individuo que le proporcionan mayores posibilidades de triunfo, aunque no necesariamente garantizan el éxito, debido a que olvida las necesidades de los seguidores. Dentro de los estudiosos de esta teoría se encuentran Gardner, Bennis, Kouses y Posner.

Teoría del comportamiento o conductuales, esta propone a la conducta o el comportamiento como elemento para ser un líder exitoso, pero el comportamiento no es lo único que influye en el liderazgo, pues de otra manera se entrenaría a las personas en éstas formas de comportarse para tener buenos líderes. Dentro de esta teoría se encuentra los estudios de las universidades de Ohio y Michigan y el concepto de la Rejilla administrativa o grid gerencial de Robert Blake y Jane Mouton; aparece también el modelo del ciclo de vida de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969) que considera la experiencia laboral y la madurez emocional de los colaboradores como la pauta que determina el comportamiento del líder ya sea orientado a la tarea o a las relaciones.

Teorías de las contingencias. Como el modelo de Fielder, quien asume que el estilo de liderazgo es innato y fijo, olvidándose que el hombre puede ajustarse a las situaciones y su entorno.

Teoría del recurso cognitivo, que es una actualización del modelo de contingencias.

Teoría situacional de Hersey-Blanchard, que es una teoría de la contingencia enfocada a los seguidores, a su comportamiento respecto a la tarea y las relaciones combinadas con el comportamiento del líder.

La teoría del intercambio líder-miembro, una teoría de apoyo a la teoría situacional que relaciona a los líderes con el desempeño del empleado y su satisfacción.

Teoría del camino a la meta. Otra teoría situacional desarrollada por Robert House, cuya esencia consiste en que el líder asista a los seguidores en el logro de sus metas, proporcionándoles dirección y apoyo, para alcanzar las metas de la organización. Apoya el supuesto que el líder adopta diferentes comportamientos: directivo, apoyador, participativo y orientado al logro, dependiendo de la situación.

Teoría de la atribución del liderazgo, en la que los empleados perciben al líder con ciertos atributos.

Teoría del liderazgo carismático, que es una extensión al anterior.

Liderazgo transaccional que produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados más allá de lo que se obtiene con el enfoque transaccional.

Teoría de los recursos cognoscitivos, modelo reciente de Fiedler y algunos colegas (con suposiciones aun no corroboradas), que se enfoca en el impacto de la inteligencia y la experiencia del líder, en el desempeño del grupo.

Teoría de la vinculación múltiple de Yukl (1995), en el que destacan seis variables de motivación y habilidad, comparable a la de Kerr y Jermier (1978).

De acuerdo con Stephen R. Covey, el líder del futuro tendrá la visión, el valor y la humildad para aprender y crecer continuamente, contando con tres papeles principales: *exploración* del futuro con un propósito definido, *alineación* de la estructura organizacional con la misión, visión y la estrategia de la empresa; por último se encuentra el facultamiento, el cual trata de alinear la misión individual con el de la organización.

Haciendo un resumen, 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.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Básicamente en esta sección se delimita el problema de investigación, se describen los objetivos que se persiguen, la causa por la que se aborda el tema así como la metodología utilizada, las fuentes de los datos obtenidos, el método empleado, las variables e indicadores seleccionados, las preguntas realizadas durante la entrevista, la población en estudio y el proceso de la información.

3.1. Definición del Problema

La definición o afirmación del problema es “una declaración precisa y breve del asunto o cuestionamiento a investigar para obtener respuestas y soluciones a lo planteado” (Eyssautier, p.154).

La deficiencia en la transferencia del conocimiento constituye uno de los grandes problemas no solo en estas instituciones educativas, sino en toda organización a nivel global, que impide el pleno desarrollo o supervivencia de cualquier tipo de organización. Esto sucede cuando el personal se lleva consigo el conocimiento adquirido durante años de labor, como consecuencia de la falta de: un proceso de externalización o socialización, una visión del conocimiento o personal interesado en convertirse en activista del conocimiento.

Se ha determinado a las universidades exitosas como aquellas que adoptan al conocimiento como el principal activo en su organización, teniendo como propósito para su facilitación el incrementar el potencial de creación de conocimiento, lo que puede realizarse mediante la movilización de activistas que difundan los nuevos

conceptos o conocimientos, dando pauta para que la gente lo comente y se interese en unirse a la creación del conocimiento.

Por tanto resulta invaluable que los directivos de la universidad apoyen a los coordinadores de academia en su esfuerzo por alcanzar el perfil del activista ideal que les permita incrementar el conocimiento en la carrera en estudio de la Universidad Veerling.

3.2. Objetivos generales y objetivos específicos

El objetivo general del presente trabajo es establecer una relación entre el actuar de los coordinadores de academia de la carrera en estudio de la Universidad Veerling de Querétaro con el perfil del activista del conocimiento ideal para mejorar la difusión del conocimiento.

Los objetivos específicos que apoyan el logro del objetivo general se definen como:

- Detectar la existencia de la integración una visión del conocimiento entre los miembros de las academias.
- Determinar las técnicas de conducción de conversaciones.
- Analizar la movilización de activistas del conocimiento.
- Detectar si la creación del conocimiento posee un contexto adecuado.
- Determinar si el conocimiento local llega a globalizarse

3.3. Justificación

Existe una brecha del conocimiento dentro de las academias de la carrera en estudio, debida a que la mayoría de los integrantes y coordinadores actúan por separado sin que

se dé una interacción con las demás o incluso con las mismas academias del periodo siguiente viéndose truncado el proceso de generación del conocimiento.

Cuando el conocimiento se difunde, este llega a un mayor número de personas, lo que propicia un mayor interés en la interacción entre profesores de diversas áreas académicas y carreras de esta universidad, favoreciendo nuevas creaciones en este rubro. La universidad en estudio carece de una visión del conocimiento formal o por lo menos se observan debilidades en la difusión de ésta, obstaculizando la creación del conocimiento.

3.4. Metodología para la investigación

La presente tesis 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).

El Análisis Interpretativo de las Entrevistas se realizó de la siguiente forma:

- Primero se determinaron las preguntas de investigación, las proposiciones de las variables y los indicadores a utilizar.
- En función de estos indicadores se elaboró la guía para la entrevista semiestructurada englobando las habilidades del activista ideal y aplicándola en la Universidad Veerling.

- Se realizó la transcripción y lectura de las entrevistas obteniendo el análisis interpretativo (dividida en tres Perfiles: Catalizador, Coordinador y Negociante).
- Se efectuó una lectura detenida y repetida con el objeto de elaborar subcategorías del perfil del activista en los tres aspectos definidos previamente.
 - A partir de la lectura general y progresiva de cada entrevista se elaboró el marco interpretativo que permite encontrar el sentido de la opinión y el nivel expresivo en el discurso.
 - Se observó del entrevistado su habilidad analítica, de motivación, de intervención, interpretativa, su proceso de estrategia, aceptación de ideas, entre otras.
 - Finalmente, se realizó una lectura detenida por párrafos, o analítica.

