

**COO-PETENCIA, CO-INSPIRACIÓN Y REDES SOCIALES.  
PROPUESTA PARA POTENCIAR LA INTER Y  
TRANSDISCIPLINARIEDAD EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Beatriz C. Carvajal\***

\*Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado UCLA. Centro de Investigaciones del Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela\_becar777@yahoo.es.

**RESUMEN**

En este papel de trabajo se realiza una interpretación de los constructos co-inspiración<sup>1</sup>, y coo-petencia, como supuestos teóricos que puestos en práctica pueden ser palancas para potenciar la inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento para fomentar la innovación en organizaciones. Se hace el análisis documental con la lectura reflexiva de los constructos referidos y se relaciona con las premisas formuladas en la teoría de los juegos de Von Neumann, Mongenster y Jonh Nash con el fin de proponer algunas líneas generales, desde el punto de vista teórico, para potenciar la inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento. Conclusiones: las rupturas y cambios profundos que se expresan en el ámbito político, social y tecnológico reclaman una nueva sensibilidad del discurso, impulsándonos a ir más allá del simple objetivismo y relativismo en la gestión del conocimiento. La propuesta es la aplicación de un enfoque gestáltico, inter y transdisciplinario en la gestión del conocimiento En esa modalidad se proponen tres acciones fundamentales para movilizar las redes sociales: a) la competencia, b) la cooperación y c) la co-inspiración.

Palabras clave: Coo-petencia, co-inspiración, inter, transdisciplinariedad y redes sociales.

Recibido: 24/02/2010 - Corregido: 06/08/2010 - Aprobado: 07/10/2010

**COO-PETITION, CO-INSPIRATION AND SOCIAL NETWORKING.  
A PROPOSAL TO ENHANCE INTER AND TRANS-DISCIPLINARITY  
IN KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**Beatriz C. Carvajal\***

\*Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado UCLA. Centro de Investigaciones del Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela. [becar777@yahoo.es](mailto:becar777@yahoo.es).

**ABSTRACT**

This paper makes an interpretation of the constructs co-inspiration, and co-competition, and theoretical assumptions that can be implemented levers to enhance inter-and transdisciplinarity in knowledge management to foster innovation in organizations. Document analysis is made with reflective reading of the constructs mentioned and is related to the assumptions made in game theory of von Neumann and John Nash Mongenster to propose some general guidelines from the theoretical point of view, to enhance inter-and transdisciplinarity in knowledge management. Conclusions: ruptures and expressed profound changes in political, social and technological demand a new awareness of the speech, prompting us to go beyond simple objectivism and relativism in knowledge management. The proposal is the application of a gestalt approach, inter-and transdisciplinary knowledge management in the form proposed three key actions to mobilize social networks: a) competition, b) cooperation and c) co-inspiration.

Key words: Co-competition, co-inspiration, international, and social networking transdisciplinarity.

## **COO-PETITION, CO-INSPIRAÇÃO E REDES SOCIAIS. PROPOSTA PARA AVALANCAR A INTER E TRANSDISCIPLINARIEDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Beatriz C. Carvajal\***

\*Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado UCLA. Centro de Investigaciones del Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela. [becar777@yahoo.es](mailto:becar777@yahoo.es).

### **RESUMO**

Este artigo faz uma interpretação das construções co-inspiração e co-opetition e pressupostos teóricos que podem ser implementados para alavancar a inter e transdisciplinaridade na gestão do conhecimento para promover a inovação nas organizações. Análise de documentos é feita com leitura reflexiva das construções mencionadas e está relacionado com os pressupostos da teoria dos jogos de Von Neumann e John Nash Mongenster, com o objetivo de propor algumas diretrizes gerais do ponto de vista teórico, para melhorar a inter e transdisciplinaridade na gestão do conhecimento. Conclusões: As rupturas e profundas mudanças que se expressam no âmbito político, social e tecnológico requerem uma nova consciência do discurso, levando-nos a ir além do objetivismo simples e relativismo em gestão do conhecimento. A proposta é a aplicação de uma abordagem gestalt, inter e transdisciplinar na gestão desse conhecimento. Em cada modalidade, propoem-se três ações-chave para mobilizar as redes sociais: a concorrência, b) a cooperação e c) co-inspiração.

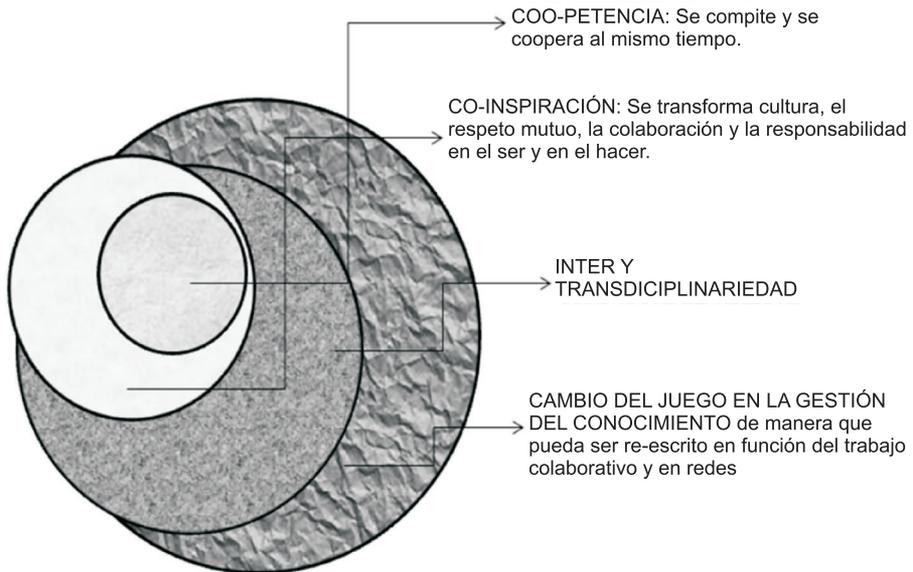
Palavras chave: Co-opetition, co-inspiração, internacional, transdisciplinariedadade, redes sociais.

