

# Fragua



**Universidad<sup>®</sup>  
de Medellín**  
Ciencia y Libertad



Medellín, Colombia

ISSN: 2027-0305

Publicación de la Vicerrectoría de Investigaciones

Instancias superiores de la Universidad:

**José María Berdugo Garavito**  
Presidente de la Honorable Consiliatura

**Federico Restrepo Posada**  
Rector

**Luz Doris Bolívar Yepes**  
Vicerrectora de Investigaciones

**Alejandro Arbeláez Arango**  
Vicerrector Académico

**Paula Andrea Rivera Montoya**  
Jefe Sello Editorial

**Solange Carrillo-Pineda**  
Coordinadora editorial

**Laura Agudelo Calle**  
Asistente de Producción Editorial

**Erica Yaneth Guisao Giraldo**  
Editora

**Luis Fernando Castrillón Quintana**  
Coeditor

**Jesús Eduardo Domínguez Vargas**  
Corrección de estilo

**Melissa Pérez Peláez**  
Revisión de prueba diagramada

**Álvaro Hernán Cruz**  
Traducción

**Hernán Darío Durango Tobón**  
Diagramación

**Claudia Castrillón Álvarez**  
Diseño de cubierta

Impresión:  
Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.  
Carrera 69 H N.º 77-40. Teléfono: 6020808. Bogotá, Colombia

Queda autorizada la reproducción total o parcial de los contenidos de la revista con finalidades educativas, investigativas o académicas siempre y cuando sea citada la fuente. Para poder efectuar reproducciones con otros propósitos, es necesaria la autorización expresa del Sello Editorial Universidad de Medellín. Las ideas, contenidos y posturas de los artículos son responsabilidad de sus autores y no comprometen en nada a la institución ni a la revista.

## COMITÉ CIENTÍFICO

**Erica Yaneth Guisao Giraldo.** Coordinadora Centro de Investigaciones Económicas, Contables y Administrativas. Editora revista Fragua. Universidad de Medellín.

**Margarita María Hincapié Pérez,** PhD. Coordinadora Doctorado en Ingeniería. Universidad de Medellín.

**Elkin Olaguer Pérez Sánchez,** PhD. Coordinador MBA y Maestría en Innovación. Universidad de Medellín.

**Luz Gabriela Pérez Monsalve.** Apoyo Profesional Ciencia, Tecnología e Innovación. Vicerrectoría de Investigaciones. Universidad de Medellín.

**Beatriz Elena Marín Ocho,** PhD. Directora Grupo de Investigación en Comunicación Urbana, GICU. Facultad de Comunicación Social Periodismo. Universidad Pontificia Bolivariana, UPB.

**Rosa María Bolívar Osorio.** Magíster en Educación Universidad De Antioquia – UdeA Docente de cátedra. Ex - Coordinadora de la Red Colombiana de Semilleros de investigación –RedColsi. Integrante de Milset-Amlat.

## COMITÉ EDITORIAL

**Erica Yaneth Guisao Giraldo.** Coordinadora Centro de Investigaciones Económicas, Contables y Administrativas. Editora revista Fragua.

**Luis Fernando Castrillón Quintana.** Coordinador de la UOC de Investigaciones. Facultad de ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Co-editor revista Fragua.

**Alberto Alejandro Alzate Giraldo.** Coordinador Centro de Investigaciones en Comunicación.

**Paula Andrea Valencia Londoño.** Coordinadora del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanas.

**Stephanie Rendón Zapata.** Coordinadora Centro de Investigaciones Jurídicas, Políticas y Sociales.

**Gloria Eugenia Campillo Figueroa.** Coordinadora del Centro de Investigación en Ciencias Básicas.

**Gladis Estela Morales Mira.** Coordinadora Centro de Investigación en Ingeniería.

## Estudiantes fundadores de la revista:

Laura Hurtado Gómez, programa de Comunicación y Lenguajes Audiovisuales; Luisa Fernanda Arango Arcila, programa de Ingeniería Financiera; Santiago Trujillo Osorio, programa de Administración de Empresas; Ronald Rafael Díaz González, programa de Ingeniería de Sistemas; Ana Milena Montoya Ruiz, programa de Derecho; Jorge Eduardo Vásquez Santamaría, programa de Derecho; María Magdalena Polanco Echeverri, programa de Derecho; Paola Andrea Cataño Gómez, programa de Derecho.

Canje: Biblioteca de Facultades  
"Eduardo Fernández Botero" Universidad de Medellín.  
Teléfonos: (+57+4) 340 5252-340 5335. Fax: (+57+4) 340 5216  
Correo electrónico: rbarrientos@udem.edu.co  
Página web: www.udem.edu.co  
Apartado 1983. Medellín, Colombia.

## ***Misión***

La Universidad de Medellín fundamentada en su lema Ciencia y Libertad y comprometida con la excelencia académica, tiene como misión la formación integral, la generación de conocimiento y la promoción de la cultura, en un ambiente crítico, de innovación e inclusión para contribuir a la solución de problemas, mediante el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, en su entorno local, regional, nacional e internacional.

## ***Visión***

Para 2030 la Universidad de Medellín, inspirada en el pensamiento libre y el desarrollo humano, será reconocida como una de las mejores de Latinoamérica, por su excelencia académica e investigativa, la innovación y la responsabilidad social, en un marco global de pertinencia, inclusión y diversidad cultural.

## ***Valores***

Justicia  
Excelencia  
Respeto  
Solidaridad  
Pluralismo  
Tolerancia  
Autenticidad  
Interdisciplinariedad



# CONTENIDO

---

Editorial.....	7
<i>Editorial</i>	
Autores.....	9
<i>Authors</i>	
Evaluadores.....	11
<i>Evaluation by peers</i>	
Caracterización de la construcción narrativa de la identidad de Twitter. Cómo nos presentamos y quiénes somos en la plataforma virtual .....	13
<i>Characterization of the Narrative Construction of Identity on Twitter: How We Present Ourselves and Who We Are in the Virtual Platform</i>	
Luz María Peña Montoya	
Factores que influyen en la gestión del conocimiento: caso Fábrica de Licores de Antioquia.....	35
<i>Inciding Factors in Knowledge Management: the Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) case</i>	
Diana Patricia Vélez Salazar	
Recursos y capacidades en empresas nacidas globales. Casos LHR Latín American Human Resources y Dewak.....	51
<i>Resources and Abilities in Born Global Companies. The LHR Latin American Human Resources and Dewak Cases</i>	
Juan Manuel Hernández Espinoza	
Análisis comparativo de los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las Relaciones Públicas en una organización.....	75
<i>Comparative Analysis of the Necessary Communicational Elements for Determining the Importance of the PR in an Organization</i>	
María Paulina Castaño Castañeda y Luisa Fernanda Ortiz Rico	
Recomendación para nuestros autores.....	93



# EDITORIAL

---

El volumen 8, número 15, de *Fragua*, presenta cuatro artículos que surgen de trabajos de grado de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad de Medellín que tuvieron reconocimiento por su estructura, rigurosidad y relevancia del tema a desarrollar. De los cuatro trabajos, tres son de la Facultad de Comunicación y uno de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Los trabajos que se presentan son, en el área de la comunicación, "Caracterización de la construcción narrativa de la identidad en Twitter. Cómo nos presentamos y quiénes somos en la plataforma virtual"; "Factores que influyen en la gestión del conocimiento: caso Fábrica de Licores de Antioquia" y "Análisis comparativo de los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las relaciones públicas en una organización"; este último, de la Especialización en Relaciones Públicas. Desde el área de las ciencias económicas y administrativas se aporta el artículo: "Recursos y capacidades en empresas nacidas globales. Casos Latin American Human Resources (LHR) y Dewak", de la Maestría en Administración (MBA).

Érica Yaneth Guisao Giraldo  
*Editora General*

# EDITORIAL

---

The 8th volume and 15th issue of the Fragua journal presents articles derived from final degree works from undergraduate and graduate students from the University of Medellin that were awarded because of their structure, rigor, and relevance of their topics. Three out of four of the works are from the Communications Faculty and one from the Economic and Administrative Sciences Faculty. The aforementioned works from the Communications area are: "Characterization of the Narrative Construction of Identity on Twitter: How We Present Ourselves and Who We Are in the Virtual Platform", "Influencing Factors in Knowledge Management: the Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) case" and "Comparative Analysis of the Necessary Communicational Elements for Determining the Importance of the PR in an Organization". From the area of the administrative and economic sciences, the following article is contributed: "Resources and Abilities in Born Global Companies. The LHR Latin American Human Resources and Dewak Cases", originated in the Master's in Business Administration.

Érica Yaneth Guisao Giraldo  
General Editor



# AUTORES

---

## **DIANA PATRICIA VÉLEZ SALAZAR**

Gerente Administrativa de Quintoe conSciencia Organizacional. Especialista en Gerencia de Comunicaciones. Comunicadora Social. dianapa.velez@gmail.com

## **JUAN MANUEL HERNÁNDEZ ESPINOZA**

Coordinador de proyectos especiales en Makia. Estudiante de la Maestría en Administración en el año 2012 y 2013. Negociador Internacional.

## **LUISA FERNANDA ORTIZ RICO**

Estudiante de la Especialización en Relaciones Públicas en el año 2014 y 2015.

## **LUZ MARÍA PEÑA MONTOYA**

Estudiante de comunicación en Lenguajes Audiovisuales en el año 2012.

## **MARÍA PAULINA CASTAÑO CASTAÑEDA**

Estudiante de la especialización en Relaciones Públicas en el año 2014.



# EVALUADORES

---

## **Claudia Patricia Álvarez Barrera, Dr.**

Docente de tiempo completo de la Universidad Eafit (Colombia). Doctora Internacional en Creación y Gestión de Empresas de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Magíster en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas de la misma universidad y en Ingeniería en Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia Organizacional con énfasis en Talento Humano de la Universidad Nacional. Ingeniera administrativa del Centre d'Etudes en Administration Internationale (Francia).

## **Jaime Humberto Tobón Correa, Mg.**

Docente de tiempo completo de la Universidad de Medellín (Colombia). Doctorando en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos de España (España). Especialista en Docencia e Investigación Universitaria. Comunicador Social y Periodista de la Universidad de la Sabana (Colombia).



# ***Caracterización de la construcción narrativa de la identidad en Twitter: cómo nos presentamos y quiénes somos en la plataforma virtual\****

Luz María Peña Montoya\*\*

## **RESUMEN**

En este trabajo se encuentra un seguimiento detallado de la actividad en Twitter de personajes de la ciudad relacionados con aspectos culturales. Tras la recopilación y el registro de sus *tweets* por seis semanas, se presenta una clasificación para la cual se crean categorías que buscan recoger las narrativas presentes en los diferentes mensajes, tomando como base las funciones del lenguaje. A partir de esto, se pretende llegar a la identificación de conductas y la caracterización de los personajes.

*Palabras clave:* Internet; redes sociales; Twitter; funciones del lenguaje.

---

\* Este texto es producto de la investigación Caracterización de la construcción narrativa de la identidad en Twitter. Cómo nos presentamos y quiénes somos en la plataforma virtual, reconocida por la Universidad de Medellín en la categoría Mejor trabajo de grado. El trabajo fue desarrollado en el 2012.

\*\* Estudiante de comunicación en lenguajes audiovisuales. Universidad de Medellín.

## ***Characterization of the Narrative Construction of Identity on Twitter: How We Present Ourselves and Who We Are in the Virtual Platform***

### **ABSTRACT**

This work has a detailed following of the Twitter activity of famous city personalities related with the cultural world. After the compilation and register of their tweets for 6 weeks, the study shows a classification for which categories that encompasses the narratives of the different tweets, taking as a reference the language functions. With all the above, the study pretends to identify conducts and to characterize these personalities.

*Keywords:* Internet; social networks; Twitter; language functions.

## **INTRODUCCIÓN**

La creación y el uso de una herramienta como Twitter genera un contacto tanto dentro de la plataforma misma como por fuera. Es una especie de vida paralela, y al ser Twitter una red social personal, se logra un gran nivel de cercanía que puede permanecer si se mantiene la metáfora que lo envuelve: la conversación.

Desde su creación en 2007, Twitter ha logrado capturar una gran cantidad de usuarios alrededor del mundo por su formato simple, continuo y descomplicado. Se ha convertido en un espacio de expresión libre que genera un modo diferente de relacionarse.

En Medellín, son varias las personas que cuentan con un registro en Twitter. Son pocas las que lo actualizan constantemente y hacen de este un medio de comunicación efectivo, y algunas otras lo convierten en una transmisión en tiempo real de lo que les sucede, casi un diario. Lo que la construcción de cada uno de estos mensajes puede reflejar sobre el usuario es lo que termina creando su identidad virtual. Es esto lo que se trata de esclarecer en este estudio: qué tipos de personas son, qué narrativas utilizan y qué consecuencias obtienen a partir de su manejo e interacción con la herramienta.

A través de un análisis cualitativo hecho a partir de un seguimiento a personajes de la ciudad relacionados con ámbitos culturales se encontraron similitudes, diferencias y características que permitieron crear categorías de clasificación.

## **METODOLOGÍA**

### **Definición del problema**

La falta de identificación y clasificación de nuevas narrativas comunicacionales que se crean a partir del uso de la herramienta tecnológica virtual Twitter en una ciudad como Medellín.

### **Importancia del problema**

La fabricación y el consumo indiscriminado de mensajes y contenidos es el día del estado actual de Internet, sobre todo, en los espacios convertidos en redes sociales donde todos hacemos y consumimos a la vez. La ausencia de un análisis de contenido sobre lo que allí se produce nos hace concluir que es tan solo otro medio de comunicación cuando realmente propone una lógica y un tratamiento distinto del intercambio de ideas.

### **Delimitación del problema**

Los usuarios estudiados serán personas que se desenvuelvan en las áreas culturales de música, arte y moda entre los 20 y 30 años, pues son quienes mantienen una actividad variada y constante en la plataforma.

## Descripción del problema

La llegada y acogida de la red social Twitter en Medellín fue realmente tardía en comparación con el resto del mundo. En 2009, empezaron a explorarla los primeros navegantes colombianos aún sin descubrir bien la utilidad de la herramienta, pero con curiosidad por lo que proponía: expresar ideas en 140 caracteres. Con el auge de Facebook, red social por excelencia para los colombianos, y sus posibilidades de compartir todo tipo de contenido, Twitter se veía en un principio como un espacio muy simple para compartir pequeñas construcciones textuales. Pero la situación fue cambiando a medida que se fue comprendiendo el poder de esta red. Según una investigación realizada por la firma de mercadeo digital ComScore2, desde junio de 2009 la acogida de Twitter en Latinoamérica fue tan poderosa que hasta junio de 2010 el número de usuarios creció en un 305 %. En el estudio también se establece un *ranking* en el que Colombia ocupa el lugar número quince.

Al haber logrado entrar en la dinámica diaria de las redes sociales, Twitter pasó a ser un tema recurrente en la ciudad, se empezó a ver un fenómeno migratorio de Facebook a Twitter tras la comprensión de la plataforma y sus posibilidades, pues además de compartir textos, se puede lograr una producción hipertextual acompañada de enlaces de relación, fotografías, *gifs*, canciones y videos. Gracias a los códigos simples que la plataforma ofrece (las menciones, los *hashtags* y los *retweets*) se tiene como resultado una simplificación de la información que hace que viaje en todo tipo de direcciones y que el receptor sea todo aquel a quien llegue el mensaje, no solo a quien va dirigido.

Así es como personajes pertenecientes al mundo del arte, la música y la moda, consideran esta herramienta una clave en sus procesos de ascenso y permanencia social, pues además de darse a conocer de manera más cercana y personal al exterior, están también impulsando sus obras, eventos e ideales.

## Formulación del problema

¿Cuáles son las identidades que nacen a partir de las nuevas narrativas de la comunicación propuestas en Twitter y empleadas por personajes pertenecientes al ámbito cultural en la ciudad de Medellín?

## JUSTIFICACIÓN

La complejidad se adquiere al valorar la vida virtual en tiempos actuales, donde la presencia no es necesaria para el hacer y el ser. Pensar en la vida virtual como un complemento de la vida real, como si el computador fuera una especie de órgano que se extiende más allá de nuestro cuerpo para pasar a tomar lugar en un mundo no táctil pero sí presente, con plataformas, códigos y reglas para su uso y permanencia, nos hace pensar que de verdad tenemos un pedazo de vida en un espacio "perdido", no definido.



## **Objetivos**

Caracterizar y describir el uso de la herramienta virtual Twitter como medio creador de identidades y narrativas a través de la modificación de la comunicación que propone.

### ***Objetivos específicos***

Definir las palabras y términos que integran el código que se maneja en la plataforma.

Recolectar y registrar de manera constante y detallada, los *tweets* de tres usuarios seleccionados durante seis semanas a través de una bitácora de seguimiento y una posterior tabulación de estos.

Determinar categorías para las narrativas de los *tweets* y características que identifiquen los perfiles de identidad para los usuarios.

## **Marco referencial**

### ***Internet***

A mediados de los 60, ARPA (*Advanced Research Projects Agency*), agencia con fines de investigación tecnológica, tenía un objetivo por resolver: lograr crear un enlace para varias computadoras, inventar una red a la que todas pudieran conectarse para estar comunicadas entre ellas. Esta tarea fue encomendada por el gobierno de los Estados Unidos en caso de que una catástrofe como una bomba nuclear o un desastre natural ocurrieran y pudieran tener una difusión rápida y que abarcara grandes distancias.

El primer resultado arrojado fue la unión de cuatro computadoras, lo que para el tiempo era un avance pues se venía de trabajar con una sola conexión, es decir, un único enlace entre dos computadoras, nada más. Cada una de ellas estaba en un estado diferente y pertenecía a universidades o entidades científicas o del gobierno. Era posible y estaba sucediendo, era Internet en su forma más básica, llamada Arpanet.

Fue así como en 1989 se empieza a gestar la World Wide Web (WWW), un sistema basado en el hipertexto. Esta palabra la entendemos como la tecnología que se basa en distribuir la información en distintas categorías (nodos) y asociarlas según enlaces, permitiendo ir de un tema a otro con facilidad. Dentro de los nodos se almacena texto, y cuando se encuentran también gráficos, videos, audios y demás, elementos se le denomina hipermedio.

La WWW con su protocolo de transmisión http, el lenguaje HTML y el hipertexto, logra que se empiece a construir la gran red, pues al ser lenguajes de fácil utilización se riegan en el mundo con facilidad y la gente empieza a adueñarse de ellos.

Paralelamente a esto, tanto Apple como Microsoft, empresas pioneras y mundialmente reconocidas por sus avances tecnológicos, fueron las responsables en conjunto,

de hacer de los computadores algo posible y personal. Y fue Microsoft, con su sistema operativo Windows, quien facilitó los lenguajes de programación para la Macintosh (nombre del ordenador creado por Apple) logrando una comunión más cercana, un acople verdadero entre la computadora y el usuario.

Para 1995, Internet era una realidad consolidada, disparándose en ámbitos como el comercial, en un inicio, y a partir de ahí el crecimiento hacia todas las diferentes ramas y áreas posibles, pues aparecieron herramientas de contacto directo como correo electrónico y la mensajería instantánea, haciendo posibles cosas que treinta años atrás hubieran sido utopías: comunicarse en tiempo real de un lado al otro del planeta y producir, publicar y almacenar infinitos conglomerados de información de todo tipo.

Entre 1997 y 2002, y bajo nuevos criterios de web, se empezaron a dar a conocer los primeros blogs, que resultaban ser casi diarios personales en la red. No era mucha la variedad al comienzo y como era de esperarse, solo publicaban allí escritores profesionales, investigadores o comunidades científicas. En 1999 sale Blogger al mundo, una plataforma para que varios usuarios, accediendo a través de una cuenta de correo electrónico, pudieran actualizar contenidos escritos teniendo varias "entradas" acumuladas de posible acceso para quienes estuvieran suscritos al sitio web.

Programas como el ICQ, en un principio, luego reemplazado por el Messenger, desarrollado por Microsoft cerca de 1999, empezaron a marcar hitos en la comunicación al poder compartir cada vez más información. Luego, varias empresas fueron desarrollando sus propias plataformas y programas de mensajería instantánea, tales como Yahoo! Messenger (Yahoo) o Gtalk (Google).

En 2003 llegó Web 2.0 o también llamada Web Colaborativa. Término que nació precisamente de una colaboración y una lluvia de ideas entre dos genios de la tecnología y las redes. Permite que los usuarios se conviertan en creadores y manipulen la web ellos mismos, creando material textual, gráfico y audiovisual con la ventaja de poder estar actualizando constantemente estos contenidos.

Como lo dice Beatriz Fainholc (2004) "Partiendo de la concepción de Internet, podemos definirla no solo como un medio de comunicación, sino como un cúmulo/acervo enorme de información".