3.4.1. Fuentes de información

Los datos de la presente investigación fueron obtenidos de fuentes primarias y fuentes documentales; las primarias emanan de portadores originales mediante la investigación de campo desarrollada por las entrevistas semiestructuradas realizadas a siete coordinadores de academia de la carrera económico-administrativa de la Universidad Veerling. Las documentales se originan de las siguientes fuentes: de los solicitados a la empresa, de páginas web y los conceptos provenientes de libros e internet listados en la referencia bibliográfica.

3.4.2. Método aplicado

En el presente trabajo de investigación se aplicó el método cualitativo directo mediante una investigación de campo con fuentes de datos primarios basándose en entrevistas semiestructuradas, tomando como guía la pregunta de investigación, la proposición, las variables e indicadores que se definen a continuación.

3.4.3. Pregunta de investigación

Es un cuestionamiento a un proceso sistemático y metodológico de indagación y estudio para incrementar el conocimiento. La pregunta de investigación definida para este trabajo es: ¿Cómo se difunde la creación del conocimiento en la Universidad Veerling de Querétaro?

3.4.4. Propositiones de investigación

Es la enunciación de una verdad demostrada o que se quiere demostrar. (Santillana, 2007), las proposiciones de la investigación definidas son:

- La integración de una visión del conocimiento entre los miembros de las academias, amplía la difusión de los logros de cada academia.
- La movilización de activistas del conocimiento, incrementa la creación del conocimiento.
- El contexto adecuado de tiempo y espacio, influye en alcanzar una mayor difusión del conocimiento.

3.4.5. Variables

Kerlinger y Lee (2002) definen la variable como: “*una propiedad que puede tomar diferentes valores*” (p. 54), y estas pueden ser: independientes, dependientes, activa, atributiva, continua, categórica, latente e interviniente. Este estudio se basa en dos variables principales: la variable dependiente, cuyo comportamiento se modifica en función de la variable independiente; para el caso de estudio, las variables vienen dadas de la manera siguiente:

Para la proposición *la integración de una visión del conocimiento entre los miembros de las academias, amplía la difusión de los logros de cada academia*; la variable dependiente es *difundirán los logros de cada academia* y la variable independiente dada por la *integración de la visión del conocimiento*. En la proposición *la movilización de activistas del conocimiento, incrementa la creación del conocimiento*; la variable dependiente está dada por *el incremento de la creación del conocimiento* mientras que la variable independiente es *la mayor movilización de activistas del conocimiento*.

Finalmente con respecto a la proposición *el contexto adecuado de tiempo y espacio, influye en alcanzar una mayor difusión del conocimiento*; se tendrá como variable dependiente a *la mayor difusión del conocimiento* y la variable independiente es *contexto adecuado de tiempo y espacio*.

3.4.6. Indicadores

La Organización de las Naciones Unidas (en Mondragón 2002) describe a los indicadores como

“Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos [...] son medidas verificables de cambio o resultado [...] diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso [...] con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo [...] productos y alcanzando objetivos” (p. 52).

Bauer (1966) (mencionado en Mondragón, 2002) hace la siguiente definición: *“Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”* (p.52).

De acuerdo a la definición anterior se establecieron los siguientes indicadores, que se basan en el perfil de habilidades del activista ideal como catalizador, coordinador y negociante.

Indicadores como catalizador:

- Habilidades Analíticas
- Habilidades de Motivación
- Habilidades de Intervención
- Habilidades Interpersonales
- Red Social

Indicadores como coordinador:

- Desarrollo Histórico
- Habilidades Analíticas
- Habilidades Narrativas
- Red Social

Indicadores como coordinador:

- Proceso de estrategia
- Aceptación de Ideas
- Embajador del conocimiento
- Habilidades visionarias

3.4.7. Diseño de la entrevista

Para la realización de la entrevista se elaboró con antelación el formato siguiente, sirviendo de guía en esta actividad; primero se solicitó a los entrevistados datos personales como: nombre, edad, sexo, puesto, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, e-mail. Agregando el lugar, fecha, hora y duración de la entrevista. Las preguntas que se tomaron como base para relacionar los indicadores propuestos en la entrevista a los activistas del conocimiento fueron las siguientes:

- ¿Cuéntame un poco de la historia de la Universidad?
- ¿Menciona los procesos con los que opera la Universidad Veerling y sus clientes?
- ¿Qué prioridades debería atender un coordinador de academia?
- ¿De qué manera reconoces las buenas ideas de los miembros de la academia?
- ¿Utilizas alguna técnica de motivación con los miembros de la academia?
- ¿Cómo son las técnicas de solución de conflictos que aplicas dentro de la academia?
- ¿Qué estrategias implantarías para obtener un mayor rendimiento?
- ¿En qué casos consideras que se genera nuevo conocimiento?

- ¿De qué manera compartes el nuevo conocimiento con otras academias?
- ¿Cómo se promueve hacia la sociedad el conocimiento generado por la universidad?
- ¿De qué manera manifiestas tu sentir cuando algo te incomoda?
- ¿Qué acciones realizas cuando cometes algún error?
- ¿Qué acciones tomas ante los retos?
- ¿Qué características (valores, habilidades) consideras que debe tener un jefe eficaz?
- ¿Menciona cinco de tus cualidades personales?
- ¿Menciona cinco debilidades?
- ¿Cuál es tu manera de Iniciar conversaciones con desconocidos?
- ¿Tienes relación con profesores de otras instituciones educativas?, ¿Cuáles son esas instituciones educativas?

3.4.8. Población objeto de estudio

La carrera económico-administrativa de la Universidad Veerling posee 18 coordinadores de academia durante el cuatrimestre mayo-agosto de 2009 los cuales fueron considerados como activistas del conocimiento, de éstos se seleccionó a siete coordinadores que se mostraron dispuestos a compartir sus puntos de vista para la presente tesis. La selección de la muestra se realizó bajo el muestreo sin probabilidad, tomando la disponibilidad y compatibilidad de tiempo entre los entrevistados y el entrevistador como referencia para este fin.

3.4.9. Procesamiento de la información

El análisis de la presente tesis se realizó a través de la hermenéutica objetiva, definiendo la Hermenéutica como “la técnica o método de interpretación del sentido de los textos” (Santillana, 2007), que es una de las principales corrientes utilizada en la obtención del conocimiento, es opuesta al positivismo en el sentido que rechaza lo cuantitativo y afirma que todo lenguaje es interpretación, por lo que su interés se enfoca en datos cualitativos. La hermenéutica puede ser objetiva –aquella basada en la realidad-, o subjetiva –la que incluye elementos pensantes implícitos en el acto cognoscitivo.