### Introducción

En el interés de delimitar el objeto de análisis, en este artículo se plantea el estudio de un enfoque teórico que permita determinar estrategias para potenciar la inter y transdisciplinariedad para cambiar el juego en la gestión del conocimiento<sup>2</sup>; estrategias que estarían sustentadas en los supuestos teóricos coo-petencia (Nalebuff y Brandenburger, 1996) y co-inspiración (Maturana, 2001, 1997b), y en la relación de complementariedad con las premisas expuestas en la teoría de los juegos de Von Neumann, Mongenster y Jonh Nash.

Primero se hace un breve análisis acerca de la inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento, y luego se establecen las conexiones entre las teorías sujetas a interpretación presentando su análisis por separado, y luego finalmente, tal y como se observa en el diagrama 1, se propone el cambio de juego.

### Diagrama número 1



Fuente: Autor, 2010

De este modo, se intentó desde una perspectiva heterodoxa, es decir no lineal, sino fundamentalmente gestáltica, estructural y dialéctica, lograr el objetivo propuesto, manteniendo una actitud crítica, rigurosa y sistemática en el abordaje del objeto de estudio. Se obtuvo información precisa y confiable siguiendo los siguientes pasos: a) arqueo de fuentes bibliográficas, hemerográficas, y documentales; b) revisión de la literatura y clasificación de la misma; c) análisis de la información recolectada en la lectura crítica y reflexiva, d) síntesis de la información y presentación de la disertación final.

### **Resultados: discusión de la temática**

En este aparte se presenta la discusión teórica de los constructos en los cuales se sustenta esta ponencia, todos contextualizados en la propuesta para potenciar la inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento en organizaciones. Como corolario se hará primero referencia a la premisa desde la cual se parte, es decir: la inter y transdisciplinariedad.

### **Inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento**

En las últimas tres décadas, la concepción tradicional de la gestión del conocimiento ha sido objeto de debate para puntualizar alternativas más novedosas y flexibles. Se plantea un cambio de paradigma, cuyo fundamento se enraiza en la inter y transdisciplinariedad como cimiento epistemológico, cuyo fin último es la búsqueda de sentido para el desarrollo humano y social. En este particular resalta la reflexión de Martínez quien señala:

*“En todos los campos se constata que la mayoría de los problemas no pueden resolverse al nivel en que son planteados, ya que su naturaleza forma como un ribosoma complejo de muy variadas interacciones. Por todo ello, la tarea a realizar no es fácil... El mundo en el que hoy vivimos, se caracteriza por sus interconexiones a un nivel amplio y global, en el que los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales y ambientales son todos recíprocamente interdependientes. Para describir este mundo de una manera adecuada necesitamos una perspectiva más amplia, holista, sistémica y ecológica. Que no nos pueden ofrecer los conceptos reduccionistas del mundo, ni las diferentes disciplinas aisladas. Y menos aún, con términos, conceptos y un lenguaje calcificado en el tiempo y en el espacio” (Martínez, 2008b:02)*

Desde esta concepción se entiende que la gestión del conocimiento en una organización abierta al aprendizaje, y por lo tanto innovadora, es definida en su gestión clave, la cual es: la gestión del conocimiento estando alerta a los cambios del entorno, y comprometido con la capacidad de cambio de su organización.

De esa manera la innovación es impulsada desde adentro, pero en relación con el entorno; una vinculación que siempre será dialéctica; porque el contexto en el cual se desenvuelve la organización incidirá en el desarrollo de la misma, ya que se reconoce la relación de interdependencia entre el contexto y la organización. En otras palabras, se redescriben las organizaciones dando pasos hacia el ejercicio de la libre inteligencia y la creatividad, y además centrada en la relación, y en el dialogo.

Ya no se estaría pensando en una única ruta, en una demarcación preestablecida, donde no es posible el libre pensamiento, el cuestionamiento y la reflexión. Entonces, cabe preguntarse: ¿desde qué praxis puede gestionarse el conocimiento pensando en la diversidad y al mismo tiempo asumiéndonos como seres humanos complejos?. En este papel de trabajo se parte de la premisa que las respuestas de las organizaciones ante el entorno cambiante, han de venir desde una concepción inter y transdisciplinaria en la gestión del conocimiento. No se suscriben acuerdos utilitarista, se discute ahora, la responsabilidad. ¿Qué es más válido? ¿A qué intereses políticos responde cada constructo? ¿Por qué asumir una gestión del conocimiento sustentada en el dato, y no en la responsabilidad?. Se entiende que el conocimiento está en la vida. Significa, respetar la palabra del otro, no realizar especulaciones en función de lo que el otro dice, ser honesto con lo que en realidad dice el otro. Eso es parte de la ética.

La interdisciplinaria exige respetar la interacción entre los objetos de estudios de las diferentes disciplinas y lograr la interacción de sus aportes respectivos en un todo coherente y lógico. Este postulado conlleva la aceptación de que las realidades sistémicas se componen de elementos o constituyentes heterogéneos y son lo que son por su posición o por la función que desempeñan en la estructura o sistema total; por tanto no son aditivas, ni conmutativas, ni asociativas ni distributivas; requieren conceptos e instrumentos adecuados a su propia naturaleza (Martínez, 2008b).

¿Transdisciplinaria para qué?. Porque la propia realidad reclama la trascendencia de la disciplina. No se trata del conocimiento fragmentado o del

objeto de una sola disciplina, por el contrario, es dar cuenta de la realidad desde distintas ópticas, integrándolas, rebasando la disciplina en sí, para dar respuesta a la problemática o la situación observada que no puede ser conocida desde un enfoque único.

Si todo está estrictamente cohesionado, todo es sistémico. Entonces toda esa práctica implica una recreación en la gestión del conocimiento de acuerdo a la relación, de acuerdo a lo cotidiano, de acuerdo a cómo vaya surgiendo la historia. Ello implica una nueva manera para conocer, valorar e interpretar el mundo y conlleva a una transformación de nuestro modo de descifrar lo “real”. Sin lugar a dudas un cambio de paradigma. Es el uso del pensamiento divergente, la discrepancia razonada, la oposición lógica, la crítica fundada.