### ***Redes sociales***

Se empezaron a popularizar también sitios web con la finalidad de reencontrar amigos del colegio o universidad de años atrás, o personas pertenecientes a ciertos ámbitos que estuvieran en diferentes lugares del mundo. Se gestó así la idea de lo que hoy conocemos y manejamos como redes sociales.

En 2003, MySpace salió al mundo de la red como un sitio de interacción en el que cada usuario podía diseñar un perfil, con varias opciones personalizables. Ofrecía además la posibilidad a grupos musicales tanto profesionales como aficionados, de poder colgar sus canciones dentro del perfil de la banda; este fue el elemento que, aún hoy, diferencia a esta red, pues hace libre y mundial la música. También facilitaba compartir fotos, videos, mensajes personalizados y *gifs* animados, entre otros.

Por la época también fue popular Hi5, sentando también un fuerte precedente con varios millones de usuarios en países de Latinoamérica y Europa. Aunque no se mantuvo y no logró volverse tan usado y popular, es recordado como una de las redes sociales pioneras. Skype entra al mercado también en el año 2003, proponiendo un *software* para llamadas de audio y video gratuitas a través de todo el mundo, sin límites de duración.

En 2004, aparece un sitio que busca "ayudar a la gente a poner sus fotos a disposición de las personas que le importan y habilitar nuevos modos de organizar fotos y video" (Flickr, 2012) Flickr entra a jugar un papel importante en las áreas gráficas, de comunicación, creación y desarrollo de la imagen.

También en ese año hace su aparición Facebook. Creado en sus inicios como una red exclusiva para estudiantes de Harvard, fue una bola de nieve imposible de contener entre las demás universidades, pues cada vez más estudiantes que se enteraban de la red querían acceder a ella para estar en contacto con más personas a lo largo y ancho de los Estados Unidos, país donde fue desarrollado por Mark Zuckerberg.

## **Marco conceptual**

### ***Twitter***

Una red es una forma abstracta de enlazar sistemas, de unir factores a través de nodos y aristas. También dice la RAE, en su diccionario, como décima acepción aceptada, que es el "conjunto de ordenadores o de equipos informáticos conectados entre sí"; esta definición no se hubiera pensado como oficial de una lengua años atrás. Pero sabemos ahora que convivimos con ella, que estamos cada vez más inmersos en un mundo conectado, unido por esas llamadas redes.

Las redes sociales reúnen distintos tipos de personas para finalmente convertirlas en agremiaciones virtuales de personas bajo ciertos criterios en común: el lugar, la edad, los gustos, los intereses y lo que necesiten de la red.

En 2006, el mundo conoció Twitter, creación de Jack Dorsey basada en el Microblogging: mensajes con no más de 140 caracteres de longitud escritos por usuarios suscritos al sitio para compartirlos en línea, desde la plataforma de la red.

Twitter se basa en la metáfora conversacional, en la que los seres humanos y las computadoras son socios de un diálogo (Jarque, 2004). Pero la metáfora también ha cambiado en el tiempo, ahora no se centra en el diálogo del hombre con la máquina, sino en cómo esta es el canal para que las ideas que los usuarios logran crear puedan llegar a otro ser humano que les dé una interpretación como mensaje que son.

Teniendo una cuenta en Twitter, se accede a tener un perfil; una página donde además del nombre del dueño de la cuenta, también se sabrá el lugar desde el cual se envían los mensajes, una corta biografía de menos de 160 caracteres, un posible enlace de otra página perteneciente al usuario y un espacio para cargar una foto con un peso menor a 700 k; además de todo esto, irán apareciendo cada uno de los mensajes de menos de 140 caracteres que se envíen a través de la página. A cada uno de estos mensajes se le llama *tweet* ("suave sonido de pájaro") o trino, como se tradujo posteriormente al español, y va constituyendo la *time line* o línea de tiempo; elemento que finalmente recopilará todos los trinos enviados con la fecha correspondiente.

La línea de tiempo o *time line* (TL) que se va formando con todos los *tweets* enviados es lo que va conformando el perfil del usuario, entre más *tweets* acumule, más se puede ir sabiendo de él.

Para saber qué trina un usuario está la opción de *follow* o seguir, lo que hará que en el *home* de cada usuario se unan los mensajes de todas aquellas personas que se "siga" según el momento en que fueron escritos. Es así como se logra un TL nutrido, interesante o completamente aburrido.

Tal como nos cuenta Andreas Jungherr en su libro *The Digiactive Guide To Twitter For Activism* (2009), Twitter cuenta con una cantidad determinada de herramientas que componen el código con el que se habla dentro de su plataforma; algunas de ellas tienen un botón específico dentro de la interfaz, otras son términos y abreviaciones que se utilizan en el ejercicio de la creación de *tweets*.

Los *retweets* son *tweets* "retransmitidos", es decir, cuando desde un perfil se envía un *tweet* y un receptor suscrito a esa red lo lee y quiere que sea parte de su TL del perfil, deberá presionar la opción *retweet*, disponible debajo de cada trino junto a otra información.

@: se utiliza seguido del nombre del usuario y se conoce como mención. Se usa para nombrar a una determinada persona y hacer que un *tweet* llegue a ella en su registro de menciones.

Cuando se tiene *follow* recíproco es posible enviarse *direct messages* (DM) o mensajes directos, una especie de correo privado de la plataforma donde llegan mensajes de menos de 140 caracteres exclusivamente compartidos entre dos usuarios.

*Hashtag* (HT): cualquier palabra o expresión que se escriba unida a un #, se convierte en un *hashtag*, categoría que se convierte en una especie de "canal" de información permitiendo la agrupación de todos los trinos que utilicen esa misma figura.

*Trend Topic* (TT): son los temas más populares del momento, se encuentran en los *hashtags* más utilizados y en las palabras más mencionadas.

*Follow Friday* (#FF): es un *hashtag* que se popularizó los días viernes para recomendar y promover cuentas de Twitter de otros usuarios.

Otra categoría fue incluida en este grupo de herramientas, pues, aunque no está representada en ningún botón, término o abreviación, expresa de la plataforma, representa la existencia de la metáfora conversacional y se denominó así: conversación.

## **Funciones del lenguaje**

Dentro de cada expresión, conversación o acto de habla humano, se encuentra una intención que lleva a que eso que se dice o escribe esté construido premeditadamente, según como se digan las cosas se puede lograr el efecto que se espera al comunicar.

Es importante también recordar y reconocer las funciones del lenguaje. Las primeras tres que propuso Bühler en 1918 y que luego fueron ampliadas y modificadas por otros autores como Jakobson y Halliday (1979). A partir de los elementos de la comunicación y de cuál se destaca dentro de cada acto comunicativo, ellos definieron y conformaron seis diferentes funciones:

**Función referencial o representativa:** acto comunicativo por medio del cual se brinda información, datos objetivos, verdades verificables.

**Función expresiva o emocional:** acto comunicativo por medio del cual se expresa un sentir, una posición, una particularidad.

**Función apelativa o conativa:** por medio de esta función se espera una acción concreta del receptor como respuesta al mensaje enviado.

**Función fática o de contacto:** su finalidad es iniciar, prolongar, interrumpir o finalizar una conversación o simplemente comprobar si existe algún tipo de contacto.

**Función estética o poética:** está presente cuando se busca valerse del poder estético del lenguaje para componer expresiones tanto agradables o chocantes, lograr una sensación en particular.

**Función metalingüística:** se refiere expresamente al lenguaje. Tiene que ver con su correcto uso, construcción y aplicación.

Además de las funciones expuestas, fue necesario crear una categoría que se hizo evidente desde que se observaron los comportamientos de los personajes en Twitter, esta es la función promocional, en la cual se estableció que con el uso de tan solo una herramienta; por ejemplo: en un *retweet* con el nombre del personaje o una dirección de página web personal, se estaba dando no solo como una simple información, se buscaba también que la gente reaccionara frente a lo escrito.

### Marco situacional

En los años noventa, se empezó a entender que la tecnología digital era un tema obligado de charla y exploración, que todo a nuestro alrededor se mueve gracias a lo que en la red se propone; se aceptó el lugar y el valor de la virtualidad.

Colombia es un país en el que el fenómeno de las redes sociales aún no ha sido lo bastante explorado en cuanto a producción de teorías se refiere. Pero sí es cierto, que no se ha expandido a lo largo y ancho del país por los altos y alarmantes porcentajes de población en situación de pobreza. Cuando se toma en cuenta esto, se puede llegar a la conclusión de que hay una minoría privilegiada.

En un país como Colombia, los agentes y legitimadores son aquellas figuras públicas que constantemente se ven en los diferentes medios de comunicación. A nivel de cada ciudad también se genera cierta aprobación general con los personajes que se mueven dentro de la vida pública del lugar, y en ciudades como Medellín, si se encuentran relacionados con áreas de música, diseño, comunicación, publicidad, mercadeo y medios, y si esos personajes cuentan con varias redes sociales, se valen de estas herramientas para aumentar su popularidad y conseguir seguidores.

En este caso serán analizados tres personajes con más de mil seguidores en sus perfiles de Twitter, con participación diaria en la plataforma y con una considerable producción constante de *tweets*. Se hará un seguimiento de todo aquello que postean en sus cuentas de Twitter, lo que dicen y cómo lo dicen, todas aquellas construcciones de lenguaje que generan su identidad en la red.

Los personajes son:

1. Camilo Restrepo, vocalista del grupo musical de reggae Providencia, quien se identifica con el nombre @Provisinger dentro de la plataforma. Su biografía al comenzar esta investigación:

"Soldier Of Love\* Orgullosa padre-Soñador a Medio Tiempo"

El enlace que comparte es [www.providencia.net](http://www.providencia.net)

A la fecha cuenta con 1.496 seguidores.

2. Andrés Felipe Escobar, estudiante de diseño gráfico y protagonista de la primera serie web gay colombiana creada en Antioquia, *Yonkis*, quien se identifica con el nombre @AndyZaturno dentro de la plataforma.

Su biografía en Twitter al momento de comenzar la investigación: diseñador gráfico UPB, EFS en Producción Textil y Moda Comercial, *fashion blogger* de Geelbe Colombia.

El enlace que comparte es [www.geelbe.com](http://www.geelbe.com)

A la fecha cuenta con 2.122 seguidores.

3. Raúl Orozco, publicista y creador de la marca Raeioul, basada en sus ilustraciones y que él mismo comercializa a través de Internet; se identifica con el nombre @raeioul dentro de la plataforma.

Su biografía en Twitter al momento de comenzar la investigación es: publicista que decide dedicarse a la ilustración por ser, tal vez, la única cosa que sabe hacer en la vida.

El enlace que comparte es: [www.raeioul.com](http://www.raeioul.com)

A la fecha de inicio de esta investigación cuenta con 3.065 seguidores.

## **Diseño metodológico**

### ***Forma, tipo y metodología***

Se trata de una investigación aplicada descriptiva donde se partió de la lectura de conceptos básicos de Internet para después profundizar en las diferentes redes sociales buscando comprender el lenguaje que se desarrolla en ellas.

Se logró un mayor acercamiento a Twitter desde la lectura y la comprensión de textos que clarifican su impacto social y las muy variadas funciones que pueden llegar a cumplir.

Se realizó un proceso de observación de la actividad de diferentes personajes relacionados con la vida cultural de la ciudad dentro de la plataforma, y se procedió a hacer una selección de tres personajes de ámbitos diferentes como música, arte y moda. Sus *tweets* fueron registrados, tabulados y posteriormente clasificados en categorías de lenguaje y códigos propios de la herramienta.

### ***Supuestos***

En las redes sociales se crea un personaje a partir de la persona que se es. En una red social como Twitter, la única herramienta de representación que se tiene es el texto escrito: a través de lo que se escribe se genera una identidad.

## **Variables**

Recursos narrativos utilizados en la plataforma Twitter.

Universo, población y muestra

Universo: todos los *tweets* de todos los usuarios de Twitter.

Población: todos los *tweets* de Juan Camilo Gómez (@Provisinger), Andy Zaturno (@AndyZaturno) y Raúl Orozco (@raeioul)

Muestra: todos los *tweets* de Juan Camilo Gómez (@Provisinger), Andy Zaturno (@AndyZaturno) y Raúl Orozco (@raeioul) en las semanas comprendidas de Septiembre 1 al 14, de octubre 17 al 31 y noviembre 11 al 25.

## **Instrumentos**

Documento donde se registra la actividad en la plataforma de los tres personajes específicos *tweet* por *tweet* durante las seis semanas establecidas.

Al momento de registrar cada *tweet* se definió un código de color para identificar si se trataba de un *tweet* independiente, si era una respuesta a un *tweet* ajeno anterior, si se partía de una conversación ajena o propia y si se generaba una respuesta según lo que se decía.

Una vez consignado el contenido se procedió a hacer una clasificación en tablas bajo dos criterios: el uso de las herramientas que facilita la plataforma y el lenguaje construido y expresado en el *tweet* con las funciones del lenguaje como base de categorización.

Al finalizar la recopilación y la clasificación, se hizo una sumatoria de cada ítem para conocer cuál herramienta es la de mayor uso y cuál lenguaje es más utilizado por cada uno de los personajes.

## **RESULTADOS**

### **Interpretación de resultados (hallazgos)**

#### ***Del uso general de las herramientas de la plataforma***

El HT se hace presente cuando se quiere participar de un tema específico muchas veces ya existente y perteneciente a la actualidad, y otras veces creado por el mismo usuario desde su iniciativa, sea la que sea, para generar un tema que provoque muchos más *tweets* como respuesta. Lo que se busca muchas veces con esto es poder crear un *trending topic*.

El RT es protagonista cuando se quiere compartir un contenido creado por otro usuario o en ocasiones para que los seguidores conozcan la opinión de alguien más sobre el personaje.



Las menciones (@+ nombre de usuario) aparecen, en su mayoría, cuando se hace parte de una conversación, sea respondiendo un *tweet* ajeno o creando uno del cual posiblemente se desprenda una conversación posterior compuesta por muchos más *tweets* con menciones específicas a los participantes. En ocasiones hay *tweets* con menciones que nunca son respondidos, estos terminan siendo frases aisladas que nunca cumplen con la finalidad de crear una conversación, pues no hay una retroalimentación por parte del destinatario.

Los enlaces (hipervínculos o enlaces a páginas externas) son los encargados de lograr la cualidad hipertextual de la plataforma, pues es a partir de ellos que se redirige la navegación hacia sitios externos a Twitter que permiten conocer otros contenidos.

### ***De la utilización de las funciones del lenguaje como representación de las narrativas***

- Función referencial: se vio representada en *tweets* donde la mayor parte de lo comunicado eran datos tales como fechas de eventos, sucesos a nivel local y nacional, horas del día, precios de productos relacionados con los personajes y enlaces de páginas existentes sin comentarios ni opiniones que las acompañaran.
- Función emotiva: al encontrarse con opiniones, comentarios sobre estados de ánimo propios y ajenos, visiones subjetivas como críticas, y la expresión gustos y disgustos por determinados temas, objetos o personajes fueron las maneras de encontrar esta función aplicada en los *tweets*.
- Función apelativa: presente en invitaciones a eventos, sugerencias de compra y visitas a determinadas páginas web propias. También se observó en la formulación de preguntas a un usuario específico o simplemente al público lector en general.
- Función fática: las maneras de mantener contacto dentro de una conversación a través de este medio escrito son básicamente dos: una, es utilizar emoticones creados con letras, números y demás comandos del teclado para expresar diferentes emociones; otra manera, es expresando una especie de risa cordial que sirve como muestra de que el mensaje fue recibido, pero no se construye nada más allá.
- Función estética: se evidencia en frases donde las figuras literarias y demás juegos con el lenguaje son protagonistas. Nuevas versiones de refranes populares, dichos, frases de canciones, líneas de películas y pequeños versos fueron las maneras que evidenciaron la presencia de esta función en los *tweets*.
- Función metalingüística: aunque se presentó poco, cada personaje tuvo como mínimo un uso de esta función aclarando significados de palabras y su correcta escritura de acuerdo con las reglas del lenguaje.
- Función promocional: esta categoría estuvo presente al dar RT a los *tweets* que incluían sus nombres o una buena apreciación sobre su trabajo o personalidad, al

compartir las direcciones de las páginas web de sus proyectos personales, al invitar a las personas a eventos, y al recomendar lugares, artistas, sitios o música.

### ***Caracterización y descripción de casos***

La herramienta más usada, con muy altos resultados en comparación a las demás, fueron las menciones (@), lo que confirma que cada uno de los usuarios en su día a día, y aún sin saberlo, son partícipes de la metáfora conversacional que propone la plataforma.

La función que prevalece dentro de los tres seguimientos es la emotiva, lo que confirma que Twitter es, principalmente, un medio de expresión de subjetividades.

También fue evidente un aumento considerable en el número de seguidores de cada uno de los personajes al revisar nuevamente los aspectos generales de sus perfiles en Twitter, después de terminar toda la etapa de seguimiento y realizar la interpretación de resultados expuesta a lo largo de este capítulo.

Asimismo, se observaron cambios en sus biografías, lo que demuestra que el contenido a través del cual pueden brindar información de quiénes son y cómo se definen frente al mundo por medio de la plataforma, es algo que cambia constantemente.

La exposición de cada caso en particular, y sus características tanto de herramientas como de funciones se exponen en capítulos diferentes a continuación.

#### **Personaje 1: Camilo Restrepo @Provisinger**

Camilo Restrepo, vocalista del grupo musical de reggae Providencia, quien se identifica con el nombre @Provisinger dentro de la plataforma.

Su biografía en Twitter al comenzar esta investigación:

"Soldier Of Love\* Orgullosa padre-Soñador a Medio Tiempo"

El enlace que comparte es [www.providencia.net](http://www.providencia.net)

A la fecha cuenta con 1.496 seguidores.

A continuación, las cifras que arrojó el seguimiento sobre el uso de las herramientas de la plataforma por parte de este personaje.

Total de *tweets* durante las seis semanas: 807

Promedio de *tweets* por día: 19

Este fue el número más bajo de *tweets* reunidos frente a los resultados de los demás usuarios estudiados en el tiempo de seguimiento.

Tabla 1. Caracterización de los tweets

Hashtag #	Retweet RT	Mención @	Enlaces	Conversación
267	280	693	131	124
24 <i>reallove</i>	124 propias			
22 <i>musicareal</i>				
13 <i>fail</i>				
11 FF				
10 <i>gratitud</i>				

Fuente: elaboración propia

La más utilizada en este caso, fue la mención (@) con 693 repeticiones, lo que indica que el personaje utiliza principalmente la plataforma para comunicarse con personas. Al comparar esta categoría con la de conversación, se ve que tan solo en 124 ocasiones se utilizó, lo que muestra que, aunque el personaje tiene conversaciones, la mayor parte de sus menciones las utiliza para simplemente enviar mensajes a personas en particular o nombrarlas dentro de lo que desea expresar.

267 HT fueron utilizados por el personaje durante el seguimiento. Los más utilizados fueron:

#*reallove* ("amor real")

#*musicareal*

#*fail* ("falla, fallaste"): es un término que se ha popularizado en Internet hasta el punto en que ya es un HT conocido en Twitter y utilizado para acompañar cualquier expresión de decepción o desacierto.

#FF (*Follow Friday*)

#*gratitud*

Vemos que las palabras que prevalecen dentro de los HT que crea y utiliza son principalmente temas que tienen mucho que ver con cómo se presenta el personaje en su biografía: música, amor, realidad, gratitud.

Estos son los resultados de las funciones del lenguaje utilizadas por el personaje dentro de la construcción de sus tweets y que permiten esclarecer con qué clase de narrativa se comunica.

Tabla 2. Funciones del lenguaje en tweets

Función Referencial	Función Emotiva	Función Apelativa	Función Fática	Función Estética	Función Metalingüística	Función Promocional
258	413	77	40	59	2	244

Fuente: elaboración propia

Dentro del registro de *tweets* se identificó que los enlaces compartidos, las informaciones brindadas y las propagandas publicadas, estaban todas relacionadas con su grupo de música, lo que nos lleva a comprender que la narrativa utilizada por el usuario es basada en el sentimiento, sostenida por lo referencial o informativo y respaldada por un lenguaje promocional, logra conectarse con sus seguidores a través de lo que siente que además de ser el reflejo de quién es, se relaciona directamente con su trabajo, lo que asegura una constante labor de mercadeo a través de su cuenta de Twitter.