Para realizar este análisis se clasificó la información en función del perfil de habilidades del activista ideal como catalizador, coordinador y negociante, sintetizando y agrupando las ideas generales de cada uno de los indicadores generados en cada uno de las tres divisiones mencionadas; posteriormente se determinó como aceptada (1) o rechazada (0) dependiendo si la respuesta coincide por lo menos con la mitad de lo contestado en las ideas generales, concentrándolas en matrices compuestas por indicadores como catalizador, coordinador y negociante de cada uno de los personajes entrevistados. A partir de estas matrices se elaboraron diagramas asociando las habilidades del activista con cada coordinador de academia que posee tal habilidad.

4. EL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD VEERLING

A lo largo y ancho del país, las instituciones de Educación Superior se han visto inmersas en los constantes cambios de la vida productiva, que marcan una estrecha relación con el sistema educativo, debido a las exigencias empresariales respecto a las características de los egresados de este nivel educativo. Ya desde finales del siglo pasado (1993) Axel Didriksson hace alusión al cambio en la educación superior y la relación que debería surgir entre ésta, la ciencia y la tecnología, llamando a esta interacción la “universidad del futuro” (Didriksson, 2000).

4.1. Las Universidades de Educación Superior en México

Durante los últimos años la creación del conocimiento se ha convertido en un punto medular tanto en la industria como en las instituciones educativas, de manera que estas últimas se han agrupado en asociaciones, redes, consejos o comunidades, de manera que les permita hacer frente al desafío del nuevo milenio. La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (1990) menciona que “la producción de conocimiento, tanto en la versión formal de la acumulación del capital humano, como en el aprendizaje en la producción de bienes, es fundamental para alcanzar una dinámica sustentable de crecimiento a largo plazo” (CEPAL, 1990, P. 102)

Las instituciones que van un paso adelante en la creación, gestión y difusión del conocimiento en América Latina han conformado grupos, comunidades o redes, como: La Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud, El Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex), La Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria, Universia en México (red de colaboración universitaria), La Red

Interuniversitaria México – Argentina sobre estudios regionales de las pequeñas y medianas empresas, Red de Conocimiento entre el IPN y la Universidad Prefectural de Akita, Japón, entre otras. Se proporcionan datos de algunos de éstas agrupaciones, a manera de ejemplo:

- La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) fundada en 1950, es una asociación no gubernamental que promueve el mejoramiento en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios, está conformada por 152 instituciones de educación superior tanto públicas y particulares, entre ellas: la Universidad Autónoma de Querétaro, el Instituto Tecnológico de Mexicali, la Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl, la Universidad Autónoma del Estado de México, la Universidad Tecnológica de Tecamac, el Instituto Tecnológico de Querétaro, la Universidad Tecnológica de Querétaro, entre otras.
- El consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex) enfocado a la planeación estratégica y participativa, con la visión de compartir un espacio común de educación que haga frente a los nuevos retos. Está conformado por 20 instituciones entre las que se listan las Universidades de Guadalajara, Colima, Occidente Sinaloa, Quintana Roo, Sonora, las Universidades Autónomas de Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, etc., mismas que incluyen los cuerpos académicos.
- Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria fundada en 1997 en Buenos Aires, Argentina, grupo integrado por cuatro universidades en Argentina, y Bolivia, tres en Brasil y Colombia, dos en Honduras, una en Chile, Costa Rica, Ecuador, El

Salvador, México (Universidad de las Américas), Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y Paraguay.

- Universia en México (red de colaboración universitaria) que integra 403 instituciones de educativas lanzado el 18 de febrero de 2002 en nuestro país, mientras que en Iberoamérica cuenta con 1,126 instituciones en 18 países.

Se seleccionaron dos universidades para ejemplificar toda esta gama de instituciones educativas: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y el Instituto Tecnológico de Querétaro. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla ofrece educación en preparatoria, bachillerato, carreras técnicas, licenciaturas, especialidades, maestrías y doctorados, cuenta con una Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado, compuesta por una Dirección General de Investigación integrada por un sistema Nacional de Investigadores en diversas áreas. El Dr. Hernández Tejeda, vicerrector de esta universidad, en la página web de la institución, menciona que "El desarrollo de la investigación constituye un trabajo cotidiano y sistemático, realizado con la finalidad de avanzar en la frontera del conocimiento sobre la naturaleza, el hombre, la cultura y la sociedad." (BUAP, 2009).

El Instituto Tecnológico de Querétaro inició operaciones el 2 de enero de 1967 en instalaciones prestadas siendo el 15 de mayo del mismo año que el Lic. Gustavo Díaz Ordaz entrega las instalaciones actuales, este instituto forma parte del sistema Nacional de Institutos Tecnológicos del país. Su lema es un proverbio Náhuatl basado en la obra literaria *Omnibus* que significa: *LA TIERRA SERÁ COMO SEAN LOS HOMBRES*. Las carreras que oferta son Arquitectura, Administración, Eléctrica, Electrónica, Materiales,

Mecatrónica, Sistemas, Industrial y Mecánica. Su sistema incluye la Red Tecnológicos y la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, la educación abierta y a distancia, además del programa de movilidad para alumnos y docentes.

4.2 La Universidad Veerling de Querétaro

La Universidad de Educación Veerling inicio actividades en la ciudad de Querétaro hace 15 años, como parte del subsistema de educación tecnológica, proviene de un modelo extranjero, que establece un alto porcentaje de práctica, es una de las universidades con recursos federales y estatales, su finalidad es formar técnicos en diferentes carreras, iniciando con tres hasta ocho que hay actualmente. Los egresados de este nivel ocupan un nicho de mercado que no era cubierto anteriormente por otras instituciones educativas, no ocupan el lugar de los directivos pero tampoco son solamente empleados.

Una Universidad en Nezahualcoyotl fue pionera en este modelo, mismo que se presenta como una alternativa para personas que necesitan ingresar al mercado laboral de manera rápida; continuando con este sistema, adecuará sus programas de estudio a las competencias educativas, tanto a nivel técnico como a nivel ingenierías.

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad declara la provisión de servicios educativos para la formación de Técnicos, Servicios Tecnológicos y Educación continua bajo un sistema de gestión de calidad que incluye los Macroprocesos de: Dirección Estratégica, Administración y Gestión, Educativo, y el de Vinculación. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se basa en la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 “*Sistemas de Gestión de la Calidad -Requisitos*” (ISO 9001:2000).

Política de calidad

La Universidad Veerling se compromete a formar técnicos cumpliendo con los planes y programas de estudio, así como a ofrecer servicios tecnológicos y de educación continua, con el fin de atender y satisfacer los requerimientos de alumnos, egresados y de los sectores productivo y social, mediante el Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora de los procesos que lo integran.

Misión

Ofrecer programas de educación superior como Técnico, así como servicios tecnológicos y educación continua; vinculándonos con los sectores productivo y social, con el fin de promover la cultura científica y tecnológica e impulsar el desarrollo del país.

Visión

Ser líder por la calidad de los programas educativos, los servicios tecnológicos y educación continua, que desarrollan y ofrecen, con reconocimiento nacional e internacional.