Martínez sostiene que: “somos un todo físico-químico-biológico-psicológico-social-cultural que funciona maravillosamente y que constituye nuestra vida y nuestro modo de ser” (2004: 21). Entonces ¿podemos gestionar el conocimiento en una organización sin considerar los múltiples ensambles y acordes?

A fin de cuentas, somos constituyentes de un universo sistémico el cual puede comprenderse con un “enfoque modular, estructural, dialéctico, estático, estereotípico, inter y transdisciplinario” (Martínez, 2008a: 03). Ahora bien, ¿cómo lograr insertar esta concepción inter y transdisciplinar? En la siguiente sección se marca la ruta, se propone el cambio del juego de ganar-perder por el ganar-ganar con la intermediación de prácticas organizacionales suscritas en la co-inspiración y la coo-petencia.

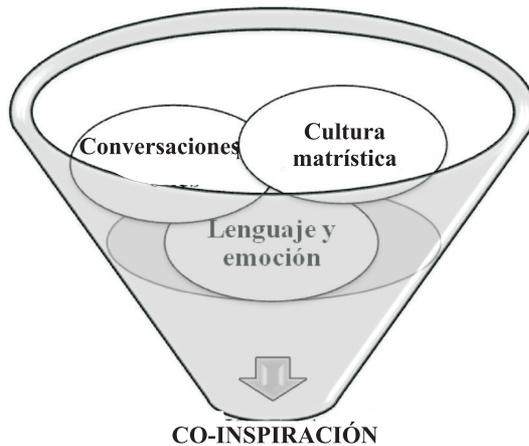
### **Co-inspiración (Humberto Maturana)**

*“Cada vez que nosotros hablamos en la vida diaria de sistemas sociales, nos referimos a sistemas formados por sistemas vivientes en interacciones recurrentes bajo la emoción del amor” (Maturana, 1997<sup>a</sup>, p.51)*

*Co-inspiración* sintetiza en una sola palabra una propuesta teórica de Maturana, quien contextualiza el término en su reflexión acerca de los sistemas sociales humanos<sup>3</sup>, y propone un modo de observación de las relaciones humanas en la que es la emoción del amor la que moviliza los cambios en el entrelazamiento del lenguaje y la emoción, a lo que denomina:

*lenguajear.*

Dado que este constructo, co-inspiración se explica desde su interconexión con otros supuestos teóricos propuesto por el mismo autor, en este apartado se presenta una breve síntesis del algunas categorías utilizadas por Maturana: lenguaje, conversaciones, emociones, cambio, sistemas sociales y cultura matrística (ver diagrama 2).



### **Lenguaje, emoción y conversación**

El lenguaje pulsa cambios continuos y recurrentes en la estructura que somos. Esta relación entre lenguaje y cambio se da en espacios conversacionales, es decir, en la emoción particular que señala un criterio de aceptación o no de las explicaciones que surgen en la interacción, lo que genera un cambio estructural entre los participantes y entre ellos y el medio.

En una conversación, cada uno escucha desde sí mismo, de manera tal que en una conversación no es el otro el que genera en mí una emoción, ejemplo la rabia, soy yo desde mi propia estructura que en conversación con el otro opero un cambio estructural de acuerdo a como escucho lo que escucho desde mi propia historia personal.

Realizamos nuestras conversaciones con base en redes de interacciones, en las que somos movidos por las emociones, movidos por el entrelazamiento de la emoción y el lenguaje, es decir el lenguajear, en la que cada red particular de conversaciones constituye un sistema social.

### **Sistemas sociales, cambio y cultura matrística**

Maturana presenta las emociones como las fronteras de un sistema social, el cual, siendo un sistema cerrado, se caracteriza porque todos sus elementos se encuentran interconectados de modo que si se actúa sobre uno se actúa sobre todos. En efecto, si se propicia un cambio en uno de los elementos de la red social, este cambio afectaría a todos los miembros del sistema en convivencia, en redes de conversación.

De acuerdo con Maturana (1997a), todos los seres humanos en convivencia, tenemos una historia de cambio y conservación, la cual puede manifestarse de dos diferentes maneras:

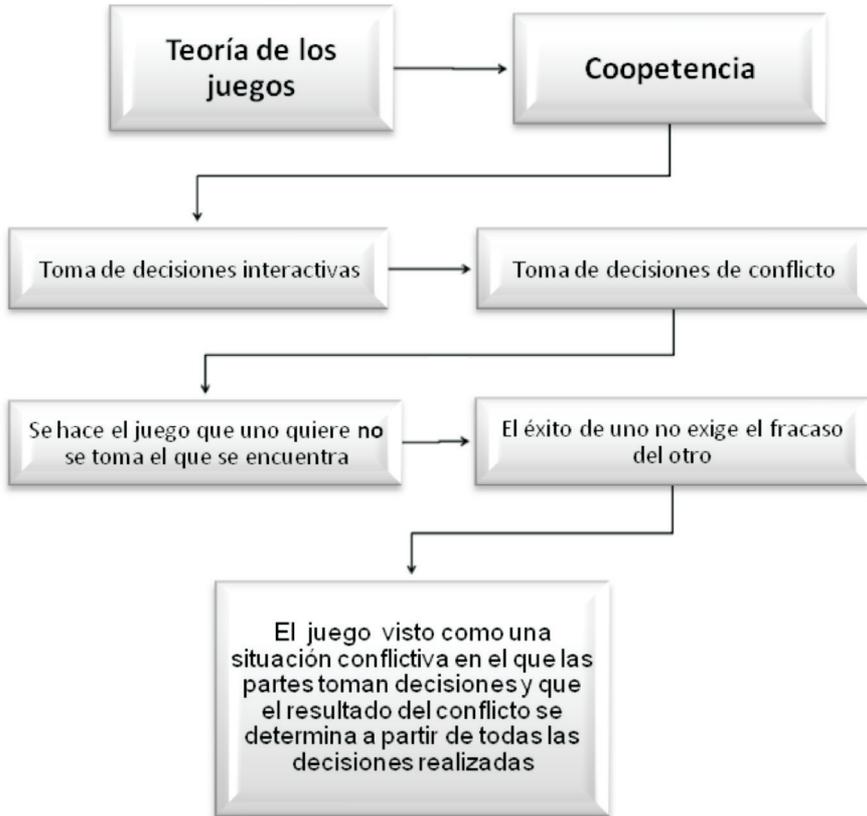
1. Una cultura patriarcal centrada en la apropiación, guerra, dominación, control, autoridad, obediencia, en la no aceptación de las diferencias, en la confrontación y en la búsqueda del poder para dominar al otro.
2. Una cultura matrística fundada en la estética de la armonía del mundo natural, en las conversaciones de comprensión, inclusión, acuerdo, respeto y compañerismo.