Al momento de terminar esta investigación y revisar nuevamente el perfil del personaje, se encontró un cambio en su biografía y un aumento en el número de seguidores:

"Camilo Restrepo

@Provisinger Medellín, Colombia

Soldier Of Love\* Orgullosa madre - Terco - Soñador de Tiempo Completo

<http://www.providenciamusic.net>

1.804 seguidores" (308 seguidores más)

### **Personaje 2: Andy Zaturno @Andyzaturno**

Andrés Felipe Escobar, estudiante de diseño gráfico y protagonista de la primera serie web gay colombiana creada en Antioquia, *Yonkis*, quien se identifica con el nombre @AndyZaturno dentro de la plataforma.

Su biografía en Twitter al momento de comenzar la investigación:

"Diseñador Gráfico UPB, EFS en Producción Textil y Moda Comercial, Fashion Blogger de Geelbe Colombia.

El enlace que comparte es [www.geelbe.com](http://www.geelbe.com)

A la fecha cuenta con 2.122 seguidores".

A continuación, las cifras que arrojó el seguimiento sobre el uso de las herramientas de la plataforma por parte de este personaje.

Total de *tweets* durante las seis semanas: 1.485

Promedio de *tweets* por día: 35

Este fue el número más alto de *tweets* reunidos frente a los resultados de los demás usuarios estudiados en el tiempo de seguimiento.

Tabla 3. Caracterización total de los tweets

Hashtag #	Retweet RT	Mención@	Enlaces	Conversación
504	111	776	355	250
119 nyfw				
65 ama				
30 toff				
24 FF				
20 fashion				

Fuente: elaboración propia

Las menciones (@), con 776 repeticiones, son, en este caso, la herramienta más utilizada; al ser comparada con la conversación, 250 repeticiones, solo la mitad aproximada de las veces que respondió a un *tweet* ajeno y fue partícipe de una conversación usó la mención. Esto deja claro que, también en este caso, se empleó el recurso para dirigir algún mensaje en particular a un personaje específico o simplemente nombrarlo dentro de la construcción comunicativa creada.

Los HT fueron utilizados en 504 ocasiones y se observó el uso reiterado de algunos de ellos, tomando los cinco más repetidos como los principales:

#nyfw: *New York Fashion Week*.

#ama: *American Music Awards*.

#toff (Twitter off) HT creado en Twitter para describir la acción de abandonar la plataforma y concluir el acceso a ella y la posterior publicación de *tweets*, es una especie de "apagado".

#FF (*Follow Friday*)

#fashion (Moda)

Las palabras que predominan como HT corresponden al mundo del espectáculo en su mayoría, esto da muestra de su conocimiento y contacto con el mundo del entretenimiento, los medios y la moda.

Estos son los resultados de las funciones del lenguaje utilizadas por el personaje dentro de la construcción de sus *tweets* y que permiten esclarecer con qué clase de narrativa se comunica.

Tabla 4. Resultados de funciones del lenguaje en los tweets

Función Referencial	Función Emotiva	Función Apelativa	Función Fática	Función Estética	Función Metalingüística	Función Promocional
484	815	118	34	18	5	87

Fuente: elaboración propia

Prevalece la función emotiva nuevamente. En el momento de su clasificación y lectura, se logró ver que más allá de simples comentarios sobre su estado de ánimo o sentimientos, se trataban de críticas tanto positivas como negativas de los elementos que rodean el mundo del diseño, el pop y la moda.

La función referencial es la segunda más usada y en el momento del registro y la categorización se observó que la mayoría de los datos e informaciones que brindó tenían que ver con el cubrimiento de eventos tales como la Semana de la Moda de Nueva York y los Premios Americanos de la Música.

La función apelativa ocupa el tercer lugar en la intención de sus publicaciones, pero más allá de buscar visitas a su página personal o la asistencia de público a determinados eventos, sobresalían preguntas sobre temas personales directamente formuladas a personas de su vida cercana.

Los demás *tweets* en los que se buscaba una respuesta de los usuarios contenían enlaces de páginas que aparentemente, y por su alto número de seguidores, le ofrecen cierta recompensa a él por promocionarlos dentro de su cuenta. Puede pensarse que directamente se estaría aplicando la función promocional.

Se puede deducir que la narrativa del personaje está basada en contar y opinar, de una manera muy concreta y particular, sobre hechos que conforman la esfera mundial de la moda y la farándula, y que además se construye alrededor de lo que los estándares internacionales catalogan como importante y popular.

Al momento de terminar esta investigación y revisar nuevamente el perfil del personaje, se encontró un cambio en su biografía y un aumento en el número de seguidores:" Andy.

@AndyZaturno

Fashion Blogger para Geelbe Colombia. @geelbeco

<http://www.geelbe.com/>

2.630 seguidores" (508 seguidores más)

### **Personaje 3: Raúl Orozco @raeioul**

Raúl Orozco, publicista, ilustrador y creador de la marca Raeioul, basada en sus ilustraciones y que él mismo comercializa a través de Internet; se identifica con el nombre @raeioul dentro de la plataforma.

Su biografía en Twitter al momento de comenzar la investigación:

"Publicista que decide dedicarse a la ilustración por ser, tal vez, la única cosa que sabe hacer en la vida".

El enlace que comparte es: [www.raeioul.com](http://www.raeioul.com)

A la fecha de inicio de esta investigación cuenta con 3.065 seguidores.

A continuación, las cifras que arrojó el seguimiento sobre el uso de las herramientas de la plataforma por parte de este personaje.

Total de *tweets* durante las seis semanas: 960

Promedio de *tweets* por día: 23

Este fue el número medio de *tweets* reunidos frente a los resultados de los demás usuarios estudiados en el tiempo de seguimiento.

Tabla 5. Numero de *tweets* reunidos

Hashtag #	Retweet RT	Mención@	Enlaces	Conversación
16	95	428	133	376

Fuente: elaboración propia

Nuevamente las menciones (@) ocupan el primer lugar en la lista de las herramientas más empleadas dentro de la plataforma. En este caso, al compararlas con la categoría de conversación se encuentra más relación que en los casos pasados, de las 428 menciones utilizadas, 376 fueron utilizadas con el fin de conversar; con este resultado se confirma la presencia de la metáfora conversacional bajo la cual se desarrolló la plataforma. Muchas de estas conversaciones que sostuvo fueron con potenciales clientes quienes seducidos por el material compartido a través de las herramientas de la plataforma como enlaces e imágenes, se animaron a comprar y a utilizar Twitter como el medio para gestionar la adquisición de su material.

En cuanto a los HT, esta vez se observa una sustancial diferencia en los dos pasados personajes pues solo son utilizados en 16 ocasiones, ocupando el último lugar dentro de los recursos tomados en cuenta por el usuario. Esto nos habla, en primer lugar, sobre una baja intención de categorizar sus *tweets* y de un interés casi nulo de incluirlos dentro de búsquedas a nivel masivo o general; por otro lado, nos deja entrever que el lenguaje con el cual se comunica el usuario no involucra temas recurrentes de su vida en los contenidos que expresa, ni ningún otro tema específico relacionado con sus áreas de trabajo y desarrollo.

Estos son los resultados de las funciones del lenguaje utilizadas por el personaje dentro de la construcción de sus *tweets* y que permiten esclarecer con qué clase de narrativa se comunica.

Tabla 6. Funciones del lenguaje en los *tweets*

Función Referencial	Función Emotiva	Función Apelativa	Función Fática	Función Estética	Función Metalingüística	Función Promocional
160	487	156	18	134	1	109

Fuente: elaboración propia

Nuevamente los resultados arrojan a la función emotiva como la predominante dentro de las funciones usadas. Lo particular de este caso es la utilización de un lenguaje simple para construir *tweets* sencillos donde se nombran sensaciones, sentimientos, estados corporales y anímicos y opiniones sin mayor adorno y sin parecer tendencioso.

Le siguen las funciones referencial, apelativa, estética y promocional, con cifras no muy distantes unas de otras. Los *tweets* referenciales, apelativos y promocionales contenían, sobre todo, información sobre las postales, camisetas, libretas y demás productos pertenecientes a su marca, las páginas web a través de las cuales los comercializa y algunas participaciones en eventos, el resto incluía datos sobre sucesos externos, especialmente, sobre fútbol.

En el tratamiento de la función estética se dejó vislumbrar su formación universitaria como publicista pues los juegos de palabras, las exageraciones, la modificación de refranes y demás figuras estilísticas ocuparon todos los resultados de la categoría junto con una que otra frase de canción, hecho que deja entrever sus capacidades con el lenguaje y parte de su sensibilidad como el ilustrador/artista que también es.

Tenemos entonces por decir que la narrativa a través de la cual se presenta el personaje de @raeioul parte de un lenguaje sencillo, pero no por eso aburrido, todo lo contrario, demuestra que con la simpleza de las palabras cotidianas y un poco de creatividad se pueden lograr *tweets* que atrapen a los seguidores, pues es, además, el usuario con el mayor número de seguidores de los tres estudiados.

Al momento de terminar esta investigación y revisar nuevamente el perfil del personaje, se encontró un cambio leve en su biografía y un aumento en el número de seguidores:

"Raul Orozco

@raeioul Medellín - Colombia

Publicista que decide dedicarse a la ilustración por ser, tal vez, la única cosa que sabe hacer en la vida: <http://tienda.raeioul.com/>

<http://www.raeioul.com>

3.550 seguidores (485 seguidores más)"



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) son las encargadas de dominar la vida actual humana, concebir la vida sin ellas a estas alturas es algo imposible. Mucho se ha dicho ya sobre cómo esa esfera de lo virtual se involucra dentro de los aspectos de la vida real de la persona. Eso que "es" esa persona en la red, es también parte de lo que la conforma.

Es así como ahora, a medida que vamos viviendo el día a día del mundo real, también nos encontramos construyendo una existencia paralela en el mundo virtual a partir de esas nuevas extensiones que hemos adquirido y de las cuales hemos llegado a depender.

Poco tenemos que entendernos con las maneras directas de contacto que teníamos ayer, en las que inevitablemente nos enfrentábamos cara a cara con la otra persona o en las que, si mucho, la presencia propia la reemplazaba un teléfono o una carta. Ahora las cosas han cambiado, estamos innegablemente atados a las máquinas y como parte inevitable de ello vivimos atrapados en una metáfora de conversación constante con un computador, porque es solo a través de él que podemos acceder a ese otro mundo.

Dentro del vasto universo de posibilidades que se encuentran hoy en Internet, son las redes sociales, desde hace unos seis años para acá, las que han logrado enganchar a más personas creando verdaderos adeptos y adictos. Esto sucede por varias razones a su favor: por un lado, porque además de permitirles sentir que tienen un lugar propio dentro de toda esa amplitud de datos de la red, también facilita el contacto con demás personas del mundo entero y todos aquellos datos que deseen compartir.

Los computadores, Internet y todas las redes sociales, han puesto al hombre en una posición donde debe utilizar destrezas y lenguaje. Desde que tengamos que estar buscando las letras en un teclado para poder convertir las palabras en un mensaje coherente, estamos atados al lenguaje.

Dentro de la oferta de redes sociales se encuentra Twitter como plataforma donde se privilegia el texto. Es lo que se escriba allí lo que va creando la voz del personaje que elabore cada usuario y lo que va conformando un perfil a través del tiempo. El hecho de poder tener una página personalizada donde podamos exponer nuestros puntos de vista en un espacio abierto a los ojos de cualquier persona hace que podamos tener un mínimo protagonismo dentro de los inacabables flujos de información que a diario encontramos en Internet, y esto es algo que inevitablemente seduce a la mayoría de los humanos actuales.

Es claro que cada uno intenta representarse a sí mismo, pero cuando se cuenta con circunstancias donde no se tiene un lenguaje verbal ni una correcta percepción de la entonación, la intención, las posibles expresiones, miradas o demás ademanes naturales que se comparten en una interacción de contacto directo, se debe estar consciente que muchas veces eso que queremos decir no va a ser tomado de la manera que esperamos.

Al ser Twitter una herramienta basada precisamente en el texto, este riesgo es aún más alto pues son solo las palabras las que están llevando los mensajes y sosteniéndolos, hablan por ellas mismas sin imágenes ni demás explicaciones.

Con el estudio anteriormente expuesto, se entiende que cada persona decide hablar según lo que es y lo que hace; así fue como se logró observar y comprender que el músico y compositor *twittea* casi que diariamente frases donde afloran canciones, sentires y melodías; el diseñador opina sobre tendencias, formas y accesorios; el ilustrador y publicista cuenta cómo las compras, ventas y campañas van armando la historia de sus días; pero, además, se descubrió ese otro lado que se escapa a la elección consciente de cada persona, donde se reflejan esas subjetividades inevitables que dejan entrever la selección y combinación de palabras y las intenciones que las acompañan.

Se llega a la comprensión que más allá de querer expresar algo, también se tiene un propósito latente en cada acto de comunicación escrita que se vive en la plataforma de Twitter; que así se crea que se elige concienzudamente cada letra que allí se plasma, ellas (las palabras), con el tiempo se van escogiendo automáticamente y van conformando palabras con voz propia y que, además, se han incluido dentro del vocabulario inherente de ese personaje específico que cada humano lleva dentro y que saca a ver la luz cada vez que *twittea*.

## REFERENCIAS

- Fainholc, B. (2004). *Lectura crítica en Internet. Análisis y utilización de los recursos tecnológicos en educación*. Homo Sapiens Ediciones.
- Flickr. (2012). *Acerca de Flickr*. <http://www.flickr.com/about/>
- Halliday, M. y Kirkwood, A. (1979). *El lenguaje como semiótica social*. Fondo de Cultura Económica.
- Jarque, J. (2004). Carlos Scolari, Hacer clic: Hacia una sociosemiótica de las interacciones digitales. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*, (31), 255-257. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5960941>
- Jungherr, A. (2009). *The Digiactive Guide To Twitter For Activism*. DigiActive. <https://www.arifyildirim.com/ilt510/andreas.jungherr.pdf>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. <https://www.rae.es/>

# ***Factores que influyen en la gestión del conocimiento: caso Fábrica de Licores de Antioquia\****

Diana Patricia Vélez Salazar\*\*

## **RESUMEN**

Hoy en día resulta de vital importancia la gestión del conocimiento en las empresas, pues esto permite a sus empleados y directivos manejar información de primera mano para sus procesos operativos y administrativos. El presente proyecto de investigación busca determinar los factores claves para dicha gestión en las empresas, puntualmente, en el caso de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), considerando las condiciones de una empresa pública adscrita a la Gobernación de Antioquia y todo lo que implica mantener cambios cuatrienales para sus procesos y administración. Resulta primordial saber que esta gestión del conocimiento le permitirá a la empresa transmitir la información en el tiempo y espacios correctos de acuerdo con sus actividades.

*Palabras clave:* gestión del conocimiento; innovación; gestión de la calidad; cultura organizacional; TIC.

---

\* Trabajo de aula de la especialización en gerencia de la comunicación, realizado en 2012 y asesorado por el docente Jaime Humberto Tobón Correa.

\*\* Comunicadora Social de la Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en gerencia de comunicación. Universidad de Medellín. Correo: dianapa.velez@gmail.com

## ***Inciding Factors in Knowledge Management: the Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) case***

### **ABSTRACT**

Nowadays, knowledge management is vital for companies, given that it allows its employees and managers to handle first hand information for their operative and management processes. This study aims towards determining the key factors for the said management in companies, specifically, in the case of the Antioquia's Liquors Factory (FLA in its Spanish initials), considering the conditions of a public companies linked to the Antioquia's Government and everything related with the fact of its continuous changes, due to elections every four years, in its processes and management. It is very important to bear in mind that this knowledge management will allow the company to transmit its information in the right time and places according to its activities.

*Keywords:* Knowledge management; innovation; quality management; organizational culture; ICT.

## **INTRODUCCIÓN**

En los tiempos modernos, el conocimiento es la herramienta clave del éxito en todos los niveles. Desde muy temprana edad, las personas estamos expuestas a innumerables oportunidades de adquirir información y conocimiento en diversos temas de interés.

Según los autores Nonaka y Takeuchi, citados en Bernal, Turriago, A. y Sierra (2010) en un mundo

donde las compañías cambian y se transforman rápidamente, donde las amenazas y las oportunidades son globales, solo alcanzarán el éxito aquellas firmas que de un modo constante creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la empresa. (p. 33)

Este proyecto de investigación busca evidenciar los factores que influyen en la gestión del conocimiento en la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA). Para el logro de este objetivo, la autora presentará la posición de diferentes teóricos de la gestión del conocimiento, enlazándola a la realidad de la FLA. Igualmente, se esbozarán las especificidades y limitantes que presentan las entidades públicas, tal como lo es la referida, para terminar, mostrando las fortalezas que puede ofrecer la comunicación desde el campo de la gestión organizacional, como factor de gran influencia en la gestión del conocimiento en cualquier empresa.

El proyecto de investigación incluirá entrevistas con personal administrativo no directivo y de producción con más de 20 años en la empresa, encaminadas a identificar la percepción de estas personas frente al tema en cuestión. También se harán entrevistas a personal directivo, que buscan conocer la importancia que le ofrecen a la gestión del conocimiento y su interés real en hacer de este tema una cultura instaurada.

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

La Fábrica de Licores de Antioquia es una dependencia de la Gobernación de Antioquia, adscrita a la Secretaría de Hacienda como unidad especial. Esto significa que la FLA es una empresa 100 % pública y es dependiente de la Gobernación de Antioquia en aspectos administrativos, financieros y jurídicos.

La planta de empleados está constituida en un 60.6 % por personal de carrera administrativa. El 39,4 % restante está representado en provisionalidades (29,3 %) y personal de libre nombramiento y remoción (10,1 %).

Se evidencia además que en la FLA el 80 % de las personas están en el rango de edad de los 40 los 60 años y solo el 20 % están en el rango de edad adulto joven. Esta situación hace pensar que el público interno de la FLA podría demostrar cierto grado de

reacción adversa frente a nuevas tendencias gerenciales o administrativas, tal como la que abordará este proyecto de investigación: la gestión del conocimiento.

La particularidad de la FLA, como empresa pública, es su duración en el tiempo, que está supeditada a la temporalidad del gobernador de turno. Es decir, cada cuatro años con el cambio de gobierno, también se hace un cambio general al personal directivo de la FLA, que tiene alcance generalmente en el personal de libre nombramiento y remoción, es decir, el 10,1 % del universo total de la FLA.

Si tenemos en cuenta la gestión del conocimiento en un enfoque gerencial, estos cambios cuatrienales de personal directivo y, por ende, de enfoque gerencial, afectan el alcance de cualquier propuesta de instauración de una cultura de la gestión del conocimiento para dicha empresa.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que influyen en el correcto desarrollo de la gestión del conocimiento en la FLA?

### **Limitaciones**

El proyecto de investigación no presenta ninguna limitación, ya que la autora cuenta con el apoyo del personal de la FLA, tanto técnico, operativo, como directivo, para el desarrollo de las encuestas y el suministro de información, y con la tecnología necesaria para el normal desarrollo de la investigación

### **Objetivo de la investigación**

Determinar los factores que influyen en el correcto desarrollo de la gestión del conocimiento en la FLA.

### **JUSTIFICACIÓN**

La autora de este proyecto de investigación es actualmente la persona encargada del área de comunicaciones de la Fábrica de Licores de Antioquia. En esta posición, ha notado importantes falencias en la gestión del conocimiento, incluidos aspectos como: la recopilación, análisis y difusión de la información entre el público interno, de manera que esta información pueda terminar convirtiéndose en conocimiento que aporte valor agregado a la organización.

Se evidencia que en la FLA hace falta un sistema que desde el momento mismo de la inducción aporte la información necesaria para entender la organización. Estos elementos mínimos asegurarán que el personal nuevo tenga la capacidad de poner todo su conocimiento y experiencia previos al servicio de la nueva organización.

Igualmente, se ha establecido que el personal de planta, es decir, los operarios encargados de producir licores, representan el 58,5 % del total del personal. Este personal está a cargo de procesos meramente operativos y no han sido involucrados en aspectos que aporten a la gestión del conocimiento.

Identificar los aspectos que influyen en la gestión del conocimiento, ayudará, al área de comunicaciones y a la Gerencia General, a entender las razones por las cuales en la FLA no hay evidencia de la existencia de una cultura de la gestión del conocimiento.

Posteriormente, este proyecto de investigación podría ofrecer las bases para la instalación de un sistema formal de gestión del conocimiento, funcional, estructurado y capaz de sobrevivir a los cambios administrativos y gerenciales de la lógica de los establecimientos públicos que dependen de las elecciones locales de cada cuatro años.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la investigación**

La sociedad está pasando a una nueva etapa denominada por el autor y pensador Peter Drucker, citado por Suárez (2005), como "la sociedad del conocimiento". "En la nueva sociedad el verdadero recurso dominante y factor de producción de riqueza absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni el trabajo, ni la tierra. Es el conocimiento". (p. 13)

Esta nueva teoría le da un valor predominante al conocimiento y lo pone en el centro del proceso de producción de riqueza, obligando a las organizaciones a involucrarse en la gestión del conocimiento, como camino seguro al éxito empresarial y económico.