Es importante mencionar, que cada uno de los Macroprocesos y procesos declarados están sujetos a la medición, al análisis y a la mejora continua, mediante la revisión del SGC.

Ejes rectores

El primer eje rector comprende una distribución del tiempo total de estudios de un 70% de práctica y un 30% de teoría, es decir, el plan de estudios privilegia la realización de actividades prácticas que promueven el desarrollo de capacidades, habilidades y funciones que el alumno desempeñará como profesionista. El segundo eje comprende 80% de formación general y un 20% de formación especializada. El tercer eje rector Escuela Empresa establece claramente que el alumno una vez que ha cubierto todas las asignaturas del plan de estudios, habiendo realizado actividades en aulas, laboratorios y empresa; deberá realizar una estancia final por un periodo de 15 semanas para desarrollar un proyecto específico dentro de la empresa. Dicho proyecto tendrá que ser seleccionado en forma conjunta y anticipada con la Universidad.

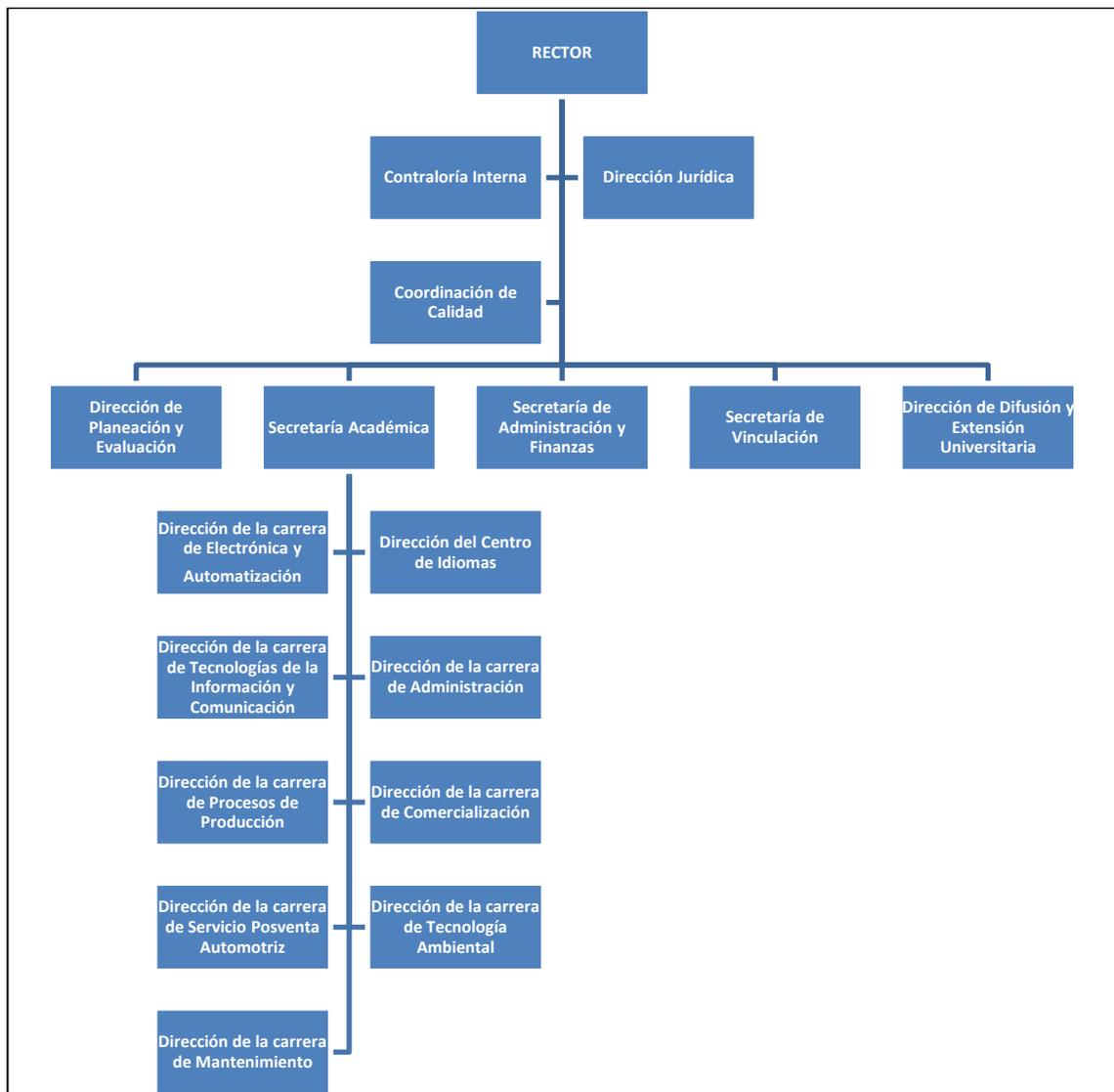
Organigrama

La autoridad principal de la Universidad es el Rector que esta asistido por una dirección jurídica y contraloría interna principalmente, también se encuentra la coordinación de calidad, aplicando el sistema a cuatro macroprocesos que integran la universidad

La Secretaria Académica depende directamente del Rector de la Universidad, y a este puesto están adscritas las direcciones de cada una de las ocho carreras que se ofertan; por su parte los Directores de carrera se encargan de la planeación, coordinación y control de los aspectos concernientes a cada carrera como asignación de carga académica a los catedráticos y nombramiento de Coordinadores de academia entre otras funciones.

En este caso la carrera en estudio cuenta con 25 Profesores de Tiempo Completo (PTC's) más 14 Profesores de Asignatura, en total 37 profesores, entre los cuales se asigna la labor de Coordinador de Academia, función para la que no se asignan horas extras a los profesores de asignatura, que solo perciben salario de acuerdo a las horas de clase impartidas; por su parte el Profesor de Tiempo Completo imparte en promedio 15 horas de clase a la semana, teniendo horas para asignadas para actividades variadas.

Figura 4.1. Extracto del Organigrama de la Universidad Veerling.



Fuente: Organigrama de la Universidad Veerling.

5. RESULTADOS

Krogh et al. (2000) (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.

5.1 Perfil de Los Coordinadores de Academia como Catalizadores

De las entrevistas realizadas se establecen las siguientes habilidades que los coordinadores de academia sustentan como Catalizadores en la difusión del conocimiento:

5.1.1 Habilidades Analíticas

Para la coordinación de una academia la preocupación principal es llevar a cabo los planes y programas de estudio, es decir coordinar la materia en base al programa que establece la universidad, esto implica asegurar que los temarios estén adecuadamente distribuidos, que los instrumentos de evaluación estén definidos y perfectamente documentados, así como la coordinación entre los profesores que integran la academia, tanto para la impartición de las clases en cuanto al temario como para la evaluación de la misma materia, además deberá fijar fechas de exámenes, horarios, prácticas de las materias, a través del consenso, acordando las necesidades que de la oferta educativa de esta materia, deberá además tomar en cuenta esa 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.