En estas culturas se manifiestan interacciones conversacionales en donde la responsabilidad compartida (cultura matrística), se contrapone a un modo de vida de lucha y de competencia, en el que la negación del otro nos reduce a ser agresivos y competitivos o, fracasados y sumisos (cultura patriarcal). En esta última, se ejerce el control y el miedo como mecanismos regulatorios de una convivencia de premiación y castigo.

Por consiguiente, nosotros podemos optar por alguna de estas culturas en la gestión del conocimiento. Así podemos trabajar en redes sociales desde una cultura centrada en la co-inspiración, es decir, en interacciones recurrentes de aceptación, compañerismo, autonomía y respeto y en la armonía del convivir en las diferencias.

¿Cuál teoría podría converger con esta praxis co-inspirativa en donde la victoria fuese un juego de coo-petencia y no competitivo? Como su nombre lo indica la coo-petencia. En el siguiente apartado se interpretará el constructo coo-petencia como aporte teórico para cambiar el juego en la gestión del conocimiento; ese constructo será leído desde su relación con la teoría de los juegos de Von Neumann, Mongenstern y John Nash a la cual se hará referencia seguidamente (ver diagrama 03).

Diagrama número 3



Fuente: autor, 2010, basado en autores referidos

### Teoría de los Juegos

Se entiende que la teoría de los juegos surge como una explicación matemática de interacciones en búsqueda de estrategias para ganar-ganar. Precisamente se analizan, desde la racionalidad lógica matemática, los conflictos entre seres humanos.

En efecto, los creadores de la teoría se basaron en un análisis matemático riguroso para dar cuenta de los conflictos que surgen entre seres racionales,

que desconfían uno del otro y que se influyen mutuamente en sus interacciones. En este particular, el juego puede constituirse en una situación conflictiva en la que el resultado de la disputa se define a partir de todas las decisiones realizadas (López, 2001, 2008).

Así pues, lo que caracteriza a esa teoría es la relevancia que se le otorga a la racionalidad interactiva, es decir, a lo que se está pensando, a lo que uno cree que el otro piensa, a lo que el otro está pensando realmente y lo que el otro presupone que uno piensa. Las partes en confrontación establecen acuerdos con respecto a una determinada situación de juego o negociación, sin cuya alteración se mantendrían las desventajas para los elementos involucrados.

Esas interacciones racionales y comprensivas pueden fortalecer los talentos personales y la creatividad en la gestión del conocimiento. Los resultados del juego pueden ser modificados en función del trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa. En las redes de comunicación se despliegan competencias conversacionales desde la perspectiva de las diferentes disciplinas representadas por todos los actores sociales en juego.

Al actuar desde la complementariedad de los distintos puntos de vista de los jugadores, se estará potenciando el uso de diferentes palancas de cambios, el cómo se activen éstas palancas dependerá en buena parte de la aplicación de nuestras habilidades comunicativas, de allí que la co-inspiración de los colaboradores se constituya en un factor de movilización para el cambio y el desarrollo de la gestión de un conocimiento creativo, en tanto se fortalece la capacidad interpretativa, la empatía y la flexibilidad de todos sus constituyentes.

En definitiva, el objetivo es cómo crear el juego que queremos y no el que se encuentra. No se trata de acoplarse, per se, al juego encontrado, ni de intentar cambios donde los mapas mentales individuales prevalezcan por encima de la sinergia de la organización. Más bien, la idea es la gestión de relaciones que contribuyan al cambio y al desarrollo de nuevas propuestas en la gestión del conocimiento para fomentar la innovación en organizaciones. Veamos cómo lo plantean Nalebuff y Brandenburger.

### **Coo-petencia (Nalebuff y Brandenburger)**

La propuesta de Nalebuff & Brandenburger, se resume en competencia y cooperación al mismo tiempo. Esta combinación da por resultado un cambio de episteme en cuanto a nuestra forma de concebir la gestión del conocimiento

en redes sociales. “El éxito de uno no exige que otros fracasen, pues, puede haber múltiples ganadores” (1996, p.05).

No se trata de competir para buscar la derrota del otro, o la negación del otro; se indagan, más bien, las estrategias adecuadas con el fin de tomar las decisiones convenientes para todos los actores involucrados en el juego. Ello implica una manera de razonar en donde lo importante no es si los otros jugadores pierden, sino que se establezca reglas de ganar-ganar, porque suele ocurrir que un juego de ganador- perdedor, se convierta fácilmente en uno de perdedor-perdedor.

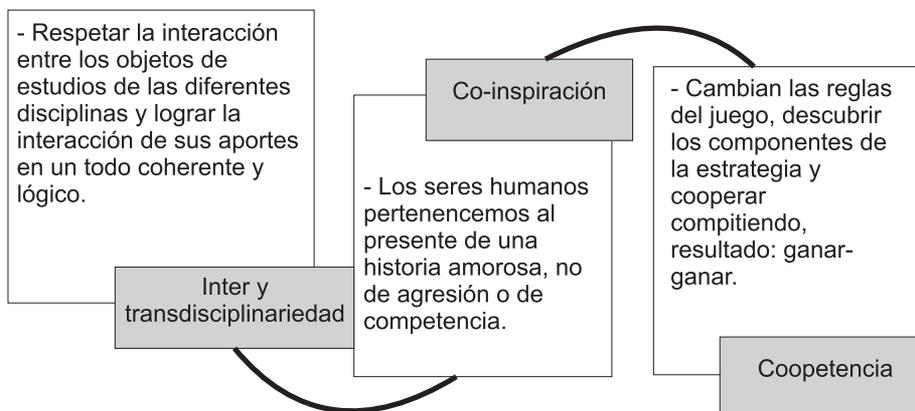
Nalebuff y Brandenburger (1996) proponen una práctica en donde se combina el razonamiento lógico con habilidades conversacionales en la interacción con los otros. La coo-petencia se relaciona con las percepciones; es decir, la manera como una persona ve el juego influye en los pasos que da. Así, toda estrategia de interacción incluye como lo ven los jugadores, cual es valor agregado<sup>4</sup> que uno se atribuye y la percepción que el otro tiene del juego.