La FLA no es ajena a esta nueva dinámica mundial ya que, a pesar de ser una entidad pública y estatal, cumple con una misión comercial de gran peso para el departamento de Antioquia, puesto que gracias a su gestión, genera recursos anuales por el orden de setecientos mil millones de pesos para el Plan de Desarrollo de Antioquia - La más educada.<sup>1</sup>

Para continuar esta dinámica de crecimiento, la FLA está obligada a seguir las dinámicas del mercado en el mundo, siendo la gestión del conocimiento una de las piedras angulares de cualquier organización que desee mantenerse vigente en la mente de los consumidores y en los indicadores mundiales de crecimiento en ventas.

Para identificar los factores que influyen en el correcto desarrollo de la gestión del conocimiento en dicha empresa, se describirán cuatro variables que están presentes en la organización y que han sido analizados por diferentes autores como componentes básicos en esta nueva era: innovación, gestión de calidad, cultura organizacional y TIC.

---

<sup>1</sup> Dato tomado del informe de gestión de la FLA 2012. En: [www.flaenlinea.com.co](http://www.flaenlinea.com.co)

## **Innovación como motor de la gestión del conocimiento**

La FLA, con 93 años de historia, se ha constituido en una de las empresas de mayor trayectoria de Antioquia y la empresa de bebidas espirituosas más sólida del país, con una participación en el mercado nacional del 54 %.<sup>2</sup>

Para llegar al lugar en el que hoy está, Fernando Restrepo, gerente de la FLA, dice:

La FLA ha echado mano de estrategias gerenciales externas como las tácticas de mercadeo e internas como el aprovechamiento del recurso humano existente. Somos los líderes del mercado y como tales, estamos en la obligación de innovar constantemente y ofrecer nuevas propuestas en nuestro mercado natural. (Comunicación personal, 2012).

Innovar es una práctica que ha tomado auge en los últimos tiempos y se ha convertido en un reto de todas las empresas, dado que es cada vez más difícil sobresalir con productos y servicios que logren cautivar el mercado.

Según el autor Valhondo (2010):

Innovar es literalmente el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas (...) La creatividad y su materialización en innovación es, en la empresa actual, fundamentalmente fruto de la colaboración interactiva entre individuos que se complementan. (p. 87)

La intención de innovar de manera permanente, aunque va ligada a la gestión del conocimiento, no significa necesariamente la existencia de una cultura de la gestión del conocimiento en la empresa.

En la FLA, aunque la innovación es motor de nuevas oportunidades de mercado, tal como el caso específico del lanzamiento del Ron Maestro Botero<sup>3</sup>, aún no existe una cultura de la sistematización de experiencias o buenas prácticas o de recuperación de la memoria institucional por medio del conocimiento acumulado por el personal de la entidad.

Según la autora Bustelo y otros (2001):

La gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. (p. 228)

---

2 Informe Nielsen diciembre de 2012. Informe confidencial que no puede ser publicado.

3 El Ron Maestro Botero es un producto de edición limitada que fue creado por la FLA con el objetivo de dinamizar la categoría de rones. Se trata de un licor Premium conmemorativo de los 80 años del pintor y escultor antioqueño Fernando Botero.



Para que en una entidad como la FLA pueda hablarse de un verdadero sistema de gestión del conocimiento, es necesario iniciar la creación de una cultura organizacional, en la que todas las personas que hacen parte de ella entiendan la importancia de dejar un legado a futuras generaciones de cómo se ha formado y cuál ha sido la historia del crecimiento de una de las empresas más importantes del departamento.

Como lo indica Nonaka (2000):

La piedra angular reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente cuestión de ‘procesar’ una información objetiva. Es más bien cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas. (p. 27)

Con esta nueva disposición hacia la formalización de una cultura de la gestión del conocimiento, la FLA podría migrar de ser una empresa tradicional con mirada local hacia la cristalización de una empresa que aprende constantemente y que puede aprovechar los nuevos aprendizajes para fortalecerse nacional e internacionalmente.

En palabras de Garvin (2000), la empresa que aprende:

Es experta en cinco actividades principales: 1. Resolución sistemática de problemas. 2. Experimentación de nuevos enfoques. 3. Aprovechamiento de su propia experiencia. 4. Aprender de las prácticas de otras empresas y 5. Transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo de la empresa. (p. 57)

Con base en la teoría, podemos definir que la gestión del conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que propicie el desarrollo de una cultura organizacional para la FLA, donde la integración de la información y el conocimiento generen valor agregado a la organización y a sus productos.

### **La cultura organizacional, piedra angular de la gestión del conocimiento**

Las tendencias mundiales en gestión humana y gestión organizacional indican en general que el hombre es el centro de la empresa y de su desempeño depende la productividad del negocio. De ahí se desprende que el entorno laboral es un factor determinante en la calidad del trabajo de los empleados. Las empresas inteligentes se preocupan por crear un clima organizacional favorable a la cooperación, generando equipos integrales de trabajo y desterrando actitudes egoístas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo.

La actitud cooperativa y comprometida por parte de los miembros de una organización permite crear un contexto óptimo para la gestión del conocimiento por parte de los miembros, quienes se sienten arropados por un sistema de comunicación organizacional integrador (...) Todos ellos se saben tanto receptores válidos como emisores valorados e implicados en la formación de un discurso común, compartido y colaborativo. (Chichilla, 2007)

Para la FLA este es un punto sensible, pues, aunque es una organización con casi un siglo de existencia, tiene la particularidad de hacer un cambio en el tendido directivo cada cuatro años con las elecciones departamentales. Esto significa, generalmente, cambios de enfoque gerencial, nuevas metodologías, nuevas metas e incluso nueva visión.

Sin embargo, el área directiva de la FLA reconoce que son los empleados en los diferentes niveles, las fuentes creadoras y portadoras de toda la riqueza intelectual y del capital humano con que cuenta la organización, por lo que existe la clara intención de generar acciones encaminadas a propiciar un ambiente adecuado para encubar las bases de la gestión del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) explican que las características del medio ambiente social y cultural deben ser favorables para que sean posibles los procesos de creación de conocimiento en las organizaciones; particularmente se refieren a cinco condiciones facilitadoras:

- **Intención o propósito estratégico:** es la que impulsa la creación de nuevo conocimiento.
- **Autonomía:** los miembros de la organización y equipos deben tener libertad para actuar.
- **Fluctuación:** propiciar un ambiente de fluctuación y caos creativo, que rompa rutinas determinadas o estructuras habituales.
- **Redundancia de información:** lograr que se comparta el conocimiento tácito y se intercambien ideas.
- **Principio de la variedad indispensable:** que la diversidad interna de la organización sea igual que la variedad y complejidad de su medio externo.

Si tenemos en cuenta tres variables básicas: 1. Que la instauración de una cultura en la organización es un proceso de largo aliento que requiere el visto bueno del nivel directivo para su consolidación. 2. Que la gestión del conocimiento es una decisión gerencial. 3. Que la gestión del conocimiento está directa e íntimamente ligada a la cultura de la organización, entonces, estamos ante una encrucijada pues el cambio permanente de directrices puede convertirse en una piedra en el camino de la instauración de una cultura organizacional con enfoque de gestión del conocimiento para la FLA.

### **Lecciones aprendidas: la experiencia del sistema de gestión de calidad**

La iniciativa de introducir sistemas de gestión de calidad en las empresas tuvo sus inicios en 1987, con la primera publicación de las normas de la familia ISO 9000. Desde entonces, esta iniciativa ha ganado terreno y hoy es utilizada por un número cada vez

mayor de empresas en el mundo como referencia para la implementación de sistemas de gestión que garanticen la calidad de sus productos y servicios.

La introducción de la norma NC-ISO 9000-2005 expone los ocho principios de gestión de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente ventajosas con los proveedores.

El cumplimiento de estos ocho principios de gestión pone a la organización en un camino de aprendizaje continuo a partir de su propio desempeño, y del desarrollo personal de cada uno de los miembros de su colectivo, que, en un entorno propicio, ven expandidas sus posibilidades de creación, y a la vez, ponen en función del logro de los objetivos de la organización, toda su creatividad y todos sus conocimientos. (Hernández, 2009, p. 29)

En la actualidad la FLA cuenta con certificado en las siguientes normas:

- ISO 14001: Gestión Ambiental.
- ISO/IEC 17025: Acreditación - Laboratorio de Calidad.
- OSHAS: Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- ISO 22000: Inocuidad Alimentaria.
- BASC: Control y Seguridad para un Comercio Seguro.

Para hacer posible estas múltiples certificaciones, la FLA generó toda una cultura de la calidad, que incluye manuales, procesos, procedimientos, campañas de sensibilización y estrategias internas de difusión.

El seguimiento de los estándares y protocolos definidos por el área de calidad y los esfuerzos del área de comunicaciones para lograr sensibilizar y socializar la información entre el público interno, han sido promotoras de uno de los pilares de la gestión del conocimiento: la recuperación de la información técnica y administrativa que está en cada uno de los empleados y que logra condensarse en documentos institucionales.

Podemos decir entonces que la FLA atravesó el proceso de instauración de una cultura organizacional alrededor de la calidad. Esta experiencia

ha traído muchas satisfacciones, aunque no ha sido un proceso sencillo, pues casi el 60 % de los empleados de la FLA estamos directamente ligados a los procesos de auditoría y tenemos reuniones con las entidades evaluadoras todos los meses del año (Gamboa, Comunicación personal)

Entendemos, entonces, que a pesar de que no existe una cultura de la gestión del conocimiento en la FLA, sí están dadas las bases para dar inicio a su construcción, gracias a la instaurada cultura de la calidad.

## Herramientas TIC, puerta de entrada a empresas inteligentes

En lo relativo a la gestión del conocimiento, el papel de las TIC constituye un soporte fundamental para tener información y datos a la mano en tiempo real para la ejecución exitosa de los procesos, lo que puede redundar en la toma estratégica de decisiones importantes para la entidad, disminuyendo los plazos, los costos y, en general, los recursos que en ello se invierte.

La FLA entró en la era de las TIC de una manera tímida, especialmente, porque el 80 % del personal adscrito a ella está en la edad que los expertos reconocen como límite generador de una brecha digital. Esto quiere decir, que la gran mayoría de los servidores de la fábrica pueden llegar a sentirse intimidados por la introducción de nuevas alternativas tecnológicas a sus labores diarias.

La inserción en los procesos relacionados con los TIC está ligada a aspectos básicos como: el correo electrónico, buscadores de Internet, teléfonos móviles, e industrialmente, a software especializados como SAP, que apoya aspectos financieros y de insumos para la producción de licores. En el área de comunicaciones y mercadeo, la FLA comenzó a dar pasos importantes en lo referente al uso de redes sociales para generar comunicación en doble vía con sus públicos de interés. Sin embargo, no todo el personal que labora en la entidad optó por estas nuevas alternativas, pues un poco más del 50 % de la población interna se dedica a labores de producción o de servicios varios y no tienen acceso a computadores u otras expresiones tecnológicas institucionales.

Si se tiene en cuenta que el 90 % de los conocimientos que posee cualquier organización está en la mente de sus empleados, se convierte en un desafío prioritario encontrar la manera de liberar estos conocimientos y articularlos para que sirvan al desarrollo de nuevas propuestas, nuevas metodologías y alternativas de solución a los problemas comunes de la organización. En este punto la mediación de las TIC por medio de multimedia, programas de capacitación digital, etc., facilita la conversión de la información, los datos y el conocimiento del público interno, un material valioso que puede ser aprovechado en procesos de inducción y reinducción.

## MARCO METODOLÓGICO

### Nivel de investigación

El tipo de metodología utilizada para responder a la pregunta "¿cuáles son los factores que influyen en el correcto desarrollo de la gestión del conocimiento en la FLA?", es exploratoria.

Esta metodología "se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes" (Hernández, *et al.*, 1997, p. 59). Una vez revisada la literatura sobre el tema, se encuentra que no hay evidencia de ningún texto que trate este mismo problema.

La investigación exploratoria “nos sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández, *et al.*, 1997, p. 59), ya que no hay literatura conocida que trate el tema específico en la FLA. Sin embargo, sí hay evidencia de teoría alrededor del tema general de la gestión del conocimiento y su aplicación e incidencia en las organizaciones actuales.

## **Diseño de investigación**

La investigación se hizo en campo y la exploración incluirá una encuesta aplicada a personal administrativo no directivo y de producción con más de 20 años en la FLA. También, se aplicó una entrevista al personal directivo, que busca conocer la importancia que le ofrecen a la gestión del conocimiento y su interés real en hacer de este tema una cultura instaurada dentro de la empresa.

## **Población y muestra**

La población destino de la investigación se divide en dos grupos:

**Grupo 1:** un grupo de personal administrativo no directivo y personal de planta con más de 20 años en la FLA. Cinco en total.

**Muestra:** un profesional especializado del área de calidad, un profesional universitario del área de mercadeo, un técnico del área administrativa y dos operarios de planta de producción.

**Grupo 2:** un grupo del personal directivo con poder decisorio. Cinco en total.

**Muestra:** gerente general, subgerente administrativa y financiera, subgerente de mercadeo y ventas, subgerente de producción y un miembro de la Junta Directiva.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta a manera de conjunto de preguntas respecto a cada una de las variables a medir. Las preguntas serán cerradas con varias alternativas de respuesta no excluyentes.

## **Aspectos administrativos**

### ***Recursos humanos, materiales y financieros***

En el presente proyecto de investigación se utilizó como recurso humano la autora y las diez personas que aplicarán la encuesta y participarán en la entrevista. Los recursos materiales para llevar a cabo el proyecto son: computador con software básico de edición de textos, grabadora de voz e impresora. El proyecto no requiere recursos financieros adicionales.

## REFERENCIAS

- Bernal, C., Turriago, A. y Sierra, H. (2010). Aproximación a la mediación de la gestión del conocimiento empresarial. *Administer*, (16), 30-49. <https://doctrina.vlex.com.co/vid/aproximacion-medicion-gestion-conocimiento-656106229>
- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, (34), 226-230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=190064>
- Garvin, D. (2000). *Crear una organización que aprende*. Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento*. Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, A. (2009). Gestión de la calidad y gestión del conocimiento. *Boletín Científico Técnico Inimet*, (2), 28-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *Proceso de creación del conocimiento*. Oxford University Press.
- Nonaka, K. (2000). La empresa creadora de conocimiento. HBR, *Gestión del conocimiento*, 23-49. [https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka\\_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf](https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf)
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.

## ANEXOS

### ANEXO 1 FORMULARIO ENCUESTA GC-FLA / NIVEL OPERARIO Y ADMINISTRATIVO NO DIRECTIVO

La dirección de comunicaciones lo invita a participar activa y conscientemente en la encuesta de percepción para determinar el estado de la gestión del conocimiento en la FLA. Usted ha sido seleccionado según las siguientes características: tiempo en la empresa y permanente participación en diferentes procesos. Por favor, lea con atención las siguientes afirmaciones y marque la respuesta que considere correcta, teniendo en cuenta la escala:

**5: Siempre / 4: Casi siempre / 3: Algunas veces / 2: Casi nunca / 1: Nunca**

INNOVACIÓN					
Afirmación	1	2	3	4	5
En la FLA continuamente se crean nuevos productos					
Los empleados tienen la oportunidad de tener acceso a literatura especializada					
Hay fácil acceso a información histórica de mejores prácticas en la FLA					
Los empleados tienen la posibilidad de invertir tiempo en capacitaciones					
Los grupos primarios y técnicos se aprovechan para compartir y debatir nuevas ideas					
CULTURA ORGANIZACIONAL					
Afirmación	1	2	3	4	5
La inducción y reinducción proporcionan la información necesaria de la empresa					
Los empleados son estimulados constantemente para generar y compartir nuevas ideas					
El trabajo en equipo es algo normal para los empleados de la FLA					
La educación y el entrenamiento son propiciados por expertos de la misma empresa					
Se publica información interna y externa de la empresa a todos los empleados					

---

### **GESTIÓN DE CALIDAD**

---

*Afirmación* 1 2 3 4 5

---

Todas las actividades de la FLA están documentadas

---

Hay acceso permanente al sistema de gestión de calidad

---

Los empleados conocen los procesos y procedimientos de la entidad

---

En la gestión de calidad solo interviene un grupo especializado de la entidad

---

EN la FLA hay una cultura de la calidad reconocida por todos

---

### **TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

---

*Afirmación* 1 2 3 4 5

---

Los empleados tienen acceso a TIC desde su puesto de trabajo

---

Los empleados que hacen uso de TIC reciben entrenamiento para su correcto uso

---

Las TIC son indispensables en las actividades diarias de la empresa

---

Es común desarrollar tareas utilizando las TIC

---

Se aprovechan las TIC para actividades de capacitación y formación

---



**ANEXO 2**  
**FORMULARIO ENTREVISTA**  
**GC-FLA / NIVEL DIRECTIVO**

1. ¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?

---

---

---

---

2. ¿Cree que en la Fábrica de Licores de Antioquia existe una cultura de gestión del conocimiento y por qué?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cuál es la importancia que usted le otorga a la gestión del conocimiento en una empresa como la FLA?

---

---

---

---

---

4. ¿Cuáles considera que son los factores que influyen en la gestión del conocimiento en la FLA?

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Si se decidiera iniciar el proceso de gestión del conocimiento en la FLA, qué pasos define usted como los iniciales?

---

---

---

---

---

---

---

# ***Recursos y capacidades en empresas nacidas globales. Casos LHR Latin American Human Resources y Dewak\****

Juan Manuel Hernández Espinoza\*\*

## **RESUMEN**

Los avances de la globalización han permitido a las empresas encontrar condiciones para expandir sus mercados. En el presente, son cada vez más las nuevas empresas que tienen como objetivo la internacionalización de sus productos. El estudio de este tipo de empresas en países en vías de desarrollo, no es abundante.

El objetivo de esta investigación es conocer qué condiciones, entornos y recursos, provocaron el surgimiento de este tipo de empresas en Colombia. Por medio de un análisis cualitativo y desde la teoría de recursos y capacidades se estudia el caso de dos empresas colombianas para entender cómo lograron una rápida internacionalización de sus servicios. Los resultados muestran que no todos los recursos que las empresas poseen son ventajas competitivas. Los recursos intangibles, como la experiencia laboral de los fundadores, redes empresariales y conocimiento especializado, les permitieron posicionarse en el mercado internacional sin grandes inversiones en recursos tangibles.

*Palabras clave:* empresas nacidas globales; recursos y capacidades; internacionalización; pymes; Colombia.

---

\* Artículo producto del trabajo de grado de la Maestría en Administración. Universidad de Medellín. Asesorado por la profesora Claudia Patricia Alvarez Barrera en el 2015.

\*\* Negociador internacional y Magister en Administración. Universidad de Medellín.

## ***Resources and Abilities in Born Global Companies. The LHR Latin American Human Resources and Dewak Cases***

### **ABSTRACT**

The advancements of globalization have allowed companies to find conditions for expanding their markets. Nowadays, there are more companies that have as an objective the internationalization of their products. The study of this type of companies in developing countries is not abundant. The objective of this research is to know the conditions, contexts and resources that allowed the appearance of this type of companies in Colombia through a qualitative analysis and from the resources and abilities theory that analyzes the case of two Colombian companies to understand how they managed to achieve a swift internationalization of their services. The results show that not all the company's resources are competitive advantages. The intangible resources like work experience of the founders, companies networks and specialized knowledge allowed them to position themselves in the international market without big investments in tangible resources.

*Keywords:* Born global companies; resources and abilities; internationalization; SMEs; Colombia.

## INTRODUCCIÓN

Desde principios de los años 90, el creciente número de empresas con rápidos procesos de internacionalización ha motivado numerosas investigaciones (Oviatt y Mc Dougall, 1994; Coviello y Munro, 1995; Rialp *et al.*, 2005).

Este nuevo tipo de empresas no siguen los modelos tradicionales de internacionalización, en especial el modelo Uppsala (Johansson y Valhne, 1977), donde la empresa incrementa de forma gradual el compromiso de diversos recursos en un país, a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. Por lo contrario, este nuevo tipo de empresas muestran un acelerado proceso de internacionalización sin largos periodos de aprendizaje previos.

La rápida internacionalización no está al alcance de cualquier empresa en el mundo, debido a condiciones de entorno económico, político, geográfico, además de la heterogeneidad de los mercados (Zuchela, 2002).

Al respecto, Bell y Young (2001) consideran que la naturaleza de la rápida internacionalización es condicionada por el producto, la industria y otras variables externas. Algunas de estas variables para predecir la emergencia de las empresas nacidas globales son: primero, el tamaño del país, pues aquellas surgidas en territorios pequeños tienden a tener más fácil acceso a mercados vecinos (Bloodgood, *et al.*, 1996); segundo, economías con pequeños mercados locales (Gabrielsson, 2005); tercero, economías de alta intensidad tecnológica (Arenius, 2005).