5.1.2 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, claro bajo consulta previa; otra técnica es hacerlos participe e involucrarlos en la elaboración de los exámenes de academia; una motivación más es a través de reflexiones, donde en las reuniones de academia se trata de analizar los motivos de reprobación, los motivos de deserción de nuestros alumnos, del rechazo hacia nuestra asignatura, para que los demás profesores de la academia 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 te escucha, que se te entiende, que se comprende y que se toma en cuenta lo que tu digas y además va a ser un acuerdo que se pueda tomar entre todos; básicamente sería el saberse escuchado, si pudiera llamarse una técnica pues es la apertura, hay que tener mucha apertura al tomar en cuenta sus aportaciones. Definitivamente debería haber un proceso conjunto con

todos y cada uno de los miembros de la academia para poder implementar esas nuevas herramientas que mejoren la calidad de la materia.

5.1.3 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, es preferible contar con academias con un número pequeño de integrantes, profesores con una gran apertura, tanto al análisis como a la crítica y eso permitirá que los conflictos se puedan resolver de una manera satisfactoria y exitosa, donde los acuerdos son tomados y respetados por todos los miembros de la academia. Básicamente la técnica más usada es la comunicación, preguntarles si tienen algún conflicto, así como conjuntar a todos los miembros de la academia para que estén enterados de que es lo que está sucediendo, con el objetivo de ver la opinión del resto de los integrantes de la academia con respecto a determinada situación y que los integrantes de la academia estén en común acuerdo para poder llevar a cabo ciertas acciones. Una técnica de solución de conflictos es escuchar los diferentes puntos de vista y consensarlo con todo respeto, buscando un momento en que las personas estén en una situación emotiva estable, escuchar a todas la partes, haciendo énfasis de que se tomara la decisión democráticamente pero también sobre el entendimiento de que esto al final de cuentas tiene que beneficiar al alumno y a la academia en general.

5.1.4 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, cuando esa situación surge fuera de la academia o superan a la academia, la forma de tratar de resolverla es comentarlo directamente con el jefe inmediato al cual están subordinados todos los miembros de la academia. Se manifiesta con la expresión verbal y no verbal, cuestionando, en consenso, evaluando, comparando y analizando la situación, también se puede tomar en cuenta otros puntos de vista con el resto de los miembros de la organización, hacer un checklist o evaluación de ambas partes para ver los puntos a favor, puntos en contra de ambas situaciones y finalmente proponiendo una alternativa; yo creo que si uno tiene una queja, debe proponer también una solución.

Con referencia a las situaciones en las que se comete algún error, mencionan los coordinadores que lo primero es darse cuenta de que se cometió un error, dialogar, pedir ayuda, intentarlo nuevamente, pedir disculpas, de inmediato corregirlo en el lugar que se haya cometido, ya sea en algún documento ya sea en algún conocimiento, simple y sencillamente lo que trata es de presentarme en la situación nuevamente en donde se cometió el error y hacer la aclaración o la corrección. Otra acción sería algo bien básico que deben desarrollar todos los seres humanos: hablando, analizando; ¿porque razón no se llegó al objetivo? ¿porque razón no se está cumpliendo con cierta situación? ya que se hizo un breve análisis de que es lo que está sucediendo, tratar de remediar esa situación problemática, pero justo en el momento, no dejarlo para después porque se te van acumulando las cosas y después se convierte en una verdadera bomba de tiempo.

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, empecinado 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.

5.1.5 Red Social

Dentro de la red social que poseen los coordinadores de academia se cuestiona la manera de iniciar conversaciones con desconocidos, a lo que las respuestas fueron diversas, hay coordinadores que les es difícil iniciar una conversación con desconocidos,

que no socializan fácilmente con desconocidos, hay quien se muestra como una persona introvertida, sin embargo la forma de iniciar una conversación es buscar un punto de referencia que pueden ser los hijos, un libro, depende del entorno; también hay quien generalmente se siente incomodo y para no sentirse incomodo de inmediato saluda y ve a los ojos, se presenta y extiende la mano; llama la atención la persona que inicia conversaciones con desconocidos solo si cree que va a tener un objetivo esa conversación; otros más llegan, preguntan, escuchan y después platican, exponen algunas de sus posturas, para tratar de generar un poco de confianza y empatía.

Otra manera de iniciar una conversación es presentarse con la otra persona un poquitito de manera formal y para “romper el hielo” hace bromas, chistes, con el debido respeto hacia esta otra persona, así lo manifiesta quien se considera persona muy franca, abierta, dicharachera.

Relacionando el perfil del activista ideal como Catalizador con los resultados obtenidos en las entrevistas, y asignando un número al azar del 1 al 7 a los Coordinadores de Academia, nombrándolos CA1, CA2, y así sucesivamente, se obtienen los resultados de la tabla 5.1. como se muestra a continuación.

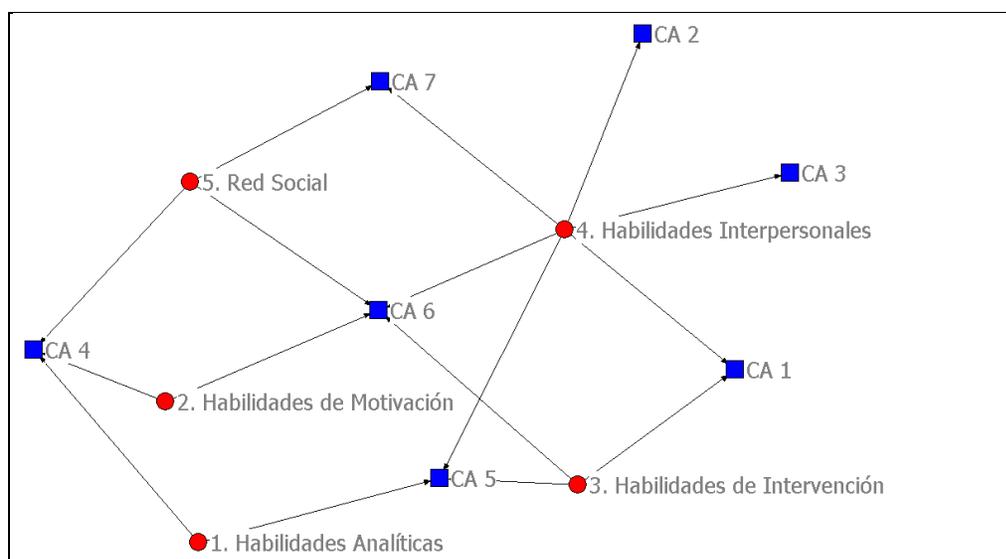
Tabla 5.1.

Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Catalizador.

	CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7
1. Habilidades Analíticas	0	0	0	1	1	0	0
2. Habilidades de Motivación	0	0	0	1	0	1	0
3. Habilidades de Intervención	1	0	0	0	1	1	0
4. Habilidades Interpersonales	1	1	1	0	1	1	1
5. Red Social	0	0	0	1	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.1. Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Catalizador.



Fuente: Elaboración propia con base en el programa Ucinet 6.

La gráfica 5.1 muestra que el Coordinador de Academia CA 6 posee mayores habilidades como catalizador, mientras que los Coordinadores CA 2 y CA 3 mantienen el perfil más bajo durante la entrevista realizada; es decir de nuestra muestra el activista que podría ganar un mayor número de adeptos al conocimiento sería el CA 6. Esto permitirá formar grupos con el fin de ampliar los conocimientos.

5.2 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:

5.2.1. Desarrollo Histórico

La Universidad inicio actividades en la ciudad de Querétaro en 1994, acaba de cumplir 15 años, como parte del subsistema de educación tecnológica en el país, proviene de un modelo francés, que establece un 30% de teoría y un 70% practica, su finalidad es formar Técnicos en diferentes carreras, iniciando con tres hasta ocho que hay actualmente. Los egresados de este nivel ocupan un nicho de mercado que no era cubierto anteriormente por otras instituciones educativas, no ocupan el lugar de los directivos pero tampoco son solamente empleados.

La Universidad de Nezahualcoyotl fue nuestra institución educativa pionera en este modelo, mismo que se presenta como una alternativa para personas que necesitan ingresar al mercado laboral de manera rápida; continuando con este sistema educativo la Universidad de Educación Superior implementará ingenierías por las tardes a partir de agosto de 2009, además de que adecuará sus programas de estudio a las competencias educativas.

5.2.2. 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, en los casos en los que algunos miembros de la academia incursionan en algún conocimiento que no era de nuestro dominio;

cuando los estudiantes externan las ideas de mejora para esta academia o para mejorar la materia; cuando entre todos empiezan a ver cuál es el programa y de qué manera se va a desarrollar y hay aportaciones de nuevos materiales o nuevas ideas, cuando algunos de los miembros se le ocurre que se puede traer expertos de las cámaras de la industria y de algunas agencias o especialistas en la materia, ahí hay un enriquecimiento de 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, algo que no se tiene contemplado dentro del programa y obviamente que haya las condiciones, por ejemplo que el maestro tenga tiempo para eso y que se tenga pensado que ese tiempo, esa hora, quince minutos, media hora, es para generar nuevo conocimiento, que tiene las aulas, que tiene a los alumnos y que tiene un espacio donde poder escribir y que tiene un espacio temporal para hacerlo. Requiere además generar un interés en la creación del conocimiento en los integrantes cuando se sabe que va a ser reconocido, es decir que va a ser público de quien es la creación.

Refiriéndose a la manera como se comparte ese nuevo conocimiento con otras academias la respuesta es que no existe una comunicación formal, se da la comunicación informal, debería ser una comunicación formal; de repente hay algunas reuniones informales inter académicas en donde si bien es cierto que no se ven puntos específicos respecto a cada una de las academias puesto que cada academia maneja

determinados temas o determinadas materias, lo que sí es cierto es que el proceso enriquecedor entre una academia y otra estriba, precisamente en la planeación de la academia en general. Desafortunadamente el trabajo intercolegiado entre academias no se ha podido establecer de una manera eficiente y se da de forma muy esporádica, pero de manera muy aislada, en temas muy particulares; no se ha podido realmente compartir.

Por su parte la academia de informática comparte conocimientos en la aplicación de trabajos, puesto que es materia apoyo en otras materias importantes de cada cuatrimestre, por mencionar algunas, en Costos, la academia de informática apoyaba en la parte de hoja de cálculo para la entrega de ciertos proyectos; en la actualidad la materia ayuda con el software para la aplicación y desarrollo de diferentes trabajos, por ejemplo, la asignatura de Proceso Administrativo antes utilizaban excell para hacer su diagrama de Gantt, ahora ya se maneja Project.

5.2.3. Habilidades Analíticas

Una estrategia para un mayor rendimiento podría ser la de optimizar los tiempos, por supuesto hay que 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, cuando se ha dado la necesidad se busca realizar trabajos colegiados, con la finalidad de instruirnos entre nosotros, permitiendo que los que son expertos en alguna área nos den el conocimiento a los que no lo somos; una estrategia más consiste en realizar juntas periódicas, una previa al arranque del

periodo académico y otras donde estén todos los miembros de la academia, al menos una vez al mes.

Se agrega otra estrategia que consiste en 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, ¿qué aporta a la academia?, ¿cómo va en sus planes y programas?, ir calificando si se va al día, estar pendiente y llevar una estrategia de control.

Una estrategia importante consiste en buscar la motivación, proporcionar estímulo a los maestros, a lo mejor no monetario, pero sí que hubiera más reconocimiento, porque el hecho de tener un acuerdo y que en él se ponga que el nombre del maestro mencionando que por sugerencia de este se va a hacer tal o cual cosa, pues nada más tiene trascendencia para los miembros de academia y para el director, pero no va más allá.

5.2.4 Red Social

En la habilidad como coordinador del conocimiento se trata de encontrar la relación que existe con otras instituciones educativas, a lo que las respuestas fueron que sí se tiene relación con profesores de otras instituciones educativas debido a diferentes causas como: a) por ser egresado de otra institución, b) por dar clase en otra institución c) por tener conocidos o familiares en otras instituciones; manteniendo relación con profesores especialmente de la Universidad Autónoma de Querétaro, la Facultad de Contaduría, la

Facultad de Ingeniería y la Facultad de Química, dentro de la facultad de ingeniería, la licenciatura en matemáticas aplicadas; otras instituciones con las que se tiene contacto son el Tecnológico de Monterrey campus Querétaro, Universidad Liceo, la escuela Normal del Estado de Querétaro, la Universidad Cuauhtémoc, el Tecnológico de Querétaro, la Universidad del Golfo de México, la Universidad Autónoma de México, el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, el Instituto Tecnológico de Hidalgo, el Instituto Tecnológico de Mérida y diversas Universidades Tecnológicas.

Al relacionar el perfil del activista ideal como Coordinador con los resultados obtenidos en las entrevistas, y continuando con el número asignado a los Coordinadores de Academia, nombrándolos CA1, CA2, etc, se obtienen los resultados de la tabla 5.2.