En otros términos pensar en coo- petencia no es sólo trazar estrategias y tácticas, porque la intensidad, continuidad y extensión del juego dan lugar a situaciones en las que la espontaneidad, la empatía, los talentos personales, la creatividad y la comprensión definen los resultados de un juego en el que intervenimos para cambiar. Principalmente en un contexto donde interesa la gestión del conocimiento en redes sociales, por tanto, la innovación y la reflexión colectiva.

### **Consideraciones generales basadas en las anteriores teorías para cambiar la gestión del conocimiento en redes sociales**

Estas consideraciones generales son puntualizadas en el diagrama 4. En el mismo se presenta la interacción entre los constructos hasta ahora analizados. En síntesis lo que aquí se propone para cambiar el juego en la gestión de conocimiento, es la generación de nuevas prácticas, un espectro de posibilidades en las elecciones en cuanto al “quehacer” y “el ser” de la organización. No se estará regido por una cultura patriarcal de obediencia e imposición, sino por una cultura donde la misma divergencia será la palanca de cambio, es la posibilidad de compartir espacios organizacionales desde la diferencia.

## Diagrama N° 4



Fuente: Propia

En ese sentido, se debe responder a: cómo realizar ese cambio, cómo pasar de la cultura de la imposición a la del consenso. En el proceso de migración las redes sociales se deslastran de lo ya preconcebido para generar respuestas novedosas, creativas; es decir, se cambiarían las reglas del juego, que ya no serían normativas e impuestas; aunque para lograrlo se necesitaría, de parte de todos los colaboradores, entender a que se va a jugar, descubrir los componentes de la estrategia y cooperar compitiendo para establecer resultados de ganar-ganar. Esto implica un acto de desprendimiento de antiguos esquemas y normas. No se puede ser normativo, habría que darle libertad a ese ser creativo y “responsablemente responsable” (Maturana, 1997b) que hay en nosotros.

La gestión del conocimiento de esa perspectiva estaría caracterizada por la cooperación y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores, desde sus distintas aportaciones disciplinares y en su relación con el entorno.

Las redes sociales, desde ese enfoque, son vistas como una totalidad en la que se entrecruzan seres racionales-emocionales; en un contexto en el que la diferencia sería aceptada como estímulo para el respeto mutuo, la libertad y la responsabilidad. Se enfatiza el trabajo en equipo: el diálogo y la discusión para la transferencia de conocimiento.

Se propone una gestión del conocimiento sustentada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, en cuyas redes de comunicación se despliegan competencias conversacionales. En donde la emoción y la racionalidad de las interacciones promuevan oportunidades para comprometerse en la acción creativa del cambio organizacional movido por los deseos y compromisos, en un acto reflexivo y de desapego de nuestras "seguridades", para dar paso a la autonomía responsable y a la libertad de modificar o crear un nuevo juego.

En síntesis se trata de: aprender a mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por la posición que se ocupa. Pasar de un modelo basado en la acumulación de conocimiento a otro fundamentado en una actitud proactiva y prospectiva.

### **Conclusiones**

A continuación se presentan algunas observaciones cuyo propósito es dejar una invitación abierta a la reflexión en torno a todos los aspectos interpretados en esta disertación:

- En el trabajo en redes, se tiende a jugar el juego que se encuentra, a veces coincidente con el suma-cero, es decir, cualquier ganancia de uno se equilibra con la pérdida del otro. Este tipo de práctica está asociada a una cultura patriarcal, la cual está basada, en la lucha, la dominación y el control, donde la derrota del otro se plantea como necesaria para alcanzar el poder.
- Contraria a esta modalidad relacional se propone una cultura impregnada por la búsqueda constante de la renovación, la cual estaría precedida por un cambio fundado en la inter y transdisciplinariedad y sustentada en una red conversacional de comprensión, inclusión, acuerdo, coo-petencia.
- El juego a establecerse sería el de ganar-ganar. Las relaciones personales como fuentes de vínculos, participación y compromiso con el cambio a lo interno de las redes sociales.
- Se trata, sí, de convivir en la diferencia, en la aceptación del otro como legítimo otro. Desde este punto de vista ya no estaríamos anclados en una cultura individualista. Más bien, la propuesta es, trabajar en interconexiones que favorezcan el trabajo en red, en interdependencia.

## Referencias de fuentes citadas

López, Jesús. (2001). *Teoría de los juegos*. Seminario doctoral “El lenguaje, los juegos y el cambio organizacional” Programa del Doctorado en Ciencias Humanas. Facultad de Humanidades, La Universidad del Zulia. Maracaibo.

López, Jesús. (2008). *El juego de Cambiar un Juego*. Mimeo no publicado. Caracas.

Martínez, Miguel (2008a), “*Investigación Cualitativa y el paradigma de la Complejidad.*” Conferencia dictada en el Instituto Tecnológico Barquisimeto, Estado Lara. 18 de Julio.

Martínez, Miguel (2008b), “*Práctica y teoría metodológica en las ciencias sociales y humanas hoy.*” Foro presentado en las IV Jornadas de Innovación e Investigación Educativas REDINE en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto. 31 de Octubre.

Martínez, Miguel (2004), *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.

Maturana, Humberto. (1997a) *Emociones y Lenguaje en educación y política*. Chile. Dolmen.

Maturana, Humberto (1997b) “*Conferencia dictada en la sede de la Electricidad de Caracas*” Venezuela.

Maturana, Humberto y Verden-Zoller (1997). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia*. Ediciones del Instituto de Terapia Cognitiva, Chile.