Además, las empresas nacidas globales poseen competencias organizacionales que les permiten ser más flexibles e innovadoras, por lo tanto, sus limitados recursos las obligan a ser más eficientes y eficaces (Knight y Cavusgil, 2004).

Desde la teoría de recursos y capacidades se examina el principal reto para los fundadores o gerentes de estas empresas, "Identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades de manera que ofrezcan a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un mayor retorno sobre el capital" (Amit y Shoemaker, 1993, p. 33).

El objetivo de esta investigación es analizar los condicionantes para que las empresas colombianas, caso de estudio, sean nacidas globales utilizando la teoría de recursos y capacidades.

El lector podrá analizar desde los marcos conceptuales, los escenarios y entornos que permitieron el desarrollo de estas empresas, su modelo de internacionalización, sector industrial y cómo el perfil del empresario juega activamente en el surgimiento de estas compañías.

## MARCO TEÓRICO

### Empresas nacidas globales

Varias investigaciones han identificado un incremento en el número de empresas que, en lugar de seguir los patrones tradicionales de internacionalización, tienen amplia presencia en el extranjero poco tiempo después de su nacimiento (Rialp *et al.*, 2005).

Aunque el término *Born Global* ha sido probablemente el más popular para identificar este tipo de empresas (Rialp, Rialp, y Knight, 2005; Knight y Cavusgil 1996; Madsen y Servais, 1997; Bell, McNaughton y Young, 2001), otros nombres también han sido usados, por ejemplo: *Global start-ups* (Oviatt y McDougall, 1995), *International New Ventures* (McDougall y Oviatt 1994, 1997), *Early internationalizing firms* (Rialp, Rialp, y Knight, 2005), *High-technology ventures* (Coviello y Munro, 1997).

En 1993, Michael W. Rennie investigó alrededor de 300 empresas exportadoras de diversos sectores en Australia e identificó dos tipos muy diferentes de compañías: las primeras las nombró "*Domestic-based firms*"; este tipo de empresas, después de construir una posición sostenible en el mercado, giraban su atención hacia un potencial crecimiento disponible a través de la exportación. La edad promedio al momento de su primera exportación fue de 27 años.

El segundo tipo fue identificado como "*Born globals*" ("empresas nacidas globales"), las cuales exportaban en promedio, a los dos años de su fundación, el 76 % de su facturación a clientes en el extranjero. A pesar de su relativa juventud, la edad promedio era de solo 14 años.

Oviatt y McDougall (1994) formularon la primera definición sobre este tipo de empresas: "[u]na organización empresarial que, desde el inicio, trata de obtener una ventaja competitiva significativa en el uso de los recursos y la venta de productos en varios países" (p. 49.)

Knight y Cavusgil (1996, 2004) definen a las empresas nacidas globales como aquellas organizaciones, que desde su fundación o poco tiempo después, buscan rendimientos superiores en negocios internacionales a través de la aplicación de recursos basados en conocimiento para la venta de productos en múltiples países.

Gabrielsson, *et al.*, (2008) sugiere los siguientes criterios para considerarse una de ellas: (1) ser pequeña y mediana empresa con visión global desde su creación; (2) productos únicos y con alto potencial en mercados globales; (3) empresa independiente y con capacidad de internacionalizarse rápidamente.

Otras publicaciones han avanzado en identificar los factores del mercado responsables del acelerado proceso de internacionalización de estas empresas (Rennie, 1993;

Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Coviello y Munro, 1997):

- Avances tecnológicos en los ámbitos de la producción, el transporte y las comunicaciones (TIC).
- Las nuevas condiciones del mercado en muchos sectores de la actividad económica.
- La creciente importancia de las redes globales y alianzas.
- Empresarios con visión internacional y competencias gerenciales mayores.

La expansión internacional de las empresas nacidas globales es resultado de las continuas interacciones entre estas organizaciones, sus redes internacionales de proveedores extranjeros, intermediarios, distribuidores, clientes, competidores, entre otros (Coviello y Munro, 1995; Gabrielsson *et al.*, 2008; Rialp *et al.*, 2010).

El periodo para considerar una Empresa Nacida Global está entre los 2 y 6 años, como sugieren los trabajos de Bell, McNaughton y Young (2001), Coviello y Munro (1997), Knight y Cavusgil (1996), McDougall y Oviatt (1996, 1997) y Rennie (1993), aun cuando la mayoría se internacionaliza desde su concepción. Sobre el porcentaje de sus ventas en el exterior, algunos autores citan mínimo 25 % (Knight y Cavusgil, 1996) y otros 50 % (Luostarinen y Gabrielsson, 2006).

Cabe mencionar la dificultad de constituir un estricto perfil de las empresas nacidas globales, dadas las variables económicas, culturales, geográficas, el sector industrial y el país de origen (Gabrielsson *et al.*, 2008).

### **Enfoques teóricos para analizar las empresas nacidas globales**

Desde el enfoque de procesos, Gabrielsson *et al.* (2008) citó tres etapas donde la este tipo de empresa utiliza diferentes estrategias de planeación para hacer frente a los escenarios internacionales: (1) pre-puesta en marcha/creación de la nueva empresas, (2) pre-internacionalización (preparación internacional) y (3) después la internacionalización.

Bell (1995), Coviello y Munro (1995), Servais y Rasmussen (2000), a través de la teoría de redes analizan el impacto que tienen las relaciones en la red en el desarrollo de actividades internacionales, además de localizar oportunidades de negocio.

Zahra, *et al.*, (2000, 2003) estudian este tipo de empresas desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y aprendizaje con el objetivo de resaltar el desarrollo internacional de la empresa, a partir de las estrategias de entrada, en especial, los años (experiencia) que tiene la empresa al momento de comenzar sus actividades en el extranjero.

La teoría de recursos y capacidades describe cómo las empresas a través de sus ventajas competitivas generadas por sus recursos y capacidades se posicionan en el mercado (Coviello, 2006; Rialp, *et al.*, 2005).

Gabrielson, M. y Gabrielsson P. (2011), en estudios cualitativos a 35 empresas finlandesas, destacan la formulación de estrategias de ventas por Internet. Este canal ayuda a las dichas empresas a reducir la carga de ser una empresa joven y extranjera en el mercado, al permitirles alcanzar una conexión con el mercado internacional que en otras circunstancias no sería posible.

Finalmente, Rialp, *et al.*, (2010) integra dos disciplinas o corrientes de investigación, gestión estratégica orientada a procesos y emprendimiento internacional, con el fin de obtener un entendimiento holístico de los retos enfrentados por las empresas nacidas globales.

### **Recursos y capacidades**

La teoría de recursos y capacidades tiene sus orígenes con Penrose (1959), quien describe la firma como un conjunto de recursos. Otros autores los definen como activos y habilidades (Aaker, 1989), recursos y capacidades (Grant, 1991), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), capacidades organizacionales (Nelson y Winter, 1982), capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000), etc.

Welnerfelt (1984) sugiere no investigar sobre las características del mercado objetivo, sino advertir sobre los recursos que posee la firma y así poder determinar la industria o mercado donde puedan ser mejor utilizados.

Los recursos generadores de ventajas competitivas son denominados por Amit y Schoemaker (1993) como activos estratégicos, difíciles de vender, imitar, escasos, apropiables y especializados. Grant (1991) destaca la importancia de la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento en las empresas debido a que poseen recursos y capacidades únicos. Así, además de poder generar rentas, la heterogeneidad de los recursos y su inmovilidad, proporcionan también barreras de entrada a posibles competidores.

Amit y Shoemaker (1993) describen que:

Los recursos se convierten en productos finales o servicios mediante el uso de una amplia gama de activos de la empresa y otros mecanismos de unión, como la tecnología, los sistemas de gestión de la información, sistemas de incentivos, la confianza entre los interlocutores sociales y más. (p. 35)

Para el desarrollo de este trabajo, los recursos serán divididos en recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades.



Los recursos tangibles se refieren a los activos fijos y circulantes de la organización de largo plazo (Wernerfelt, 1989). Estos se pueden ver y cuantificar e incluyen: los financieros, físicos, organizacionales y tecnológicos (Álvarez *et al.*, 2012).

Los recursos intangibles, incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa, los cuales se han ido acumulando con el tiempo, por ejemplo, humanos, innovaciones y reputación; regularmente se caracterizan por un conocimiento tácito entre los miembros de la organización, *know-how*, patentes, *copyright* (Oviatt y McDougall, 1994; Álvarez *et al.*, 2012).

Respecto a las capacidades, se definen como los conocimientos y habilidades que surgen del colectivo de la organización, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa (Cuervo, 1993).

Para Barney (1991), la firma debe tener capacidades para obtener sustanciosas ventajas competitivas, de las cuales se puedan implementar estrategias que fortalezcan la respuesta a las oportunidades presentadas en el mercado, mientras neutraliza las amenazas externas y evita debilidades internas.

Grant (1991) señala que los recursos y capacidades son el eje director para el desarrollo de estrategias a largo plazo, al brindar a la organización sentido de identidad. Las capacidades de la empresa son típicamente identificadas al preguntarse: ¿qué hace la empresa de manera más efectiva que sus rivales?

Otro término utilizado con frecuencia para distinguir las capacidades es el de competencias esenciales (Prahalad y Hamel 1990) o capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000), que "surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías" (Prahalad y Hamel, 1990, p. 51).

A su vez, los administradores alteran los recursos básicos de la firma a través de la adquisición, integración y recombinación de recursos, con el fin de generar nuevo valor a las estrategias de expansión y diversificación de la compañía.

En los trabajos de Barney (1991) y Grant (1991) se detallan los atributos en los recursos para ser considerados fuente de ventajas competitivas:

- Valiosos
- Raros
- Imitables/replicables imperfectamente
- Insustituibles
- Durables

- Transparentes
- Intransferibles

En resumen, la combinación de aquellos recursos con los atributos antes descritos, como mencionan Coates y McDermott (2002) "destacan las capacidades y competencias específicas de la compañía, que generan un nivel de excelencia en la gestión de uno o varios procesos o la propiedad intelectual" (p. 438).

### **Recursos y capacidades en las empresas nacidas globales**

La teoría de recursos y capacidades para estas empresas representa un enfoque bastante útil para estudiar el rápido compromiso de sus recursos en el exterior (Riap *et al.*, 2005) y ofrece una perspectiva complementaria importante al proceso de estrategias de negocios, al evaluar si las empresas tienen capacidad de expansión internacional (Fahy y Smithe, 1999).

Desde las primeras investigaciones se ha enfatizado sobre la importancia de los recursos intangibles únicos: "[a]l poseer relativamente pocos recursos, las empresas nacidas globales dependen de sus activos intangibles, como el conocimiento tácito o knowhow, para mantener su ventaja" (Oviatt y McDougall, 1995, p. 37).

Coviello y Cox (2006) a través de la teoría de redes y la teoría de recursos y capacidades, estudian tres empresas con el objetivo de explorar cómo sus relaciones en la red facilitan el desarrollo de los recursos en la nueva empresa internacional. Oviatt y McDougall (1994) resaltan como el enfoque de redes de estas empresas ofrece mecanismos claves para ganar accesos a recursos que solas no podrían obtener.

Sobre las capacidades, Knight y Cavusgil (2004) encuestaron 203 empresas manufactureras, que exportaron al menos el 25 % de sus ventas. Los autores resaltan que las compañías que poseen las características y capacidades como productos o servicios tecnológicos globales, desarrollo de productos únicos y alianzas estratégicas, se pueden internacionalizar más rápido que el resto y logran tener un rendimiento superior en los mercados internacionales.

Otro estudio al respecto es el realizado por Karra y otros (2008) sobre dos empresas de Turquía, manufactureras de productos de piel, ropa y accesorios de alta calidad. Estos autores proponen tres capacidades empresariales primordiales:

1. Identificación de oportunidades internacionales.
2. Puente institucional, o la capacidad para cubrir la distancia institucional entre los contextos nacionales y del país mercado objetivo.
3. Capacidad de colaboración multicultural.

Karra y otros (2008) citan tres pasos para desarrollar las capacidades antes mencionadas:

- Adecuada experiencia internacional,
- conectarse con adecuados colegas internacionales,
- explorar potenciales oportunidades internacionales.

Por último, Rialp, *et al.*, (2005) exponen tres factores claves para el surgimiento de este tipo de empresas: (1) la base de los recursos intangibles con que cuenta la empresa, esenciales para generar capacidades medulares y críticas hacia la internacionalización; (2) capacidades específicas de la firma que utiliza en su internacionalización, tienen muy poca dependencia o influencia en el entorno local o nacional, pero elevados niveles de carácter tácito en su proceso de acumulación. (3) El entorno externo de la firma es condicionante importante en la manera en que los recursos intangibles crean las capacidades internacionales que contribuyen al desarrollo de comportamientos estratégicos hacia a internacionalización de estas firmas y una sustentable ventaja competitiva en el exterior.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de carácter cualitativo, donde se buscó responder a las preguntas de: ¿cómo? y ¿por qué? se convirtieron las empresas colombianas caso estudio en empresas nacidas globales con base en sus recursos y capacidades.

La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social "a través de los ojos" de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk, 2005).

Para la realización de esta investigación, la recolección de información se obtuvo de archivos, entrevistas a profundidad y observaciones. No se desarrolló modelos matemáticos o estadísticos, sin embargo, alguna información cuantitativa será expuesta para presentar información relevante de la empresa o de su entorno económico.

El objetivo primario de esta investigación fue analizar los recursos y capacidades condicionantes para que las empresas LHR Latin American Human Resources y Dewak sean nacidas globales.

El caso de estudio es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de dinámicas presentes en entornos individuales (Eisenhardt, 1989). Para alcanzar los objetivos de la investigación, las empresas LHR Latin American Human Resources y Dewak serán de vital importancia para el acopio de información primaria. En la

empresa LHR se entrevistó a Catalina Saenz, directora de selección y búsqueda, y a Wendy Gallego, directora de desarrollo de nuevos negocios, para profundizar sobre la operación de la empresa. En Dewak se entrevistó a Carlos Orozco, uno de los cinco fundadores de la empresa.

## RESULTADOS

### LHR Latin American Human Resources

LHR surge en el año 2001, es una empresa netamente exportadora de servicios dedicada al reclutamiento de talento latino para el sector Oil y Gas. Sus fundadores, Carlos Guillermo López, colombiano, y Giuseppe Groppelli, italiano, se conocieron mientras trabajan para una empresa Oil y Gas en Medio Oriente.

Giuseppe se desempeñaba en gestión humana y Carlos López era el médico de la planta. La idea de crear LHR surge del conocimiento de Carlos López del mercado colombiano, donde él sabía que había profesionales competentes para desempeñarse en empresas Oil y Gas en el extranjero. En un principio la empresa solo reclutaba personal para las grandes compañías petroleras en Medio Oriente, no se consideraba el mercado colombiano como un mercado objetivo. No obstante, siempre han tenido buena relación con empresas locales como *Ecopetrol* y han concretado varios negocios. Actualmente LHR es la única empresa de *head hunting*, especializada en el sector petrolero en Latinoamérica y la que mayor cantidad de procesos y expatriados ha realizado exitosamente. Compite con empresas de talla mundial como Hays, Michael page, Adecco, Jerry Varguese, entre muchas otras.

Sobre las ventajas competitivas de la empresa LHR, Catalina Saenz (entrevista personal) comenta:

Nosotros no solamente trabajamos en un país, que por lo general ocurre con nuestros competidores, nosotros trabajamos toda la región latinoamericana, entonces nuestra alternativa no es solo presentarle a nuestros clientes un candidato colombiano, sino también un argentino, brasileño o mexicano.

Para Wendy Gallego (entrevista personal) las ventajas competitivas de LHR radican en que: “[s]omos una empresa que se enfoca netamente al mercado Oil y Gas, entonces, somos sumamente especializados en la búsqueda de personal, ya que es un reclutamiento técnico, entonces los reclutadores tienen que saber mucho del sector petrolero”.

### Recursos y capacidades de LHR

Para el desarrollo de sus actividades, su espacio de trabajo son oficinas abiertas, con equipos de cómputo indispensables para su labor y desarrollo de negocio.

Wendy Gallego (entrevista personal) menciona lo siguiente sobre los recursos tangibles en LHR: “[l]os recursos tangibles son los menos importantes, irrelevantes. La empresa cuenta con 25 empleados, cada quién tiene su puesto de trabajo. Para realizar nuestro trabajo solo se necesita, línea telefónica, portátil y cubículo”.

LHR desarrolla su operación a través de Internet, por ello es necesario contar con una buena base tecnológica. LHR tiene un departamento de sistemas encargado de administrar la base de datos, quienes desarrollan sus propios softwares de gestión humana y herramientas informáticas, lo único por lo que se paga es por paquetes como el MS Office. Para la comunicación vía telefónica, la cual en su mayoría es al extranjero, cuentan con un amplio paquete de telefonía.

Los recursos financieros representaron el primer obstáculo al inicio de sus operaciones. Al comienzo los recursos financieros provenían del capital de los accionistas, después con apoyo financiero de algunas entidades bancarias. En la actualidad, personas naturales que han puesto su confianza y han invertido en LHR tienen participación en la empresa.

La estructura organizacional es otro recurso tangible valioso para la organización, aun cuando las oficinas sean espacios privados:

LHR es una empresa familiar, el ambiente es de mucha cordialidad, abiertos a comentarios, sugerencias, quejas, donde las puertas están abiertas para todos. El ambiente laboral es supremamente bueno, de igual manera el trabajo en equipo. Los reclutadores intercambian constantemente información, es decir, contactos. La forma en que se manejan los procesos en LHR nos hacen más competitivos, la cultura organizacional es muy colaborativa, muy amigable y buscan objetivos organizacionales en común. Creemos que la gente feliz trabaja mejor y rinde más, eso hace que la gente que labora en LHR lo piense dos veces antes de irse a otra empresa. (Gallego, entrevista personal, 2012)

Para LHR los recursos intangibles son los más valiosos activos con que cuenta la empresa, por ejemplo: “[e]l recorrido, el nombre que ya es reconocido y la experiencia que tienen las personas que trabajan con nosotros, en saber hacer lo que hacemos, es lo más valioso, costoso y difícil de reconstruir” (Saenz, entrevista personal, 2013).

La reputación que tiene LHR, principalmente en el mercado internacional, es uno de sus recursos más importantes:

El nombre que tiene la empresa, LHR, es más fuerte a nivel internacional que a nivel nacional, en Colombia si no perteneces al sector, ves la marca y no la reconoces, pero cuando vas a empresas del Medio Oriente, gigantes como un Saudi Aramco, ellos reconocen LHR y saben que al momento de buscar latinos, LHR es la mejor opción (Gallego, entrevista personal, 2012).

El capital humano como recurso intangible se ha desarrollado a través de procesos de capacitación donde se busca especializar a cada uno de los reclutadores hacia sectores del Oil y Gas, desde ingeniería para no petróleo hasta el sector específico.

LHR ha desarrollado una fuerte capacidad de redes, eje importante del éxito de su negocio,

Existe una red de contactos, cada persona (reclutadores en la compañía) tiene su red. Además nuestras participaciones en los eventos, por ejemplo ferias del sector Oil y Gas, nos generan nuevos contactos. Tenemos una plataforma con más de 150 mil *curriculums* de personas de la industria (Saenz, falta la fecha 2012).

Otra capacidad que tiene LHR es su gestión de marca a través de una excelente reputación, gestión de la información, mercadotecnia y conocimiento tácito especializado. Una de las formas de darse a conocer es mediante la asistencia a ferias Oil y Gas.

## Dewak

Dewak es una empresa que nació en 2008 dedicada al desarrollo de software, especializada en personalización del software Kayako.

Kayako es una herramienta Help Desk (mesa de ayuda), desarrollada en la India, alrededor de 30 mil empresas manejan este sistema. El conocimiento de Kayako como herramienta de Help Desk no es amplio en Colombia, ya que es una empresa de relativa juventud, además, no tiene una interfaz en español, lo que representa una barrera importante para muchas compañías en la región. En Colombia, las empresas que tienen mesas de ayuda usualmente prefieren las interfaces que ya han sido utilizadas por otras empresas nacionales, por ejemplo, IBM o SAP.

Esta situación forzó de forma inmediata a Dewak a buscar sus clientes en el exterior, como una empresa netamente exportadora de servicios. Kayako, al ser un software código abierto, le permite a Dewak hacerle la personalización deseada por el cliente según sus necesidades. Además, Dewak también ofrece servicios de consultoría y entrenamiento del programa.