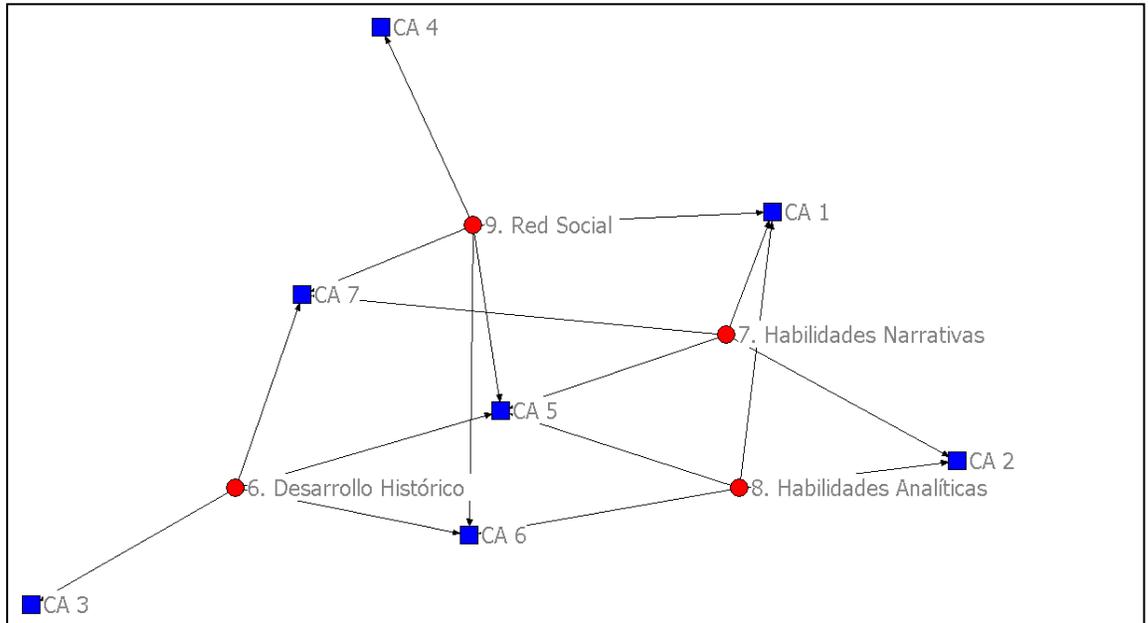
Tabla 5.2:

Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Coordinador.

	CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7
6. Desarrollo Histórico	0	0	1	0	1	1	1
7. Habilidades Narrativas	1	1	0	0	1	0	1
8. Habilidades Analíticas	1	1	0	0	1	1	0
9. Red Social	1	0	0	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.2. Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Coordinador.



Fuente: Elaboración propia basada en el programa Ucinet 6

El diagrama muestra que el entrevistado CA 5 posee mayores habilidades como coordinador de acuerdo al perfil de activistas, indicando que podría mejorar el conocimiento, creando comunidades y mostrando las interconexiones de iniciativas de creación del conocimiento; por supuesto que el CA 1, CA 6 y CA 7, no se alejan mucho del perfil como coordinador.

5.3 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:

5.3.1 Proceso de estrategia

De acuerdo a nuestro sistema de 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 servicio 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.

5.3.2 Aceptación de Ideas.

Los coordinadores de academia aceptan nuevas ideas de la siguiente manera: cuando son buenas ideas se asientan en el acta de apertura de la misma academia, en la cual se escriben los acuerdos de academia y se suben al sistema electrónico de datos, poniendo por ejemplo: “[...] *por sugerencia del maestro [...], se va a hacer tal actividad*” (Corral Campuzano, Susana, junio 30 2009, entrevista personal), estando de acuerdo todos los miembros de la academia, si se considera que es una buena aportación. Esta es una forma de hacer público o reconocer que el maestro hizo esa aportación. Otra manera de reconocer las buenas ideas o aportaciones es a través del cambio de la metodología o de la estructura, no de manera sustancial, pero si de alguna manera ir agregando esa mejora propia de la materia, que el profesor, miembro de esta academia está proporcionando. 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. Aunque esta generación de ideas se da solo en ocasiones, el rubro en el que más ha generado producto es en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación, en el área de la enseñanza de las matemáticas y eso ha permitido que también los profesores desarrollen nuevas técnicas y estratégicas para la enseñanza-aprendizaje de las matemáticas sobre todo.

5.3.3 Embajador del conocimiento

La Universidad busca promover hacia la sociedad el conocimiento generado a través de los macroprocesos, concretamente hablando, el macroproceso de vinculación, pero solo como profesores, no necesariamente como academias, dentro de la Incubadora de Negocios, como consultor, con cursos y conferencias a empresas o instituciones como capacitación, a los alumnos egresados cursos de formación continua y a través de su departamento de idiomas, para el caso especial de las academias, el conocimiento que se ha llegado a generar no ha podido trascender hacia la sociedad a través de nuestra universidad. Sin embargo este departamento de vinculación sirve de enlace entre los empresarios y la universidad para conocer las necesidades que tienen de personal, lo que nos permite llevar a cabo un Análisis Situacional de Trabajo, mismo que se utiliza para modificar planes y programas de estudio. Una de las formas en las que la universidad promueve el conocimiento hacia la sociedad es con la academia contable o fiscal, que en los meses de enero a abril se apoya a la sociedad con la elaboración de declaraciones, sobre todo a las personas físicas. Otra forma se da de manera indirecta, con el alumno en su estadía o ya como trabajador, que es portador del conocimiento adquirido en esta universidad.

5.3.4 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. Revisar que es lo que implica este nuevo reto, plantear situaciones temporales para poder llevar a cabo ciertas acciones, analizar también cuales son las herramientas con las que cuento en este momento, para tratar de afrontar la situación y sobre todo llevar a cabo una labor de investigación para poder implementar ese nuevo reto con éxito, para tomarlo como experiencia y estar siempre motivado, tomar los retos como parte de la vida misma.

Se agrega además las características obtenidas para un activista ideal, de acuerdo a las aportaciones de los entrevistados.

5.3.5 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.

Del acuerdo al perfil del activista ideal como Negociante, con los resultados obtenidos en las entrevistas y según el número asignado a los Coordinadores de Academia, CA1, CA2, etc, se obtuvieron los resultados de la tabla 5.3.