Nalebuff, Barry y Branderburger, Adam. (1996). *Coopetencia*. Traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Colombia: Norma.

## Notas:

1. El constructo co-inspiración es de la autoría del biólogo chileno Humberto Maturana (Maturana, y Verden-Zoller 2001), y el de coo-petencia, de Nalebuff y Branderburger (1996), de la Escuela de Administración de Empresas de las Universidades de Yale y Harvard respectivamente.

2. Se concibe, apoyados en otros autores, que la gestión del conocimiento se orienta “en la práctica hacia la clasificación y almacenamiento de los conocimientos que los empleados de la empresa han acumulado en el pasado, (Escorsa, et al., 2000: 3), de esa manera estos conocimientos han de ser compartidos por todos los actores sociales de la organización y reescritos de acuerdo a los cambios contextuales, a los cuales la organización tendrá que adaptarse de manera proactiva.

3. Un sistema social es un sistema cerrado que incluye como sus miembros a todos aquellos organismos que operan bajo la emoción de la aceptación mutua en la realización de la red de coordinaciones de acciones que lo realizan” (Maturana, 1997<sup>a</sup>, p. 93).

**CONFERENCIA:  
¿GERENCIA DE LA INNOVACIÓN O  
INNOVACIÓN EN LA GERENCIA?**

**Simón A. Parisca\***

\*Director General de EUREKA

Hace un par de décadas, cuando la revolución gerencial japonesa estaba en su apogeo y era objeto de reconocimiento por los principales estudiosos de los temas gerenciales, escuchamos a algún conferencista comentar que el cambio fundamental que introducían las nuevas prácticas asiáticas, residía en el hecho de que los japoneses habían descubierto que con cada par de manos (de los que “hacen”) venía un cerebro gratis. Explicando, de esta manera, el papel que jugaban los empleados y obreros de las organizaciones japonesas en la transformación de sus prácticas gerenciales y en la “revolución de la calidad”.

Más recientemente, Carlota Pérez, destacada investigadora venezolana, propone una nueva concepción de la innovación en la empresa, en la cual esta práctica deja de ser una actividad especializada y separada de la línea de mando organizativa, para convertirse, en la Sociedad del Conocimiento, en una actividad incorporada a la práctica diaria de toda la organización y de su red de socios y aliados.

En materia de promoción de la Capacidad de Innovación en todo tipo de organizaciones, David Francis, Director Adjunto del Centro de Investigación en Gestión de la Innovación de la Universidad de Brighton, Inglaterra, nos propone, a partir de una investigación de cerca de diez años sobre las mejores prácticas de unas 100 organizaciones exitosas en materia de innovación, un conjunto de elementos necesarios para la construcción de esta capacidad y una metodología de “Gerencia de la Innovación” (Managing Innovation) para la conducción del proceso de generación de valor a través de la búsqueda y recolección de nuevas ideas. Una propuesta para la “inyección del virus de la innovación” en los empleados de todo tipo de organizaciones; un modo para propiciar el cambio conductual en todos los integrantes de una organización hacia la consolidación del potencial individual y colectivo de contribución para la identificación y materialización de nuevas ideas generadoras de valor.

Recientemente conocimos la propuesta de “Innovación en la Gerencia” promovida por el conocido consultor e investigador gerencial Gary Hamel a través de la página web [www. Managementexchange.com](http://www.Managementexchange.com), como un esfuerzo para la construcción colectiva de los cambios fundamentales que deberán producirse en las prácticas gerenciales de la dirigencia de todo tipo de organizaciones que permitan asegurar la evolución hacia la organización del futuro. La “Innovación en la Gerencia” como el conjunto de características fundamentales de las prácticas de dirección que aseguren la creación de una “atmósfera propicia para la propagación del virus de la innovación”.

En resumen, proponemos que las dos visiones la “Gerencia de la Innovación” de Francis, y la “Innovación en la Gerencia” de Hamel, constituyen lo que hemos dado en llamar el ying y el yan de la innovación. Dos elementos que deben ser considerados en estrecha coincidencia y sinergia para asegurar la permanencia del cambio hacia la “innovatividad” de cualquier organización o grupo social.

Los nuevos enfoques que están estudiando y realizando las grandes corporaciones, relacionado la planificación estratégica nos lo presenta Parisca, (2010) y señala alguna de las acciones que deben acometerse para crear organizaciones innovadoras hacia el futuro, y deben tener presente los siguientes aspectos:

- Reparar el Alma

- Focalizar el trabajo de la dirigencia en propósitos más elevados.
- Arraigar la ética comunitaria y de ciudadanía en las relaciones internas a la organización y con los aliados externos.
- Humanizar el lenguaje de los negocios.

- Dar rienda suelta a las Capacidades

- Aumentar la confianza y reducir el miedo.
- Reinventar los medios de control.
- Incorporar la capacidad creadora de todo el colectivo.
- Fomentar las comunidades de pasión.
- Reconocer y hacer uso de las ventajas de la diversidad.
- Extraer el “trabajo” del trabajo.

- Propiciar la Renovación
  - Abrirse a la participación colectiva en el diseño de la orientación estratégica.
  - Experimentar con más frecuencia y a menor costo.
  - Hacer uso de la sabiduría colectiva y minimizar las decisiones basadas en la jerarquía.
  - Desagregar la organización. Eliminar feudos y combatir el pensamiento grupal.
  
- Distribuir el Poder
  - Aceptar el surgimiento de jerarquías “naturales” y flexibles.
  - Crear una auténtica democracia en la información.
  - Expandir el alcance de la autonomía de los empleados. Habilitar a la gente para experimentar.
  - Estimular el disenso. Propiciar el debate interno, abierto, sin censura y sin consecuencias.
  
- Promover el Equilibrio
  - Desarrollar mediciones de desempeño holística. Ser capaces de capturar las variables que realmente reflejan la creación de valor.
  - Estirar las perspectivas y marcos de referencia temporales de la gerencia.