Entre los mercados asistidos por Dewak, se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, China, Alemania, Japón, Argentina, México, Brasil, Lituania, Chipre, Sudáfrica, Israel, etc.

Los fundadores de Dewak son Carlos Orozco, Nicolás Ibarra, Diego Agudelo, Andrés Berdugo y Daniel Osorio, profesionales en ingeniería de sistemas, ingeniería informática y diseño gráfico. Antes de Dewak, ellos trabajaban en una empresa de desarrollo de software donde aprendieron a utilizar Kayako, sin embargo, los dueños de esa empresa decidieron liquidarla en 2007.

Quedando desempleados, tomaron la decisión de formar empresa por la confianza y conocimiento en la forma de trabajar de cada uno. Así, comenzaron a contactar antiguos clientes de la base de datos de su anterior empleo. Además, el conocimiento previo de la herramienta les permitió darse a conocer y tener acceso a nuevos clientes:

Kayako tiene una comunidad añadida al software, nosotros lo que hicimos fue unir Dewak a esta comunidad como una empresa que aporta, que esta para ayudar a la gente. Empezamos a ofrecer productos gratis para que la gente nos viera, la comunidad empezó a notar las cosas que Dewak hace, que tiene conocimiento y así nos empezaron a contactar. Lo que empezamos a usar mucho fue mercado referencial, entonces estos clientes hablaban bien de nosotros en la comunidad y así nos llegan nuevos clientes. Nosotros no tenemos fuerza de ventas, ni tenemos publicidad en algún lado, los clientes llegan a nosotros por medio de la comunidad, redes sociales o de clientes que ya nos conozcan. (Orozco, entrevista personal, 2012)

El inicio de operaciones para Dewak no fue fácil:

El principal obstáculo fue el dispersamiento de la información, cuando nosotros queríamos conformarnos, empezamos a contactar muchas personas para ver como hacíamos el proceso. Encontrar toda esta información no fue tan fácil como pensamos. En Colombia, la exportación de servicios todavía es un tema muy nuevo. Todo esto todavía es muy borroso en la ley y en temas de impuestos, el conocimiento es bastante disperso. (Orozco, entrevista personal, 2012)

Sobre las ventajas competitivas, Carlos Orozco, en la misma entrevista, menciona:

Las ventajas competitivas que nosotros tenemos es el profesionalismo en el trabajo. Los productos y la forma en que trabaja la competencia no es la misma en la que nosotros lo hacemos. Las estimaciones, la forma de comunicarnos, el constante seguimiento que hacemos con el cliente, el tener una dirección y línea telefónica en Estados Unidos, nos hace ver como una empresa grande. Otra cosa es la adaptabilidad que tenemos, yo diría que eso tiene que ver con nosotros los latinoamericanos, nosotros somos muy adaptables, muy recursivos, eso se nota en la empresa también.

La competencia de Dewak está en Reino Unido y la India. Se destaca en la solución rápida a los problemas del cliente y también es competitiva en el costo de sus servicios y productos.

Carlos Orozco, en la misma entrevista, opina que algunos factores que ayudarían al empresario colombiano a tener éxito en mercados internacionales serían:

Primero, saber muy bien inglés, obviamente la comunicación es supremamente importante. Tiene que ser una persona que tenga algún nivel de conocimiento sobre administración intercultural, porque lidiar con diferentes culturas en realidad es difícil, si te comportas como una persona normal de Colombia, en el sentido de cómo somos aquí, muy posiblemente te quede más difícil. Tienes que saber que, para las personas en el exterior, los *date-lines* son muy importantes. La comunicación tiene que ser muy asertiva, porque te pueden malinterpretar fácilmente.

## **Recursos y capacidades en Dewak**

Los recursos tangibles en Dewak S.A. no son trascendentales para el éxito de sus operaciones, el espacio físico de trabajo es una oficina abierta, tipo salón. Cada

miembro de la empresa trabaja en su equipo de cómputo y dos pantallas. Además de un software de gestión, cuentan con un servidor dedicado en la oficina y un servidor en Estados Unidos, un paquete de Internet muy rápido y amplio para las llamadas internacionales, que se transmiten por TCP.

En Estados Unidos tienen una línea telefónica TDX, es una donde sus clientes marcan sin costo y la llamada se conecta a sus oficinas en Envigado, Antioquia. En Dewak los recursos más importantes son lo intangibles, los cuales se componen de: “[e]l conocimiento, el *know-how* y la marca que hemos creado como Dewak, el *know-how* del negocio de Kayako, herramientas de Help Desk y consultorías son nuestros recursos más valiosos” (Orozco, entrevista personal, 2012).

Dewak al ser una empresa pequeña en plantilla laboral, ya que los socios representen el 50 % de la misma, brinda transparencia y facilidad en la transferencia de información y conocimiento, generando un ambiente de trabajo cordial, integrado y abierto a la comunicación, impulsado por las características del espacio de trabajo.

Su capacidad de redes, le ha brindado la posibilidad de darse a conocer en la comunidad Kayako y obtener otros recursos que no podrían sin el uso de la red. De esta forma, el mercado referencial fruto de un intangible tan importante como su reputación, les abre las puertas hacia nuevos negocios.

Su capacidad de mercadeo le ha permitido utilizar sus recursos tecnológicos como la línea telefónica en Estados Unidos, combinados con recursos intangibles como el conocimiento para comunicarse asertivamente con sus clientes y la comunidad Kayako, utilizando la Internet como canal. Esto influye directamente en la generación de confianza y reputación hacia sus clientes.

Otra capacidad es la adaptabilidad, dado que es de pocos empleados y esto les permite rapidez en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La información obtenida de las dos unidades de análisis permite confirmar que de acuerdo con los conceptos y estudios sobre empresas nacidas globales, las empresas Dewak y LHR son ejemplos exitosos de este tipo de pymes (Ministerio de Comercio, 2012), con procesos de rápida internacionalización, impulsadas por sus recursos y capacidades. A continuación, se explicarán las razones que sustentan dicha afirmación.

Oviatt y Mc Dougall (1994) resaltan ventajas competitivas en el uso de recursos y la venta de productos en varios países. Knight y Cavusgil (1996, 2004) enfatizan sobre



el recurso del conocimiento como pilar en el proceso de internacionalización. Por su parte, Gabrielsson, *et al.*, (2008) resaltan productos con potencial en mercados globales, que combinados con capacidades empresariales aceleran la internacionalización. LHR y Dewak consideran el conocimiento y la experiencia como el recurso intangible más importante de su compañía, sus productos requieren de conocimiento muy técnico y especializado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Dewak y LHR reflejan la capacidad de trabajar en ambientes multiculturales, como lo menciona Karra, *et al.*, (2008). Además, han desarrollado sus capacidades de acuerdo con la adecuada experiencia profesional, conexiones con colegas internacionales y exploración de oportunidades internacionales por medio de ferias.

Gracias a la experiencia laboral previa, los cinco fundadores de Dewak pudieron conocer Kayako, y desarrollar un conocimiento sólido de la herramienta. También, aprovecharon la red de contactos que tenían del anterior empleo, lo que inicialmente les ayudó a conseguir sus primeros negocios en el extranjero.

En LHR, la experiencia laboral previa de sus fundadores les permitió identificar un negocio más atractivo, reclutando talento latino para empresas petroleras en el extranjero. La capacidad gerencial más importante en LHR es de redes, esta les ha permitido construir y gestionar una gran red de contactos de profesionales latinos en una base de datos.

La experiencia previa les ha permitido, a LHR y Dewak, unirse a redes formales e informales para alcanzar recursos que sin estas les hubieran costado mucho tiempo y dinero. Asimismo, la experiencia laboral previa les permitió insertar rutinas o procesos de sus antiguos trabajos, mientras la empresa desarrollaba los suyos.

Otra característica para denominar empresa nacida global a LHR y Dewak, es su tiempo de internacionalización y el porcentaje de facturación al extranjero. LHR y Dewak se internacionalizaron desde el primer día de sus operaciones. El 99 % de la facturación de Dewak es a clientes en el extranjero, LHR factura 90 % negocios en el extranjero.

A continuación, se presenta la Tabla 1, donde se sintetiza toda la información recopilada de las entrevistas realizadas; el objetivo de la tabla es contrastar las dos empresas caso de estudio.

Tabla 1. Comparativo de unidades de análisis

Características	Latin American Human Resources	Dewak
Año de creación	2001	2008
País	Colombia	Colombia

Ciudad	Bogotá	Envigado
Año de internacionalización	Inmediato (2001)	Inmediato (2008)
Sector	Servicios (R.H.)	Servicios (Software)
Número de socios	3	4
Número de empleados	25	8
Socios en la plantilla laboral	2	4
Porcentaje de los socios en la plantilla laboral	8 %	50 %
Productos comercializados	Reclutamiento de Latinos para el sector petrolero	Servicios de personalización al software Kayako y otros CMS.
Visión global desde el inicio	Sí	Sí
Principales países donde exportan	Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Estados Unidos y Canadá	Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia, Alemania
Estudios profesionales del empresario fundador	Médico, postgrado MBA	Ingeniería en sistemas, ingeniería informática y diseño gráfico
Educación internacional previa	Sí	No
Experiencia laboral internacional previa	Sí	No
Recursos tangibles	Oficina con capacidad para 30 personas, mobiliario de oficina, computadores	Pequeña Oficina tipo salón, mobiliario de oficina, computadores
Recursos intangibles	Reputación, gestión de marca, <i>know-how</i> , conocimiento técnico especializado	Reputación, <i>know-how</i> , conocimiento técnico especializado.
Capacidades	Control o acceso a canales de distribución, gestión de clientes, gestión de redes, gestión de información	Estructura de costes más eficiente, gestión de clientes, rapidez en ciclos de desarrollo de productos, gestión de redes, gestión del cambio
Principal recurso citado por el fundador	Experiencia	Conocimiento
Número de empresas identificadas como competencia	Una	Dos

Fuente: elaboración propia.

En lo correspondiente a los factores del mercado responsables del acelerado proceso de internacionalización de estas empresas, de acuerdo con lo citado en el marco teórico<sup>1</sup>:

1 (1) Avances tecnológicos en los ámbitos de la producción, el transporte y las comunicaciones (TIC), (2) las nuevas condiciones del mercado en muchos sectores de la actividad económica, (3) la creciente importancia de las redes globales y alianzas, (4) empresarios con visión internacional y competencias gerenciales mayores.

- (1) los avances en las tecnologías de comunicación han ayudado a que LHR pueda construir su base de datos. LHR también utiliza redes sociales como LinkedIn y otras plataformas para reclutar talento Latino. Dewak utiliza la comunidad de Kayako para obtener todo lo que necesita, clientes, mejoramiento de sus productos, nuevas tendencias, etc.
- (2) LHR ha encontrado en el talento latino una opción importante para el sector Oil y Gas, los procesos de reclutamiento son especializados, lo que permite brindar las mejores opciones al cliente. Dewak encontró su núcleo en la personalización de Kayako; como citan los autores antes mencionados, el que los clientes quieran productos más personalizados brinda oportunidades de negocio.
- (3) LHR construyó una alianza importante con Saudí Aramco, la empresa número uno del sector, a la que operan todo el servicio de reclutamiento. La capacidad de redes en LHR le ha permitido desarrollar su posición a través del *networking* y así aprovechar oportunidades de negocio. Dewak tiene una alianza con Kayako, dicha relación les permite conocer nuevas tendencias, posibles cambios en la herramienta, nuevas tecnologías e información del mercado en general.
- (4) Sobre las competencias gerenciales mayores, se puede resaltar un atributo que los entrevistados han mencionado, el dominio de un segundo idioma, en especial, del inglés. Dicha competencia les ha permitido, entre otras cosas, llegar a más clientes, formalizar el producto que están comercializando, comunicarse asertivamente e identificar a tiempo las necesidades de su mercado.

En resumen, la información recopilada en las unidades de análisis y empleando lo que considera Rialp (2005) como las 10 características más citadas entre los autores para identificar una empresa nacida global, se desarrolla la Tabla 2, que permite reconocer dichos atributos en las empresas caso estudio de esta investigación:

Tabla 2. Características más mencionadas en las empresas nacidas globales

Características/Empresas	LHR	Dewak
La presencia de fundadores o directivos con un alto nivel de experiencia internacional previa	Sí	No
Elevada visión directiva global desde, o incluso antes de la constitución formal de la empresa	Sí	Sí
Fuerte nivel de compromiso directivo con la actividad en el exterior	Sí	Sí
Recurso a redes y relaciones personales y organizativas, especialmente en los mercados exteriores	Sí	Sí
Elevado conocimiento de estos	Sí	Sí

<i>Características/Empresas</i>	LHR	<i>Dewak</i>
Presencia de activos intangibles basados en conocimientos y capacidades específicas de la empresa	Sí	Sí
Desarrollo y la comercialización de productos de alto valor añadido, ya sea por su nivel tecnológico o por una calidad superior	Sí	Sí
Identificación y explotación de nichos y/o segmentos globales del mercado que abarcan numerosos países	Sí	Sí
Fuerte orientación emprendedora, al <i>marketing</i> internacional y al cliente	Sí	Sí
Flexibilidad para adaptarse a las condiciones y circunstancias rápidamente cambiantes del entorno internacional	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con autores como Barney (1991) y Grant (1991), los recursos deben tener ciertas características para que sean una fuente de ventaja competitiva. En la tabla 3 analizaremos si los recursos mencionados en LHR y Dewak cumplen con los atributos que les generen ventajas competitivas:

Tabla 3. Atributos de los recursos de las empresas caso estudio

<i>Atributos/Empresas</i>	LHR	<i>Dewak</i>
Valiosos	El recurso humano porque gestiona la información que tiene en su base de datos de manera que aproveche oportunidades y enfrente amenazas	Capital humano es valioso en Dewak, al ser una empresa de 8 empleados les permite ser muy adaptables a las amenazas del mercado
Raros	Recurso tecnológico: la base de datos de Latinos profesionales en sector Oil y Gas; tienen más de 150,000 CV	La personalización de Kayako requiere mucho soporte al cliente, no es un trabajo sencillo, por ello solo hay identificadas tres empresas que se dedican a este negocio
Imperfectamente imitables	La experiencia internacional del fundador y sus contactos formales e informales es algo difícil de imitar	El factor de que la mitad de la empresa la operen los socios, brinda un compromiso hacia objetivos organizacionales comunes, por el compromiso, confianza y amistad entre ellos
Insustituibles	El conocimiento técnico es difícil de sustituir, solo se puede incrementar	El conocimiento técnico es difícil de sustituir, solo se puede incrementar
Durables	La durabilidad sobre la utilidad de los recursos intangibles tendrá relación con la duración de los recursos naturales, petróleo y gas	El conocimiento técnico es durable y adaptable a los cambios que realiza Kayako a su herramienta

Atributos/Empresas	LHR	Dewak
Transparentes	La capacitación que se le brinda a los recursos humanos, así como la experiencia de reclutamiento de la gerencia, permite identificar el candidato ideal para la vacante que necesita el cliente llenar	El servicio de personalización se puede imitar, pero no la reputación lograda que brinda ofrecer un producto profesional y de calidad
Intransferibles	No se pueden transferir, porque es conocimiento y experiencia: intangibles	No se pueden transferir, porque es conocimiento y experiencia: intangibles
Replicabilidad	La experiencia internacional del fundador y sus contactos formales e informales es algo difícil de imitar. Se suma la confianza entre ellos	La forma de trabajar y comunicarse es difícil de imitar, por el contexto cultural principalmente

Fuente: elaboración propia.

Los atributos antes mencionados, resaltan en LHR y Dewak, sus capacidades de adaptabilidad y reconfiguración de sus recursos, importantes al momento de evitar la presión de la competencia, ajustar sus procesos y responder eficientemente a la demanda de los clientes.

Las capacidades, anteriormente expuestas, demuestran que son el eje central de las ventajas competitivas en LHR y Dewak, por ello, la dificultad para su competencia de imitarles.

## CONCLUSIONES

Las empresas caso estudio son exportadoras de servicios personalizados y técnicos.

Los resultados de la investigación resaltan la importancia de los recursos y capacidades en estas empresas colombianas, puesto que es necesario optimizarlos para tener éxito rápidamente en los mercados internacionales y un superior nivel de eficiencia y eficacia.

Los empresarios de ambas compañías mencionaron el conocimiento y experiencia como los recursos más valiosos para sus organizaciones y fuente importante de sus ventajas competitivas. En este sentido, a través de la experiencia internacional previa, han podido obtener dichos atributos y formular sus estrategias de negocio dirigidas a los mercados internacionales.

El tamaño de estas empresas les permite ser adaptables a los entornos cambiantes del mercado, de esta manera, reconfiguran sus recursos, enfrentan amenazas, identifican nuevas oportunidades de negocios y son más competitivos.

Ninguna de las dos empresas necesita grandes inversiones en recursos tangibles; sus recursos humanos ocupan el mayor costo para la organización. La importancia

del conocimiento y la experiencia frente a grandes activos tangibles se hace visible. También son de subrayar las capacidades de *know-how* industrial, gerencial, mercadeo y la habilidad para conseguir capital financiero, importante al inicio de las operaciones de LHR.

Otro factor para resaltar en el éxito de LHR y Dewak, ha sido su capacidad de redes; en esta han encontrado la forma de disminuir la carga de ser empresas jóvenes y extranjeras, situándose y ganándose la confianza del mercado.

Cabe destacar la visión de los empresarios, donde sus proyectos aún no finalizan. En Dewak, los planes son:

En este momento nosotros somos dependientes 100 % de Kayako y obviamente, nosotros sabemos eso, queremos precisamente empezarnos a abrir en nuestras herramientas de *help desk*, de CRM u otro tipo, porque nosotros ya tenemos ese conocimiento, sabemos cómo conseguir los clientes y podemos emular estos comportamientos en otros productos, así crecer más. Queremos montar una oficina en el exterior para tener contacto directo con los clientes y tener fuerza de venta. (Orozco, entrevista personal, 2012)

Los planes de LHR son:

Como parte de nuestros proyectos si es tener una oficina, pero no en Argentina o en México, sería en Houston, por ejemplo, donde están la mayoría de nuestros clientes y también tener una oficina montada en Medio Oriente, como oficinas comerciales, mas no operativas, la parte operativa se puede hacer en cualquier parte, pero el contacto con el cliente sí debe ser local (Saenz, entrevista personal, 2012).

Entre las competencias gerenciales mayores, podemos mencionar que ambas unidades de análisis coincidieron en la necesidad de dominar un segundo idioma si se desea tener éxito en el extranjero.

Resumiendo, los recursos y capacidades condicionan las empresas nacidas globales, en tanto el perfil del empresario cuenta con experiencia y *know-how* para enfrentar cualquier adversidad y localizar oportunidades de negocio.

Por la naturaleza de la metodología adoptada a esta investigación cualitativa, los resultados obtenidos deben ser tomados con mesura y no generalizar. Estos resultados preliminares, adoptados del entorno de dos empresas colombianas, deben ser verificados a través de una muestra mayor de empresas, donde por medio de encuestas se pueda alcanzar un resultado cuantitativo.

## REFERENCIAS

Aaker, D. (1989). Managing Assets and Skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, (31), 91-106.

