



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**REFLEXIONES DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN,  
CONSULTORÍA E INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN  
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS\***

José Luis Ruiz Guzmán<sup>a</sup>, Alfredo Aguilar Valdés<sup>b</sup>  
Gerardo Gómez González<sup>c</sup>, Javier Ruiz Ledezma<sup>d</sup>

**Reflections on the Research Method, Consultancy and Innovation in  
Agricultural Business Management Systems**

**ABSTRACT**

The evolution of the subject of Research on Technology Transfer and Agroindustrial Development at the Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM (School of Advanced Studies at Cuatitlan UNAM) converges with the generation of agricultural business management systems and with the consultancy service and training, as a University-Company articulation strategy; with the purpose of awakening business people's interests in order to discover productivity and competitiveness helping them to become better, transform or revolution its organization in the fight to get present opportunities in the market and the economic surroundings. Above all, the strengthening of the subject is upheld by the evolution of the research method applied to innovation through the use of *Seven D's: diagnostic, division, delimitation, definition, development, documentation and disclosure*, which put together all works of a researcher-consultant. Its application applies in four areas: The first is the observatory with multidisciplinary characteristics in order to *diagnostic, divide, delimit and define* the problem. Laboratory is the second area, which focuses on *developing* theories, knowledge and transcendental instruments in the generation of alternatives of viable solutions for the identified problem. The third area is an unavoidable point towards *documenting* the history of learning, where the business community may verify or reject the generated results and the consultant may recap the research process and consultancy. The creation of a portfolio of strategic options is the last area which aim is to *disclose* the benefit of the generated knowledge and present innovative and competitive solutions before society or the agroindustrial sector. The macro-concept of the *Seven D's* forms the *Research and Consultancy Protocol (RCP, PCI=Spanish Initials, 2004 multimedia version)*, and it constitutes the reference point to establish the dialog, debate and reflection among the academic and business community on the scientific method with a vision focused on generating a new world's perspective surrounding us as well as having an inkling of the future.

**Key Words:** research, innovation, consultancy, method, company, agrindustrial.

\* Ponencia presentada al Primer Congreso sobre la Investigación en Facultades y Escuelas: *Análisis y Propuestas de Fortalecimiento de la Investigación*, UNAM, del 14 al 18 de marzo de 2007.

<sup>a</sup> Catedrático Investigador y Coordinador de la Cátedra Transferencia de Tecnología y Desarrollo Agroindustrial (TTYDA) de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. [jose Luisruiz104@yahoo.com](mailto:jose Luisruiz104@yahoo.com)

<sup>b</sup> Catedrático Investigador de la Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Coordinador de la Red Nacional de Profesionales en Administración de Agronegocios y Disciplinas Afines-SOMEXAA. [aaguilar@ual.mx](mailto:aaguilar@ual.mx)

<sup>c</sup> Catedrático Investigador y Coordinador Académico del Doctorado en Ciencias Agrarias de la Universidad Autónoma Chapingo. Investigador Nacional (SNI-CONACyT). [gergomez@terra.com.mx](mailto:gergomez@terra.com.mx)

<sup>d</sup> Catedrático Investigador y Coordinador Académico General de la Universidad Autónoma Chapingo. [lcipa\\_coordinación@yahoo.com.mx](mailto:lcipa_coordinación@yahoo.com.mx)

Conference presented at the Primer Congreso de Investigación en Facultades y Escuelas: *Análisis y Propuestas de Fortalecimiento de la Investigación*, (First Congress on University and Schools' Research: Analysis and Proposals to strengthen Research, UNAM, March 14-18 2007)