### **Normas para los colaboradores**

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales. Nuestras publicaciones tienen resúmenes en idiomas español, portugués e inglés a fin de incrementar relaciones con nuestros pares en Iberoamérica y de habla inglesa e interactuar con ellos en la respectiva área del conocimiento. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Las siguientes normas rigen la Revista Gestión y Gerencia:

- 1.** Las colaboraciones serán dirigidas a la Dirección de la revista a través del correo electrónico [gestionygerencia@gmail.com](mailto:gestionygerencia@gmail.com) como un anexo de correo electrónico. Los trabajos deberán ser inéditos y no haber sido propuestos simultáneamente a otras publicaciones.
  
- 2.** Las colaboraciones deberán ser remitidas en formato de Word y las tablas, gráficos e imágenes deben adjuntarse en los programas originales en los cuales se realizaron. Las colaboraciones tendrán una extensión mínima de 15 páginas y máxima de 20, tamaño carta, con interlineado de 1.5 en letra “Arial”, tamaño 12 y con márgenes superiores, inferiores, derechos e izquierdos de 2.5 cms.
  
- 3.** La revista considera publicables las colaboraciones en modalidad de artículos de investigación, ensayos, ponencias y aquellas que bajo otro formato se consideren pertinentes a juicio del comité editorial.
  
- 4.** Los artículos de investigación se deberán organizar en el orden que se indica: Portada, Introducción, Contenido, Metodología, Resultados, Conclusiones y Referencias.

5. Los ensayos se estructurarán de la siguiente manera: Portada, Introducción, Contenido, Conclusiones (donde puede incluirse el punto de vista del autor o autores) y Referencias.

6. Las ponencias se presentarán en formato libre, salvo las tablas, gráficos e imágenes, las cuales deben adjuntarse en los programas originales con los cuales se realizaron. Tales ponencias están sustentadas en las charlas y exposiciones efectuadas y su presentación y redacción expresan las técnicas, gramática y maneras de abordar los temas por los autores.

7. La portada de las colaboraciones deberá contener la siguiente información:

- ✓ Título en español, inglés y portugués.
- ✓ Nombre y datos del autor o autores. Sólo se permitirá un máximo de 3 autores por artículo, ensayo o ponencia. Deberá colocarse debajo del nombre y apellidos de cada autor, el último grado académico obtenido, su profesión, vinculación académica o profesional y correo electrónico.
- ✓ Resumen en español, inglés y portugués. El resumen será escrito con un máximo de 200 palabras, incluyendo: propósito u objetivo, metodología (si aplica), resultados y conclusiones más relevantes.
- ✓ Palabras clave en español, inglés y portugués: Se colocarán un máximo de 5 palabras clave en orden alfabético.

8. La presentación textual de las citas, deberá ser realizada indicando el apellido del autor, año de publicación y la página (Apellido, año: pp.) y colocarla entre comillas. En caso de que se haga referencia a dos autores, deben escribirse los apellidos de ambos. Si son más de dos debe usarse “et al.” Cuando se citen varias publicaciones que sustenten un mismo argumento, debe separarse cada referencia con punto y coma (Autor 1, año; Autor 2, año). Para diferenciar publicaciones del mismo autor con el mismo año, utilizar letras minúsculas (Autor, 2008a) y (Autor, 2008b).

9. Las referencias vendrán en estricto orden alfabético indistintamente de su fuente. Se identificarán siguiendo las siguientes pautas:

- ✓ Artículos de revistas académicas y profesionales: Apellido, Nombre (año). “Título del artículo entre comillas”. Nombre de la revista en cursiva. Volumen, número y páginas.

- 
- ✓ Libros: Apellido, Nombre (año). Título del libro en cursiva. Ciudad. Editorial.
  - ✓ Capítulo de libro: Apellido, Nombre (año). “Título del Capítulo entre comillas”. En Apellido, Nombre (Coordinador/Editor): Título de libro en cursiva, páginas correspondientes al capítulo. Ciudad. Editorial.
  - ✓ Conferencias, ponencias y similares: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Evento. Ciudad y País.
  - ✓ Artículos en diarios: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Nombre del diario. País. Página o sección.
  - ✓ Tesis de grado no publicadas: Apellido, Nombre (año). Título de la tesis en cursiva. Tesis no publicada. Institución. Facultad. Ciudad. País.
  - ✓ Documentos electrónicos: Apellido, Nombre (año). Título del artículo en cursiva. Disponible en: Página web (Fecha de consulta).

**10.** Las colaboraciones serán sometidas a revisión por parte de árbitros bajo el esquema de doble ciego-juicio de pares. El Consejo Editorial comunicará al autor o autores el resultado de las evaluaciones que pueden ser: aceptación, aceptación con modificaciones o rechazo.

**11.** El envío de una colaboración por el autor o autores y su aceptación por el Comité Editorial de la revista equivale a la celebración de un contrato por medio del cual el autor o autores ceden los derechos de publicación a la revista Gestión y Gerencia, reservándose ésta la facultad para hacer modificaciones de forma si las considera necesarias para ajustarlas al estilo y formato editorial de la revista. En todo caso, el contenido de las colaboraciones es exclusiva responsabilidad de su autor o autores.