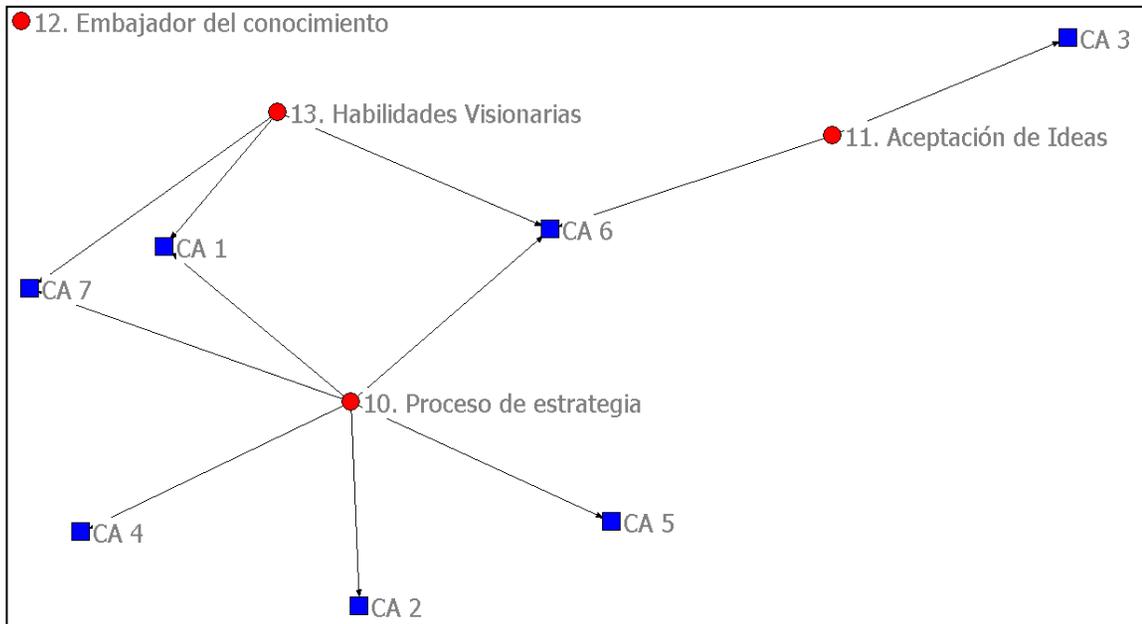
Tabla 5.3:

Matriz relacional Coordinadores e Indicadores del perfil de activista como Negociante.

	CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7
10. Proceso de estrategia	1	1	0	1	1	1	1
11. Aceptación de Ideas	0	0	1	0	0	1	0
12. Embajador del conocimiento	0	0	0	0	0	0	0
13. Habilidades Visionarias	1	0	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.3: Diagrama de asociación de habilidades del activista del conocimiento como Negociante.



Fuente: Elaboración propia basada en el programa Ucinet 6.

Como se observa en el diagrama 5.3, ninguno de los coordinadores cubre la función de embajador del conocimiento, debiendo tomar en cuenta que no se tiene una autoridad formal como coordinador de academia ni un espacio asignado para la difusión del conocimiento y que además este nombramiento cambia cada periodo escolar; cabe mencionarse que aun así el Coordinador de Academia CA 6 posee las mejores habilidades para apoyar a la universidad en el incremento de su potencial de conocimiento.

En conjunto el Coordinador de Academia CA 6 posee mejores habilidades para realizar las funciones de Activista del Conocimiento, seguido por el Coordinador CA 5, siempre y cuando reciban el apoyo de los líderes de la universidad, sin que esto demerite el trabajo de los demás coordinadores en su labor de transmisión y generación del conocimiento o en alguna otra función.

5.4 Comparación de habilidades entre teoría y realidad.

Como catalizador:

- Como 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.
- Dos de los entrevistados son más abiertos y amplían su red social con facilidad.

Tabla 6.1.

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 grupales	Se hace alusión al respeto, la apertura, la discusión, el diálogo y el consenso principalmente aunque no con el fin de mejorar las 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.

Como coordinador:

- 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.
- Todos los entrevistados tienen relación con profesores de al menos una institución educativa, aparte de la que están laborando.

Tabla 6.2.

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.

Como Negociante:

- 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.
- Solo dos de los entrevistados toman la creación del conocimiento como parte fundamental en toda institución educativa.

Tabla 6.3.

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 el 28.5% entrevistados toman la creación del conocimiento como parte fundamental en toda institución educativa.

Fuente: Elaboración propia

6. Reflexiones finales

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, tenemos lo siguiente:

- A la proposición: “La integración de una visión del conocimiento entre los miembros de las academias, amplía 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 generar equipos de investigación como 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 todo ente social posee la capacidad para crear y transformar, para lo cual no existen barreras ni distancias, solo aquellas impuestas por la propia mente y que ahora es tiempo de compartir, absorber y transferir los conocimientos para el logro de una sociedad altamente competitiva que transite por el camino de la creación del conocimiento sin contratiempos.

REFERENCIAS

- Alvarez-Gayou, J. J. L. (2003). *Cómo hacer la investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Editorial Paidós Mexicana S.A.
- Blanchard, Ken Y Sanchez, Efraim. *Liderazgo Al Más Alto Nivel: Como Crear Y Dirigir Organizaciones*. Business & Economics, 2007.
- BUAP, Vicerrectoría de investigación y Estudios de posgrado. Consultado el 25 de agosto de 2009 en <http://www.viep.buap.mx/>
- Chiva, G. R. y Camisón Z.C. (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación*. España: Universitat Jaume I.
- CUMEX Consorcio de Universidades Mexicanas. *Una alianza de calidad por la educación superior*. Consultado el 11 de agosto de 2009 en <http://www.cumex.org.mx/programas/movilidad.php>.
- Davenport, T. H. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Diccionario Santillana del español (2007). México: Editorial Santillana, S.A. de C.V.
- Didriksson, Axel (2000). *La Universidad del Futuro: Relaciones entre la educación superior, la ciencia y la tecnología*. (2ª. Ed.). México: UNAM, Plaza y Valdés Editores.
- Eyssautier, de la M. M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. (5ta. Ed.). México: Thomson.
- Fernández y Winter: (Noviembre, 2003). Equipos de Alto Desempeño. *Serie Psicología y Empresa* (4), Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.

Gestión del Conocimiento. *Construyendo las organizaciones del Siglo XXI*.

Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-conocimiento/gestion-del-conocimiento.shtml>.

González, A. (1997). *La Universidad Mexicana en el Umbral del Siglo XXI, Visiones y Proyecciones: Paradigmas del conocimiento y educación superior. Perspectivas para el tercer milenio*. Consultado el 22 de agosto de 2009 desde <http://anuies.mx>.

Krogh, G. V., Ichijo K. y Nonaka I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Leimbach, M. (Febrero, 2008). *Liderazgo integrado. Un balance de la esencia y forma*. Obtenido el 11 de junio de 2009, desde http://wilsonlearning.es/images/uploads/pdf/leadership_en.pdf

Mondragón, P. A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*. (19), p. 52.

Nonaka I. y Takeuchi H. (1995). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.

Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria. Obtenido el 5 de agosto de 2009 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Red_Latinoamericana_de_Cooperaci%C3%B3n_Universitaria

Rodríguez G. D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*. 37, 25-39. Extraído el 25 de Octubre, 2008 desde <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p25.pdf>

- Ruiz D. C. (1998). *El reto de la educación superior en la sociedad del conocimiento*. Libros en línea Anuies. Consultado el 4 de agosto de 2009 desde <http://www.anuies.mx>
- Shriberg, A.J., Shriberg, D., & Lloyd, C. (2004). *Liderazgo Práctico: Principios y aplicaciones*. México: Grupo Patria Cultural, S.A.D.
- Taylor, S.J., Bogdan, R., (1987). *Introducción a los métodos Cualitativos México*. Ed. Paidós.
- Villareal, A. R. P. y Villareal, R. T.R. (2003). *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill Interamericana.