- Álvarez, C., Bernadich, M., y Urbano, D., (2012). Privalia: Creación e internacionalización de una empresa catalana multilocal. *Casos de dirección estratégica*. Editorial Pearson.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). *Strategic Assets and organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14, (1), 33-46. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250140105>
- Arenius, P. (2005). The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration. *J Int Entrepr*, (3), 115- 131. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-005-4203-6>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Bell, J., McNaughton, R., y Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001). 'Born-again global': An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425301000436>
- Bloodgood, J., Sapienza, J. y Almeida, J. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrep Theory Pract*, 20(4), 61-76.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2005). *Mas allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma.
- Coates, T. y McDermott, C. (2002). An exploratory analysis of new competencies: A resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435-450. [https://www.researchgate.net/publication/223685733\\_An\\_exploratory\\_analysis\\_of\\_new\\_competencies\\_A\\_resource\\_based\\_view\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/223685733_An_exploratory_analysis_of_new_competencies_A_resource_based_view_perspective)
- Coviello, N. y Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569510095008/full/html?queryID=38%2F5409298>
- Coviello, N. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, (37), 713-731. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Coviello, N. y Cox, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, (4), 113-132. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10843-007-0004-4>
- Cuervo, A. y Villoria, S. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-378. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=64934>

- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4). <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, (10-11), 1105-1121. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Fahy, J. y Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 2(11), 96-105.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding Strategies of Born Globals. *Journal of International Entrepreneurship*, (3), 199-222. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10843-005-0401-5>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, M., Dimitratos, P., Solberg, C. y Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593108000371>
- Gabrielsson, M., y Gabrielsson, P., (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms, *International Business Review* 20, 88-99
- Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, (8), 23-32. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Karra, N., Phillips, N. y Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41(4), 440-458. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630108000484>
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26. [https://www.researchgate.net/profile/S\\_Cavusgil/publication/301840778\\_The\\_born\\_global\\_rm\\_A\\_challenge\\_to\\_traditional\\_internationalization\\_theory/links/575ada3c08ae414b8e4670f9/The-born-global-rm-A-challenge-to-traditional-internationalization-theory.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S_Cavusgil/publication/301840778_The_born_global_rm_A_challenge_to_traditional_internationalization_theory/links/575ada3c08ae414b8e4670f9/The-born-global-rm-A-challenge-to-traditional-internationalization-theory.pdf)
- Luostarinen, R. y Gabrielsson. M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801. [https://www.researchgate.net/publication/229740794\\_Globalization\\_and\\_marketing\\_strategies\\_of\\_Born\\_Globals\\_in\\_SMOPECs](https://www.researchgate.net/publication/229740794_Globalization_and_marketing_strategies_of_Born_Globals_in_SMOPECs)



- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593197000322>
- McDougall, P., Shane, S. y Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902694900175>
- McDougall, P. y Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269500081X>
- Ministerio de Comercio. (2012). *Microempresa, Pyme y Gran Empresa*.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B., McDougall, P. y Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44. <https://www.jstor.org/stable/4165256?seq=1>
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99. <https://www.jstor.org/stable/40228434?seq=1>
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (33), 79-91.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Wiley.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *Mckinsey Quarterly*, (4), 45-52. <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA15424561&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00475394&p=AONE&sw=w>
- Rialp, A., Rial, J. y Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593104000721>
- Rialp, A., Galván, I y Suarez, S. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323730900053X>

- Servais, P. y Rasmussen, E. (2000). Different types of international new ventures. *Academy of international business*, 1-27.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, (4), 4-12. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030630708901400301?journalCode=gema>
- Zahara, S., Ireland, D. y Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5),925-950. <https://www.jstor.org/stable/1556420?seq=1>
- Zahara, S., Matherne, B. y Carleton, J. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 163-186. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023852201406>
- Zucchella, A. (2002). Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case [conference]. *SME internationalisation and born globals- different European views and evidence*. [https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/f/f0/Estrategia\\_internacionalizacion\\_4-00.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/f/f0/Estrategia_internacionalizacion_4-00.pdf)

# ***Análisis comparativo de los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las RRPP en una organización\****

Maria Paulina Castaño Castañeda\*\*

Luisa Fernanda Ortiz Rico\*\*\*

## **RESUMEN**

En las sociedades modernas, la comunicación con los demás se ha convertido en una herramienta clave del éxito, tanto en el ámbito laboral como personal. Sea cual sea la dinámica relacional, se necesita de la aplicación de la comunicación y la estrategia, dos términos que en sí mismos hacen referencia a una función necesaria y fundamental en la sociedad actual: las relaciones públicas (RRPP).

En este proyecto de investigación se analizó comparativamente los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las RRPP en una organización.

*Palabras clave:* comunicación; relaciones públicas; organización; elementos comunicacionales.

---

\* Trabajo de aula de la especialización en Relaciones Públicas realizado en 2015 bajo la supervisión de profesor Jaime Humberto Tobón Correa.

\*\* Comunicadora social, especialista en relaciones públicas. Universidad de Medellín.

\*\*\* Comunicadora Social. Fundación universitaria Luis Amigo. Especialista en Relaciones públicas. Universidad de Medellín.

## ***Comparative Analysis of the Necessary Communicational Elements for Determining the Importance of the PR in an Organization***

### **ABSTRACT**

In modern societies, communication with others has become a key tool for success both in the work as the personal realms. Whatever the relational dynamic is, a properly applied communication and strategy are necessary, both being concepts that within themselves make reference to a necessary and fundamental function of current society: public relations (PR). This study comparatively analyzes the communicational elements necessary for determining the importance of PR in an organization.

*Keywords:* Communication; public relations; organization; communicational elements.

## **INTRODUCCIÓN**

Según los autores Herrero y Pinedo (2005 p. 41) "el individuo pone el conocimiento a disposición del propio pensamiento sobre la acción: pensar sobre lo que se está pensando" reconociendo que "el conocimiento y el pensamiento están íntimamente ligados", lo que le permite al hombre ser más consciente a la hora de desenvolverse y relacionarse con los demás, de entender su mundo y de interferir en este.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario entender que la mayoría de veces, las personas se relacionan con aquellas con las que tienen intereses en común, lo que posibilita la consecución de los objetivos del entorno en el cual se desenvuelven.

Es así como se comprende que, sea cual sea la dinámica relacional, se necesita de la aplicación de la comunicación y la estrategia, dos términos que en sí mismos hacen referencia a una función necesaria y fundamental en la sociedad actual: las relaciones públicas.

Por lo tanto, en este proyecto de investigación se analizará comparativamente los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las RRPP en una organización.

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. Estas implementan técnicas de negociación, marketing y publicidad para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social, particular y único. Constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes de las audiencias e identifica las políticas y los procedimientos de una organización, y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público, con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos, en sus respectivas audiencias para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos (Martini, 1998).

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta la complejidad de las relaciones públicas, se puede deducir que este ejercicio es fundamental dentro de una compañía; que a diferencia de la práctica habitual de las comunicaciones organizacionales, este va más allá de lo meramente instrumental, y no se trata de demeritar la función de un profesional en comunicaciones, pero sí de optimizar la función de un relacionista público, pues implica "la ejecución de procesos pedagógicos de posicionamiento ideológico institucional y comercial para el aprendizaje de ese comportamiento organizacional" (Garzón, s.f.).

Es momento para que las empresas comprendan que no existe el ejercicio de la comunicación organizacional y corporativa sin la incorporación de una correcta gestión de la cultura, por lo que se hace necesario crear estrategias que permitan la construcción de una comunicación perceptual que sustente el ámbito relacional con los públicos objetivos, sean usuarios, empleados, proveedores, aliados, accionistas, sociedad y entorno.

Podemos decir que las relaciones públicas no cuentan en la actualidad con el auge que realmente deberían tener en una organización. Esta falencia de conocimiento en una empresa trae como consecuencias no saber cómo actuar a la hora de enfrentarse a una crisis y de generar una buena imagen institucional, que es de vital importancia para el desarrollo y evolución de esta.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los elementos comunicacionales necesarios que nos permiten determinar la importancia de las RRPP en una organización?

### **Objetivo de investigación**

Analizar comparativamente los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las RRPP en una organización.

### **Objetivos específicos**

- Investigar cuáles son los elementos comunicacionales más implementados en una organización.
- Precisar la importancia de los elementos comunicacionales que permiten el ejercicio de las RRPP en una organización.
- Determinar la importancia que tiene las RRPP en las organizaciones.
- Justificar porqué para las empresas resulta beneficioso contar con un departamento de relaciones públicas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las autoras de este proyecto de investigación son profesionales en comunicación y actualmente estudiantes de una especialización en Relaciones Públicas, quienes han notado importantes confusiones en la gestión de un relacionista público en el contexto empresarial, especialmente en Colombia, dado que aún muchas organizaciones no tienen claro cuál es el verdadero papel que debe asumir este profesional en función de la reputación, imagen, manejo de crisis y relacionamiento entre las diferentes audiencias de la misma.

Las RRPP, más que ser vistas como un conocimiento que aporta valor agregado a la organización, es y deben ser asumidas como la herramienta transversal que permite la interacción con los grupos sociales con los que se comparten intereses, por tanto, se hace indispensable conocer las herramientas comunicacionales, porque finalmente son el único camino para dar a conocer los alcances y aspiraciones, tanto de los contenidos informativos como relacionales, que aseguran la participación activa en un mercado, que cada vez es más competitivo.

Este trabajo de investigación aclarará los conceptos que se necesitan para garantizar el ejercicio profesional de las RRPP en las compañías, ya que “[c]ada vez se vuelve más importante establecer relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, aminorando diferencias interculturales y promoviendo prácticas” (Castillo, 2010 p. 103), porque más que difundir una información, se trata de establecer una línea trasversal entre la organización y su entorno.

A lo largo de la especialización, hemos evidenciado que existe un desajuste entre los diferentes procesos de las organizaciones, de tal forma, que en muchos casos, el área de comunicaciones se convierte en el responsable de las relaciones públicas, siendo este un error común que le resta impacto e importancia a esta disciplina, cuando en realidad lo que se debe hacer es establecer estrategias conjuntas con otros departamentos, con la pretensión de asesorar en cómo vincular comunicativamente las actividades de estos, con el fin de articularlos para lograr el reconocimiento que conlleva a la sostenibilidad y la buena imagen institucional.

Para concluir y denotar la importancia del ejercicio de esta disciplina, citamos la opinión de la *Public Relations Society of America* (PRSA) correspondientes a las Relaciones Públicas en cuanto a sus contribuciones sociales:

La dirección de las instituciones debe comprender las actitudes y escalas de valores de sus públicos para poder alcanzar las metas de las mismas. Estas metas a su vez dependen del entorno exterior. Los responsables de relaciones públicas actúan como consejeros y mediadores, ayudando a transformar los objetivos privados en estrategia y acción razonable y públicamente aceptable.

Esta apreciación hace énfasis a la perspectiva directiva o gerencial de las relaciones públicas como estrategia más adecuada a su correcta contribución en la consecución de los objetivos organizativos, modelo de acción que nos parece fundamental para el desarrollo óptimo de una compañía.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes teóricos inmediatos de este proyecto de investigación son escasos, debido a que los fundamentos no se encuentran explícitos en los demás trabajos

consultados, sin embargo, en la consulta encontramos un referente relacionado con el mismo tema objeto de estudio, denominado *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*, en él, la autora presenta:

el estado actual de la Comunicación Social en su aplicación a los fines para los que sus herramientas comunicativas, fueron inicialmente diseñadas y en su evolución, logrando la casi perfecta y fluida comunicación entre los distintos barrios de la aldea global. (Baschwitz, 1996)

Por medio del cual hace énfasis más desde la aplicación de las herramientas comunicacionales bajo un caso de éxito, y no el desarrollo de una estrategia que permita argumentar el ejercicio efectivo de las RRPP dentro de una organización, como es planteado por nosotras.

También se encontró la tesis *Las relaciones públicas y su incidencia en el funcionamiento de la comunicación interna y externa de Aguapen S.A. Periodo 2010-2011*, donde Paola Elizabeth Cortez Clavijo centra como objetivo principal "[d]eterminar la Relaciones Públicas sobre la base de las comunicación interna y externa en la empresa Aguapen S.A." (Cortez, 2011 p. 8) Afirmando en su hipótesis que "[l]a adecuada aplicación las Relaciones Públicas mejorará el funcionamiento de las comunicaciones interna y externa en Aguapen S.A." (Cortez, 2011, p. 9), premisa importante y esclarecedora para el objeto de estudio presente, lo que anticipa una proyección adecuada del enfoque de investigación.

La tesis *Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de ciencias de la comunicación* (Hernández, 2005) en su introducción, Marvin Hernández (2005) hace alusión a que:

"Las comunicaciones interpersonales son básicas y fundamentales para el ser humano; ya que este es eminentemente social y no puede permanecer aislados de otras personas y del mundo que lo rodea, porque las comunicaciones interpersonales crean una fuerza activa y seria, y desarrollan la capacidad de convivir y o trabajar con los demás". (p. 2)

Hace reflexionar que este trabajo de investigación está alineado al presente, pues llega al punto que finalmente se quiere justificar: la importancia del relacionamiento en una organización.

Durante la búsqueda de antecedentes de la investigación aplicada, fue interesante descubrir que, aunque según la indagación no existe el mismo interrogante, si se encontró la misma preocupación basada en el estudio y profundización desde diferentes áreas del saber. Fue así como se descubrió en la tesis *Actualización psicossociológica de las relaciones públicas*, el interés por

[d]escomponer las modalidades de comunicación en Relaciones Públicas desde una perspectiva psicossocial (sistémica e interactiva) en base a las características del receptor e integrar



dicha disección con la propia del objeto formal: Comunicación interpersonal, Comunicación grupal y a grupos (Interna), Comunicación en la sociedad "de masas" (Externa) (Cabada del Río, 2001)

Esto hace parte del tercer objetivo concreto que definió Marina Cabada del Río en la memoria presentada para optar al grado de doctora.

La construcción de un cuerpo teórico de las relaciones públicas se ha ido realizando a medida que la propia sociedad demandaba una mejora de sus actuaciones y una aportación más rigurosa y contrastable. Frente a unos inicios en los que los precursores de las relaciones públicas actuaban sin ninguna fundamentación teórica y se basaban en la intuición y el instinto, la disciplina se fue desarrollando a medida que se generalizaba su uso en los ámbitos privado y público. (Castillo y Xifra, 2006 p. 15)

Aunque lo anterior no hace parte de una tesis, sino de una *Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005)* que desarrollaron Antonio Castillo y Jordi Xifra, donde amplían la necesidad que han tenido diferentes candidatos a doctor por justificar y analizar el ejercicio de las RRPP en España, lo que ilustra la importancia de este tema desde tiempos pasados con un panorama alentador y positivo en la actualidad.

También se tiene como referente la investigación titulada *Importancia de la comunicación organizacional y relaciones públicas en el desarrollo de las actividades del instituto técnico superior agronómico salesiano del cantón paute provincia del Azuay*. Su autor, Arwin David Alvarado Villamar, tenía como objetivo "[r]ealizar una investigación de la Comunicación en el ITSAS, que proporcione información útil de la forma y los medios de comunicación utilizados, a fin de evidenciar fortalezas y debilidades", donde se consideró necesario realizar un estudio que pudiera proporcionar datos que evidenciaran el estado, forma y medios de comunicación, a fin de encontrar situaciones problemáticas y resolverlos para la buena marcha de las gestiones y proceso educativo.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### Comunicación

Siguiendo a Pablo Antonio Múnera Uribe (2003), el término comunicación es:

Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa *hacer común*. Eso implica la superación del *yo* en busca del *tú*, para confluir en el *nosotros*. Es superar –mas no negar– el nivel de individualidad de la expresión, para llegar al encuentro con el otro, *so pena* de caer en la incomprensión. Comunicación y expresión son dimensiones complementarias del lenguaje, ya que el lenguaje no es de uno sino de todos y manifiesta el ser relacional del hombre, sin negarle la autenticidad de la expresión, sino al contrario, potenciándola, pues el hombre en la humanidad se encuentra por diferenciación e implica la presencia del *tú* en la construcción del *yo*. (p. 71)

Dada esta primera definición del término comunicación, Múnera Uribe (2003) también plantea que la comunicación se da

[e]n todas las condiciones, en todos los oficios, en todas las circunstancias, desde que el hombre es hombre ha debido comunicarse y ha necesitado comunicarse. La comunicación parece ser todo, porque todo es susceptible de significar y es imposible dejar de comunicar. Se comunica cuando se habla, y se comunica al callar; se comunica al reír, y se hace al llorar; se comunica con el vestido, con la mirada, con la forma de moverse; se comunica cuando no se hace lo pertinente, y cuando se cumplen las normas o cuando se deja de hacerlo. Se comunica permanentemente. (p. 71)

Con lo recién enunciado y para ultimar con el autor, este indica que el término aquí descrito es

"un proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. Es igualmente posible decir que la comunicación permite la construcción de la cultura o que es un proceso generador de una serie de relaciones e interacciones que, gracias al intercambio de mensajes y actos, posibilita la convivencia. (p. 72)

Según el autor Edwin Emery (1967): "comunicar es el arte de transmitir información, ideas y sentimientos de una persona a otra". Donde plantea que "(...) el hombre tiene una necesidad fundamental, distinta de la necesidad puramente física de alimentarse y guarecerse: la necesidad de comunicarse con sus semejantes. Esta imperiosa necesidad es primordial y, en nuestra civilización contemporánea, es indispensable para la supervivencia". (Emery, 1967)

### **Comunicación en las relaciones públicas**

Para el autor Carlos Bonilla (1997):

Los términos comunicación y relaciones públicas no son contradictorios o antitéticos, y entre ellos no hay una relación de subordinación que algunos teóricos pretenden marcar. Las relaciones públicas no constituyen una rama o forma especial de la ciencia o técnica de la comunicación, como la publicidad o el periodismo. Las funciones de comunicación y relaciones públicas recorren caminos coincidentes en más de un punto vital de las relaciones entre personas o grupos sociales. La comunicación no puede faltar en cualquier programa de relaciones públicas, cuya misión es la de integrar a la organización a su contexto social y económico. (p. 42-43)

Aquí, claramente, el autor señala que estos dos términos van de la mano y se necesitan el uno del otro; por esta razón, también indica en su texto que "[l]as relaciones públicas encuentran en la comunicación uno de sus más valiosos instrumentos, su herramienta natural, su arma más poderosa para la trascendencia en el ámbito de una comunidad de personas humanas" (Bonilla, 1997, pp. 42-43). Con lo anteriormente expuesto, el autor argumenta y expone contundentemente que "la comunicación

se convierte, con sus amplias posibilidades y con su casi infinita variedad de recursos, en el sustento obligado y constante de todo programa de relaciones públicas” (Bonilla, 1997, p. 42-43).

En conclusión, lo que el autor señala es que “las relaciones públicas, la comunicación y el sistema de comunicación organizacional deben orientarse a satisfacer las necesidades de información y de respuesta de los públicos, tanto internos como externos, de la organización”. (Bonilla, 1997)

### **Comunicación en la organización**

Hacemos referencia en este caso al autor Carlos Bonilla (1997), que con respecto a este concepto comienza explicando que:

Las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto solo se logra mediante la acción coordinada, entonces la comunicación se destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas”. (p. 30)

Sin embargo, el autor explica que:

El proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente; inclusive, actualmente existen empresas e instituciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que está vinculada. Lo anterior ha ocasionado que se destinen recursos limitados para las actividades de comunicación; así, el desarrollo de los sistemas de comunicación organizacionales no ha avanzado a la par con el de los sistemas mercadológicos, administrativos, de ventas o de producción, por mencionar algunos ejemplos”. (p. 31)

No obstante, en algunas organizaciones suceda lo expuesto anteriormente. El autor afirma que:

La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. (...) la comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades, los rumores, etc. (p. 33)

En conclusión, el autor señala y da un contundente argumento en cuanto a que:

La comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas. (...) la comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación. Por lo tanto, la organización constituye un sistema de proceso de mensajes. (p. 35-36)

## Elementos comunicacionales

**Emisor:** persona que transmite un mensaje.

**Mensaje:** señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor.

**Cifrar:** el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado.

**Canal o medio:** es el método que empleamos para enviar un mensaje.

**Receptor:** persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje.

**Descifrar:** adjudicar un significado a las palabras o símbolos enviados en el mensaje.

**Retroalimentación:** respuesta a los mensajes enviados.

**Ruido:** obstáculos en el intercambio de mensajes.

**Alocución:** discurso o razonamiento breve dirigido a receptores específicos.

**Codificador:** encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

**Comunicar:** descubrir, manifestar, hacer saber. Hacer partícipe a otro de lo que uno conoce.

**Decodificador:** quien posee un conjunto de facultades sensoriales que le permiten descifrar códigos.

**Diálogo:** plática entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.

**Difusión:** propagación o divulgación de conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.

**Fonación:** combinación de letras que representan los sonidos de un alfabeto o escritura.

**Fuente:** persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

**Información:** enterar, dar noticia de una cosa a uno o varios receptores.

**Interpretar:** concebir, ordenar o expresar de un modo personal la realidad.

**Masiva:** relativo a un gran número de personas

**Perceptor:** quien recibe, por medio de los sentidos, las imágenes, impresiones, sensaciones o mensajes externos.

**Unidireccional:** mensaje enviado sin posibilidad de retorno.

## **Relaciones públicas**

Teniendo en cuenta que se hace necesario definir las RRPP para determinar la importancia de las mismas dentro de una organización, se inició este apartado con la definición del escritor Antonio Castillo Esparcia (2009):

Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa ente una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras este concepto tradicional de la disciplina, se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos afectos, entre los interlocutores se establezca una relación fructífera, es decir, que los dos salgan beneficiados de esta relación. (p. 15)

Así mismo, no estando muy alejado de la percepción con la que se inició este apartado, Carlos Bonilla Gutiérrez (1997) define las RRPP como una actividad que:

ha ganado su lugar dentro de la estructura organizacional, como la función programada que promueve, con apoyo en técnicas específicas, metas definidas de integración social, a fin de elevar el nivel de convivencia, solidaridad y colaboración con los públicos que coinciden en cuanto a objetivos. (p. 42)

De esta misma forma, expresa que:

las relaciones públicas se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada su adopción al medio ambiente, la modificación de la conducta organizacional y las respuestas a las exigencias de cambio que impone su ambiente exterior". (p. 41)

A pesar de ello, y aunque según la indagación teórica no existen contradicciones marcadas entre una percepción u otra, la autora del libro *Relaciones públicas: de su naturaleza hacia la práctica profesional*, tiene un discernimiento desde otro enfoque diferente pero no opuesto al descrito en el anterior párrafo, ya que expresa que:

Las relaciones públicas contemporáneas se deben orientar según una visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar políticas de comunicación, sobrepasando su carácter mediática y operacional, muy propio de la comunicación utilizada exclusivamente como herramienta. (Aparecida y Franca, 2011, p. 29)

Ella también se remonta a la historia donde se comenzó a fundar la importancia de las RRPP en un mundo académico y profesional, pues señala que:

La práctica de las relaciones públicas en Colombia comenzó a hacerse más pragmática a partir de 1963, con la fundación de Cecorp (Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional), con el objetivo de desarrollar la profesión y promover la actualización de la disciplina como eje del progreso organizacional y del desarrollo social". (Aparecida y Franca, 2011, p. 65)

Allí mismo afirma que:

finalmente, en forma unánime, las relaciones publicas tuvieron un papel relevante en muchos acontecimientos de la historia de los Estados Unidos, y que fue en este país que la actividad cobro un estatus relevante en la sociedad, paralelamente a las demás áreas de conocimiento". (Aparecida y Franca, 2011, p. 25)

Con la anterior afirmación, se puede asegurar que existen muchos conceptos, definiciones y teorías que le suman importancia a las RRPP como una disciplina desligada de la comunicación, pues tal como lo afirma Bonilla (1997):

Las relaciones públicas constituyen un esfuerzo dirigido al análisis total de los diferentes elementos de comunicación de una organización formal, acerca de la forma como éstos se insertan en las relaciones entre los comportamientos individuales y grupales de los miembros directos e indirectos de una organización y la estructura de la misma. (p. 30)

Para concluir este apartado y de acuerdo con el problema de investigación, se puede definir las relaciones públicas, tal como lo precisa el escritor de *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, que estas:

Deben ser tratadas como filosofía y como proceso a la vez. En tanto que filosofía, tiene una dimensión política, porque intenta definir el punto de equilibrio entre los objetivos de interés público y privado, y actúa cumpliendo los objetivos corporativos que sirven de base para el establecimiento de relaciones eficaces entre las organizaciones y el mercado o sus públicos específicos" (Aparecida y Franca, 2011, p. 30).