## RESUMEN

La evolución de la Cátedra de Investigación Transferencia de Tecnología y Desarrollo Agroindustrial en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM, converge en la generación de sistemas de gestión de empresas agropecuarias y al servicio de consultoría y capacitación, como estrategia de articulación Universidad-Empresa; con el objetivo de despertar el interés de los empresarios por descubrir alternativas de productividad y competitividad, y el de apoyarlos al desafío de mejorar, transformar o revolucionar su organización, en la conquista de las oportunidades presentes en el mercado y el entorno económico. Sobre todo, el fortalecimiento de la cátedra es sustentado por la evolución del método de investigación aplicado a la innovación, a través del uso de *Siete D's: diagnóstico, división, delimitación, definición, desarrollo, documentación y divulgación*, que configuran las tareas del investigador-consultor. Su aplicación se despliega en cuatro áreas: la primera, lo constituye el observatorio con características multidisciplinarias con el fin de *diagnosticar, dividir, delimitar y definir* el problema. El laboratorio integra la segunda área, la cual se enfoca a *desarrollar* teorías, conocimientos e instrumentos trascendentes en la generación de alternativas de solución viables al problema identificado. La tercera área es un punto ineludible orientado a *documentar* la historia de aprendizaje, donde la comunidad empresarial pueda verificar o refutar los resultados generados y el consultor logre recapitular el proceso de investigación y consultoría. La creación de un portafolio de opciones estratégicas constituye el último ámbito, dirigido a *divulgar* la utilidad del conocimiento generado y poner a disposición de la sociedad o del sector agroindustrial soluciones innovadoras y competitivas. El macro concepto de las *Siete D's* da forma al *Protocolo de Consultoría e Investigación (PCI)*, versión multimedia 2004), y constituye el punto de referencia para establecer el diálogo, debate y reflexión entre la comunidad académica y la empresarial sobre el método científico, con una visión abocada a generar una nueva perspectiva del mundo que nos rodea y tener un atisbo del futuro.

**Palabras Clave:** Investigación, innovación, consultoría, método, empresa, agroindustria.

## INTRODUCCIÓN

*“Necesitamos oír algunas ideas nuevas, más osadas, sobre este problema”.*

**Robert Oppenheimer**

Hace tiempo se ha reconocido que la consultoría de empresas es un servicio profesional útil en ayudar a los empresarios y emprendedores a la gestión de sus organizaciones. Sin embargo, como lo describe M. Kubr (1997) la consultoría de empresa es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales. Si se desean ser competentes y útiles para los clientes, los consultores han de mantenerse al tanto de las tendencias laborales, económicas, financieras, contables, técnicas, éticas, legales, ambientales etc., con la intención de prever cambios que pueden afectar a las empresas y ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, competitivo y difícil.

Las empresas persiguen constantemente la acción eficaz, y recurren a los consejos de expertos referentes al aprendizaje en la organización, al cambio transformacional y al compromiso de los empleados. Muchos de estos consejos son atractivos; muchos, decisivos, proporcionarlos se ha convertido en un gran negocio. Pero la mayoría de dichos consejos no funcionan; es decir, gran parte de éstos no son practicables, se hallan saturados de argumentos abstractos, inconsistentes, con deficiencias lógicas y se circunscriben a modas pasajeras, que sirven de base concreta para acciones concretas en contextos concretos.

Es probable que quienes los ofrecen estén honestamente convencidos de que tales consejos son ciertos, importantes y útiles, sin embargo, esa convicción se basa en ideas aún no experimentadas y comprobadas. La tesis de C. Argyris (2001) es que si se pretende crear una organización orientada a generar el compromiso de crear innovación para la competitividad, entonces debe perseguir un plan de integración de los factores del negocio con los aspectos emocionales que inevitablemente surgen cuando se deben resolver problemas complejos. Estos problemas podrían referirse al deseo de disminuir la rigidez y pobreza mental en la detección y corrección de errores en torno a la estrategia competitiva, administración de la información y mejoramiento del desempeño de calidad.

De acuerdo con la opinión de E. Canales (2004), en México se hacen miles de investigaciones universitarias de todo tipo, sin embargo, encuentra que son muy pocas las que interesan a las empresas, pero lo importante es encontrar en qué universidad producen conocimientos de frontera que le permita al empresario imponer sus ventajas competitivas; donde el profesor-investigador, sea a su vez, consultor de empresas de temas científicos relacionados con la ciencia teórica que promueva una aplicación práctica, es decir el reto de saber hacer ciencia básica y aplicada al mismo tiempo.