## Índice Acumulado 2007-2010

### **Gestión y Gerencia, Vol. 01, No. 01, Diciembre 2007.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Calogero F. Guzzetta:** Modelo teórico para la determinación del impacto tecnológico sobre la cultura organizacional de las PyMEs manufactureras de Barquisimeto (p. 4-26). **Fany Tarabay:** Estrategias argumentativas en el discurso docente de la clase magistral universitaria (p. 27-35). **Guacimara Velázquez, Maura Vásquez:** La clasificación de la industria manufacturera en Venezuela: una aproximación desde la perspectiva multivariante de los costos (p. 36-50). **Leonel Salazar Reyes-Zumeta:** La gestión universitaria de la propiedad intelectual (p. 51-61). **Rodolfo Martínez, E. Arnao, Y. Jayaro, Concetta Esposito de Díaz:** La biotecnología en la gestión tecnológica de fundación Danac: caso "cluster" circuito arrocero venezolano (p. 62-72). **Zahirá Moreno:** Presupuesto por proyectos: un desafío para las universidades venezolanas (p.73-93).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 01, Abril 2008.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Belkis Ordóñez:** Estructura diacrónica y sincrónica de los procesos investigativos y legitimidad social de la investigación universitaria (p. 4-21). **Iris Coronado:** Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial (p. 22-33). **Olimar Yépez de N., Jesús Ramírez:** Diagnóstico de la situación actual de los tejedores de Tintorero, Municipio Jiménez, Estado Lara, Venezuela. Caso: Red de innovación productiva (p. 34-44). **Concetta Esposito de Díaz, Migdalia Perozo B., Rodolfo Martínez:** Asociaciones de Difusión en Ciencia y Tecnología. Estudio de Tres Casos (p. 45-57).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 02, Agosto 2008.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **María Arantzas Rivas Chamorro:** Impactos socioeconómicos del cambio climático (p. 7-26). **Anoushka Colmenárez, Alexis Colmenárez, Álvaro Álvarez:** Auditoría al sistema de gestión ambiental de una cementera para determinar los porcentajes de adecuación a la norma venezolana COVENIN-ISO 14001:2005 (p. 27-41). **Migdalia Barreto, Zahirá Moreno:** Propuesta de una metodología y una red de planificación y coordinación para la ejecución del catastro rural: Estados Anzoátegui y Monagas (p. 42-61). **María Cristina Camaleño Simón:** Gestión tecnológica e innovación: mitigación de efectos ambientales (p. 62-82).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 03, Diciembre 2008.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Rodolfo Martínez, Concetta Esposito de Díaz:** Responsabilidad social empresarial como valor de la gestión agroalimentaria. Caso Fundación Danac (p. 7-23). **María Cristina Camaleño Simón:** Seis propuestas concretas para reducir en impacto ambiental del tráfico rodado en Castilla y León (España) (p. 24-41). **Ítalo Pizzolante:** Comunicación estratégica, herramienta de la competitividad responsable. Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige. (p. 42-51). **Omar Pérez, Maribel Alvarado, Carmen Valdivé:** Tendencia de los escenarios turísticos para el Municipio Morán del Estado Lara (p. 52-75).

---

### **Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 01, Abril 2009.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Jesús Antonio Pérez:** Modelo teórico sistémico de la administración basado en las diferentes corrientes epistemológicas del pensamiento (p. 4-18). **Cecilia Cordero Saldivia:** Conceptos y estrategias de mercadeo aplicados a la empresa Farmatodo C.A. (año 2006) (p. 19-36). **Angélica Rauch, Carolina Mendoza:** Análisis de la cuenta de producción de la industria azucarera del Estado Lara. Período 2001-2002 (p. 37-52). **Juan José Pérez Sánchez:** Prosperidad económica en Venezuela y resultados electorales (1999-2007) (p. 53-72).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 02, Agosto 2009.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Antonio Guillén, José Luis Rodríguez, Yelitza Vega:** Redes empresariales, alternativa de desarrollo gerencial para PyMEs del sector plástico del Estado Lara (p. 4-27). **Gladys Santiago de Pérez:** Desempeño docente en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado": mejoramiento a través de un modelo teórico de cultura organizacional (p. 28-39). **Samahir del Valle Perozo Yustiz:** Evolución de la situación financiera de la banca universal y comercial en Venezuela. Período 2006-2007 (p. 40-60). **Luis Sigala Paparella, Fidel León Darder:** Emprendimiento corporativo en las filiales de multinacionales establecidas en Venezuela (p. 61-80).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 03, Diciembre 2009.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Zahirá Moreno Freitas:** Desafíos y perspectivas de la evaluación por resultados en la administración pública: un reto para la gestión universitaria (p. 4-23). **Carmen Leyde Torrealba Rojas:** Redes de innovación productiva. Abordaje social de la gestión pública. Caso: Estado Lara (p. 24-41). **Eduardo Pateiro Fernández:** Construyendo la identidad: emancipación desde lo cotidiano (p. 42-58). **Lisbet Carrillo, Solferina Unda Vivas:** Enfoque estratégico de la relación gerencia-familia-propiedad en las empresas familiares del sector construcción (p. 59-73).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 01, Abril 2010.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Angiebelk Yaqueline Monsalve García:** Hacia una plena integración de los diversos actores: gobierno-industria-universidad en estrategias sectoriales (p. 4-23). **Lenny Escalona Anzola:** Empresas familiares: problemas existentes en los círculos familia y sucesión en las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela (p. 24-40). **Leonel Salazar Reyes:** Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Propiedad Intelectual. Una mirada al sistema venezolano (p. 41-60). **Esther Jiménez Caballero:** Propiedades psicométricas del Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LI PT 60) (p. 61-82).

### **Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 02, Agosto 2010.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Aurora Anzola Nieves:** Desarrollo humano, principio de corresponsabilidad y tecnologías de información y comunicación en Venezuela (p. 4-19). **Maritza Torres, Amelec Viloria, Carmen Vásquez:** Diagnóstico sobre la aplicación de las funciones básicas de gestión de la innovación en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (p. 20-38). **Luisa Benavides, Dánae Rondón:** Sistema autopiéctico de evaluación de procesos de desarrollo endógeno

industrial sustentable: una aproximación teórica (p. 39-62). **Enedina Rodríguez, Carmen Valdivé**: Significado institucional referencial de la función afín y ecuación lineal en la economía (p. 63-87).

**Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 03, Diciembre 2010.**

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Alberto Chasaigne**: Evaluación de híbridos experimentales de maíz en fincas de agricultores: estrategia de fundación Danac para aumentar la adopción de cultivares mejorados (p. 4-19). **Carmen B. Barrera, Elsa E. Petit**: Gestión tecnológica en unidades de servicios de tecnología de información y comunicación en la empresa pública venezolana (p. 20-47). **Livia H. Vielma, Andrés Muñoz M.**: Creación de la unidad de evaluación de la calidad de los servicios de la gestión administrativa del ministerio del poder popular para la educación de Venezuela (p. 48-68). **Beatriz C. Carvajal**: Coo-petencia, co-inspiración y redes sociales. Propuesta para potenciar la inter y transdisciplinarietà en la gestión del conocimiento (p. 69-83). **Simón A. Parisca**: Conferencia: ¿Gerencia de la Innovación o Innovación en la Gerencia? (p. 84-86).