Aportando Bonilla (1997) a ello: "e incluso internacional – de personas humanas"

Para dar continuidad a este tema, que es fundamental para indagar el ejercicio profesional en Colombia desde el mundo corporativo basado en el proyecto investigado, se mencionarán los cuatro modelos de las RRPP de acuerdo con lo descrito en el libro de Jordi Xifra, quien amplía la teoría de Grunig, referente a

los cuatro modelos del ejercicio de las relaciones públicas basados en el análisis del desarrollo histórico de su ejercicio profesional. Estos modelos formales constituyen representaciones de los valores, fines y comportamientos considerados o empleados por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas. (p. 12)

Siendo estas "el resultado de la combinación de dos dimensiones: la dirección (unidireccional versus bidireccional) y el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétricos versus simétricos)" (Xifra, 2010, p. 12).

Conforme con lo expuesto en el libro *Relaciones públicas, empresa y sociedad*, "los modelos de la práctica de las relaciones públicas son agente de prensa, el de la información (o de información al público), asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional" (Xifra, 2010, p. 13).

Este último fue, para el teórico, el mejor modelo de las relaciones públicas, pues los profesionales de esta disciplina actúan como mediadores entre la organización y los públicos de su entorno, dado que se trata de una relación de entendimiento mutuo entre ambas partes, ya que este modelo se traduce en un diálogo que lleva a las organizaciones y sus *stakeholders* a modificar sus actitudes y comportamientos después de la ejecución del programa de las relaciones públicas (Xifra, 2010, p. 15).

Ante el idealismo de la simetría bidireccional, Grunig junto con otros investigadores, tal como lo dice Xifra en su apartado, elaboraron un modelo de motivación mixta que, a pesar de considerarlo bidireccional simétrico, adapta el modelo anterior de Grunig a la realidad de la práctica de la disciplina, pero por supuesto el horizonte psicológico y adentrándose en un enfoque sistémico. Es así como "el profesional de las relaciones públicas, en su papel de antagonista cooperante, gestiona tácticas persuasivas dirigidas tanto a la coalición dominante de la organización –es decir, la elite titular del poder de toma de decisiones– como a sus públicos". (Xifra, 2010 p. 15)

"Las relaciones públicas internas engloban el conjunto de actos de comunicación y relaciones públicas que se producen en el seno de una organización, sus modalidades varían de una organización a otra" (Xifra, 2007, p. 20). De igual forma, Jordi Xifra señala en su libro que las relaciones públicas internas no pueden desarrollarse con éxito si no se dominan cinco ejes fundamentales:

1. Las organizaciones deben priorizar las personas y la comunicación.
2. El objetivo social no es excluyente con el de la rentabilidad económica de las empresas.
3. Compromiso de los altos directivos
4. Las nuevas tecnologías, ¿un freno o una oportunidad?
5. La sinergia que debe existir entre las relaciones públicas externas y las internas.

## **Organización**

Carlos Bonilla (1997) afirma que "podemos definir a las organizaciones como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes" (p. 16). Siguiendo esta misma concepción teórica, se han encontrado diferentes términos que se usan para representar el concepto que se está tratando, pero como lo amplía este mismo

autor: "a pesar de las diferencias que existen entre los conceptos institución, empresa y organismo intermedio, estos tres términos suelen utilizarse como sinónimo. En todo caso se tratan de organizaciones formales". (Bonilla 1997, p. 25)

### ***Tipos de organización***

Dando fin al marco teórico del presente proyecto de investigación, se definen los tipos de organización, pues en esta misma medida, el autor manifiesta que:

existen organizaciones formales e informales, de acuerdo con la interrelación de los individuos que las integran. En las primeras están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control. Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneos de los individuos que pertenecen a una organización formal. (Bonilla, 1997, p. 25)

En relación con lo anterior:

una de las principales características de las organizaciones formales es que se constituyen con un propósito. Todas las acciones que se desarrollan dentro de una organización están orientadas, directa o indirectamente, a la consecución de este propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos organizacionales. (p. 19)

Según el escritor, otra de las teorías desarrolladas para fortalecer la estructura formal de las organizaciones son las relaciones públicas.

Estas se describen como una disciplina socio- técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco.

### **Relaciones públicas en las organizaciones**

Carlos Bonilla, en su libro *La comunicación función básica de las relaciones públicas* (1997), sostiene que "la comunicación organizacional debe ser congruente con las metas, criterios y propósitos de relaciones públicas que, a su vez, serán convergentes con las actividades primordiales de integración y desarrollo, internas y externas, de la organización" (p. 41). De igual forma, María Aparecida Ferrari, señala que las relaciones públicas "en tanto que filosofía y proceso, es parte de la propia naturaleza de las organizaciones y existe independientemente de la formalización de su práctica". (Aparecida y Franca, 2011, p. 30)

### **Limitaciones**

El presente proyecto de investigación solo presenta una limitación y es lograr llegar a los directivos de alto rango de la empresa a la cual analizaremos por medio de la encuesta al departamento de relaciones públicas.



## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación fue basada en una investigación explicativa, es decir, se encargó de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Con este fin, se realizó un tipo de encuesta al comité ejecutivo (gerentes y directores) de la empresa tipo, en cuanto a los elementos comunicacionales necesarios para determinar la importancia de las RRPP en una organización y, así mismo, determinar las razones de porqué para las empresas resulta beneficioso contar con un departamento de relaciones públicas.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El presente proyecto utilizó encuestas para recolectar los datos relacionados con las variables que se medirán; la encuesta tuvo un número determinado de preguntas tipo selección múltiple, encaminada a recoger la percepción del comité ejecutivo de la empresa tipo.

### **Aspectos administrativos**

#### ***Recursos: humanos, materiales, financieros***

En cuanto a los recursos de otro tipo, como financieros o tecnológicos, el proyecto no tiene restricción alguna, no se necesita hacer inversiones de presupuesto para obtener la información solicitada ni de tecnología extra para realizar la investigación.

## **REFERENCIAS**

- Aparecida, M. y Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: de su naturaleza hacia la práctica profesional*. Inclusiones.
- Baschwitz, A. (1996-1997). *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*. Universidad Complutense de Madrid.
- Bonilla, C. (1997). *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas.
- Cabala del Río, M. (2001). *Actualización psicológica de las Relaciones Públicas*. Universidad Complutense de Madrid.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas, teoría e historia*. Carrera edición.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Castillo, A. y Xifra, J. (2006). *Investigación bibliométrica de las tesis doctorales*. Análisis 34.

Castro, E. y Moreno, L. (2006). *El modelo comunicativo: teóricos y teorías relevantes*. Editorial Trillas.

Cortes, P. (2011). *Las relaciones públicas y su incidencia en el funcionamiento de la comunicación* [tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/453/1/TESIS%20DE%20PAOLA%20CORTEZ.pdf>

Emery, E. (1967). *Las comunicaciones en el mundo actual*. Norma.

Hernández, M. (2005). *Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de ciencias de la comunicación*. Universidad San Carlos de Guatemala.

Herrero, J. y Pinedo, J. (2005). Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. *Boletín de Estudios e Investigación*, (6), 37-67. <https://www.redalyc.org/pdf/771/77100604.pdf>

Martini, N. (1998, mayo). ¿Qué son las relaciones públicas? Definición de relaciones públicas. *Portal de Relaciones Públicas*. <https://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

Múnera, P. (2003). *Comunicación empresarial, una mirada corporativa*. AICE.

Xifra, J. (2007). *Teorías de las relaciones públicas*. Editorial UOC.

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad*. Ediciones UOC.

## ANEXO 1

### MUESTRA DE ENCUESTA REALIZADA AL COMITÉ EJECUTIVO (GERENTES Y DIRECTORES) DE LA EMPRESA TIPO

Queremos conocer tu opinión. Llena la siguiente encuesta para determinar las razones de porque para la empresa puede resultar beneficioso contar con un departamento de Relaciones Públicas. Los resultados nos permitirán mejorar la estrategia de la compañía encaminada al cumplimiento del objetivo de trabajar por la buena reputación y el buen relacionamiento con los diferentes *stakeholders*.

Indica con una "X" siguiendo la escala:

5: Siempre / 4: Casi siempre / 3: Algunas veces / 2: Casi nunca / 1: Nunca

<b>UNA MIRADA INTERNA</b>	1	2	3	4	5
El área de comunicación de su compañía se destaca					
Su organización se caracteriza por tener un clima interno favorable					
El área de comunicaciones suple todas las necesidades informativas que tiene su organización					
Considera que el área de comunicaciones realiza una buena labor					
Recibe información sobre el acontecer interno de la compañía					
<b>UNA MIRADA EXTERNA</b>	1	2	3	4	5
Ha considerado que su organización debe contar con un departamento de Relaciones Públicas					
Su compañía es reconocida positivamente en el mercado.					
Considera que su organización tiene una buena reputación					
Ha considerado la posibilidad de incorporar un relacionista público en su organización					
El área de comunicaciones suple todas las necesidades de relacionamiento que tiene su organización.					
Considera que la relación con sus públicos objetivos es buena					
El área de comunicaciones se encarga del relacionamiento con los <i>stakeholders</i> de la compañía.					
Considera que su organización tiene una buena reputación					

---

**SITUACIÓN DE RIESGO**

---

1 2 3 4 5

---

Qué tan recurrente se presentan crisis en su organización

---

Ha sentido la necesidad en un momento de crisis de contar con un relacionista público en su organización

---

# RECOMENDACIONES PARA NUESTROS COLABORADORES

---

**Quienes envíen artículos con destino a publicación en cualquiera de las revistas de la Universidad de Medellín deben acompañar el artículo con la constancia de que es inédito, de su autoría y que no ha sido propuesto para publicación en ningún otro medio simultáneamente. Además, ceden sus derechos patrimoniales a la institución y la autorizan a divulgar tales artículos por cualquier medio, impreso o electrónico, incluido Internet.**

Las personas interesadas en presentar un artículo para publicación en *Fragua*, deberán acogerse a lo siguiente:

1. El documento debe cumplir con las siguientes características:
  - Escrito en Word, fuente Arial, 12 puntos, con interlineado de 1,5; su extensión puede variar entre 4.000 y 9.000 palabras.
  - El documento se debe paginar en la parte inferior derecha.
2. Todo artículo deberá incluir la siguiente información: título del trabajo, nombre del autor o autores, resumen, palabras clave (máximo seis), desarrollo del artículo con la siguiente estructura: introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía.
3. En el título del artículo debe insertarse una nota de pie de página indicando o explicando el origen del artículo. Para esta explicación tenga en cuenta la siguiente información:
  - Grupo de investigación y nivel de clasificación en Colciencias (en caso de estar clasificado).
  - Nombre del proyecto de investigación del cual es producto el artículo.
  - Nombre del semillero al que pertenece
  - Entidad(es) que financia(n) el proyecto
  - Período de ejecución
4. Nombre del autor o autores completos, y en pie de página, la formación académica, semilleros de investigación en los que ha participado, vinculación laboral, grupo y

línea de investigación a la cual pertenece el autor, dirección para correspondencia física (es importante, además, la dirección postal de la institución a la cual pertenece el autor) y dirección electrónica.

5. El resumen del artículo puede variar entre 80 y 140 palabras. Se sugiere seguir la siguiente estructura:
  - Objetivo del artículo: el propósito que buscan los autores con el trabajo.
  - Método: método empleado para argumentar y lograr el objetivo propuesto.
  - Principal resultado obtenido o conclusión.
6. Todo artículo debe tener palabras clave (máximo seis); el criterio para elegir las palabras clave es que estas garanticen la visibilidad del artículo en los motores de búsqueda y en las bases de datos. Estas palabras son empleadas por las bibliotecas y los índices temáticos de revistas para clasificar los artículos. De esta forma se garantiza que cuando alguien hace una búsqueda por tema pueda tener acceso al artículo.
7. Las notas de pie de página deben estar en letra Times New Roman, tamaño 10, con interlineado sencillo, justificadas y con una sangría de tal forma que el texto quede alineado al lado derecho del número y no debajo del número. Además, cuando en una página aparezcan más de dos pies de página se deben separar con un espacio.
8. Las notas de pie de página se deben emplear para hacer definiciones, aclarar conceptos o remitir al lector a otros trabajos o autores que traten con mayor profundidad los temas que por algún motivo no se pueden desarrollar en el texto pero que el autor considera que pueden ser de interés para el lector. Las notas de pie de página no se deben usar para citar los trabajos que se emplean como material de apoyo en la elaboración del artículo.
9. La responsabilidad de la información estadística contenida en cuadros y gráficos es del autor. Estos cuadros y gráficos deben ser numerados y referenciados en su totalidad en el texto; además, en la parte inferior de estos deben estar las fuentes de información; en caso de que sea elaborado por los autores la fuente debe decir: elaboración propia. Los títulos de los cuadros, gráficos o esquemas deben ir en letra minúscula y sin centrar. Todos los cuadros y gráficos deberán ir en archivos separados.
  - Anexar, aparte del artículo, una síntesis o presentación (no superior a un párrafo) de la hoja de vida del autor y las referencias de las publicaciones más recientes.

## **TEXTO**

Los artículos deben conservar un tono en tercera persona. Solo puede pasar a primera persona en las notas al pie de página.

Las dedicatorias y los epígrafes van en cursiva, salvo, en estos últimos, las especificaciones de autor, obra o año.

Las siglas no se pluralizan; cuando se necesite enfatizar una cantidad mayor a la unidad, antes de la sigla se pone el artículo en plural. Por ejemplo, no “una reunión de ONGS”, sino “una reunión de las ONG”. Además, la primera vez que aparece una sigla en el artículo, se explica su significado entre paréntesis, salvo los casos que ya son muy reconocidos.

Las comillas que se utilizan en cualquier parte del texto, en citas y en referencias bibliográficas, son estas: “ ” no estas: « », pues con las primeras siempre se nota si cierran o abren.

Las unidades se separan con punto y los decimales con coma; además, entre una cifra y el signo de porcentaje, no hay espacio.

## **TÍTULOS, SUBTÍTULOS Y DATOS GENERALES DEL ARTÍCULO**

Títulos ni subtítulos llevan punto final.

Para la nota de pie de página del título y del nombre de autor, el superíndice que se utiliza no es un número, sino un asterisco.

Los nombres de los grupos y líneas de investigación van en cursiva, y con mayúsculas las palabras principales. El del proyecto de investigación, en cursiva y con mayúscula inicial.

## **GUIONES**

La raya (o guion largo) — (Ctrl+Alt+-teclado numérico) se utiliza para líneas incidentales y diálogos, pero si termina en un punto, no se cierra.

El guión pequeño (-) se utiliza para ciertas palabras que van unidas por el guión; por ejemplo, tecno-científico. Y para indicar rangos, de tiempo o de páginas. Aquí no se deja espacio entre los guiones, además, los años y los números de página no llevan punto.

## **MATERIAL GRÁFICO**

Las palabras que se utilizan para el título son tabla o gráfica. Va en negrita hasta el número (Tabla 1.) y el resto va normal. Ese título va centrado.

Adentro, el título de las columnas va en cursiva, sin negrita.

## CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las referencias deben presentarse de acuerdo con el estilo de referencia y citas de la American Psychological Association (APA).

La referencia bibliográfica de una cita se incorpora en el texto de la siguiente forma:

Si la cita es textual y tiene menos de 40 palabras se presenta entre comillas y al final se presenta entre paréntesis la fuente de la siguiente forma (García, Osorio y Correa, 2000, pág.).

Si la cita tiene más de 40 palabras se omiten las comillas y se deja como un texto independiente con un margen izquierdo más amplio. La información de la fuente se coloca al final de la cita igual que el ejemplo anterior.

Si la cita no es textual y está escribiendo en sus palabras, es necesario mencionar el autor y la fecha. A continuación se presentan algunos ejemplos:

García y Osorio (2000), si el nombre del autor hace parte de la oración, y (García y Osorio, 2000) si no hace parte de la oración.

Cuando hay varias referencias de la misma fuente en un solo párrafo, se debe escribir la fecha en la primera cita; después, basta con escribir el nombre del autor.

(García, 1990; 2000), para dos artículos del mismo autor citados a la vez.

(García, 1990a; 1990b), para dos artículos del mismo autor y el mismo año.

Si una publicación tiene más de tres autores debe indicarse solamente el nombre del primer autor seguido por *et al.*, (Gómez *et al.*, 2000).

Si hay dos o más publicaciones de autores diferentes en el mismo año se deben citar en orden alfabético y si son de autores diferentes en años distintos se deberán citar en orden cronológico.

Cuando en la nota van varias referencias bibliográficas, se separan con punto y coma.

La lista de referencias debe ir al final del texto y hacerse en orden alfabético con base en el primer apellido del primer autor y siguiendo como pautas los siguientes ejemplos:

### Citación de un libro

Autor, A. A. (primero el apellido en mayúscula la inicial, luego las iniciales del nombre).



(Año de la publicación). PUNTO Título de la obra (en cursiva). PUNTO (Edición – si la hay). PUNTO Ubicación: Editorial. PUNTO

### **Citación de un capítulo de libro**

Autor, A. A. (primero el apellido en mayúscula la inicial, luego las iniciales del nombre). (Año de la publicación). PUNTO Título del capítulo. PUNTO En Autor del libro (Eds.), Título del libro (en cursiva) (páginas del capítulo). PUNTO Ubicación: Editorial. PUNTO

### **Citación de artículo de revista**

Autor, A. A. (primero el apellido en mayúscula la inicial, luego las iniciales del nombre). (Año de la publicación, incluya el mes y día de la publicación para publicaciones diarias, semanales o mensuales). PUNTO Título del artículo. PUNTO Título de la revista (en cursiva), diario, semanario, Volumen (número), páginas.

### **Fuentes de Internet**

Si el artículo fue obtenido de una base de datos el esquema general es:

Autor, A. A. (primero el apellido en mayúscula la inicial, luego las iniciales del nombre). (Año de la publicación). PUNTO Título del artículo. PUNTO Título de la revista (en cursiva), Volumen, (número), páginas. PUNTO Recuperado el día de mes de año, de la base de datos tal.

Si el documento está disponible en un sitio web el esquema general es:

Autor, A. A. (primero el apellido en mayúscula la inicial, luego las iniciales del nombre). (Año de la publicación). PUNTO Título del artículo (en cursiva). PUNTO Recuperado el día de mes de año, del sitio web de nombre del sitio: URL