La pauta actual de la consultoría es emplear la función de la investigación científica como instrumento útil en la generación y comprobación de los procesos de gestión empresarial recomendados, y como elemento estratégico de servicio profesional, para despertar el interés del empresario en descubrir y aprovechar nuevas oportunidades en los mercados locales, regionales y globales, más que analizar y resolver problemas cotidianos. Al mismo tiempo, inducir a los directivos al desafío de mejorar, transformar o revolucionar su organización, que pueda dar lugar a un amplio conjunto de alternativas de productividad y competitividad aplicadas a la promoción de nuevos productos alineados a diversos mercados.

Al generar el diálogo, debate y reflexión de la innovación del método científico entre la comunidad académica y el gremio de la consultoría, es con la intención de adecuar el pensamiento complejo de la realidad humana. Esta gestión de vinculación ha conducido a la creación del *Protocolo de Consultoría e Investigación (PCI)* con la intención de sembrar la semilla de la profesionalización de la actividad de asesoría o consultoría y cosechar en un futuro cercano la productividad y competitividad que requieren las empresas agropecuarias.

El *Protocolo de Consultoría e Investigación* se apoya en siete imperativos: *diagnóstico, división, delimitación, definición, desarrollo, documentación y divulgación*. Y pretende ser una guía de gestión, que aliente al empresario junto con el consultor a descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de negocios para enfrentar los desafíos del mercado local, regional y global.

## MÉTODO

*“La complejidad es rechazo a la simplificación,  
es la incertidumbre en los sistemas ricamente organizados,  
y en teoría, se trata de ir no de lo simple a lo complejo de los fenómenos,  
sino de lo complejo a lo más complejo”*

Edgar Morin

El método utilizado consiste en examinar a fondo el por qué y cómo obtener mejores resultados del proceso de consultoría al hacer uso de la investigación científica sobre asuntos importantes. Al revisar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas en la generación de teorías sociales, sobresalen las obras de E. Morin (1984), M. Bunge (1980 y 1997), U. Eco (2000), M. Valles (2003), y M. Rodríguez (2003), y aunado al análisis de la experiencia de P. Drucker (1993) de transformar el conocimiento acumulativo en conocimiento productivo;

en opinión de J. Beatty (1998), como una de las mentes empresariales más destacadas en el área de consultoría. Todo esto, permite ubicar el contexto de nuestra propuesta de consultoría e investigación profesional. Se retoma el trabajo metodológico de G. Gómez (2003<sup>a</sup> y 2003<sup>b</sup>) y de Gardner, Roy (1999), relativo a la conveniencia de emplear la teoría de juegos, como un instrumento valioso de investigación y consultoría, así como desplegar un ambiente epistemológico que permita el diálogo, debate, reflexión y consenso de ideas entre el empresario y el consultor-investigador, para la generación creativa de nuevas teorías, aplicadas a la observación y exploración de escenarios competitivos y su posible comprobación en la realidad de las empresas agroindustriales.

## RESULTADOS

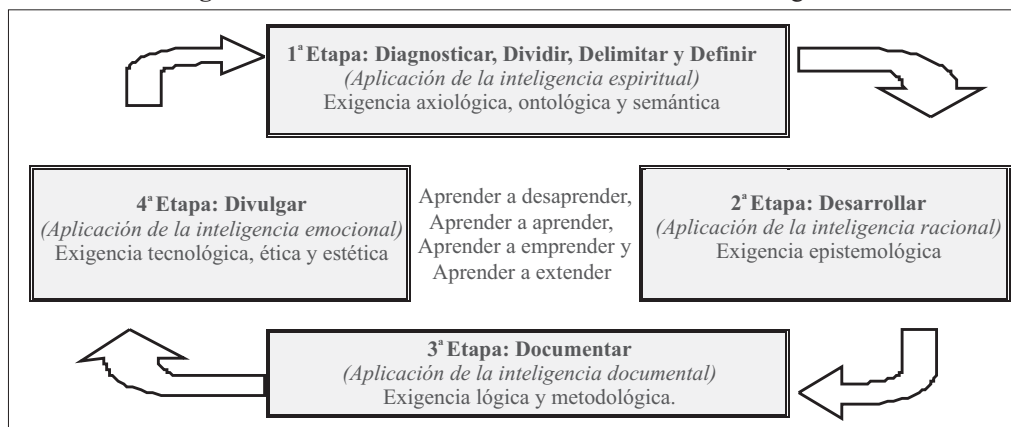
*“Necesitamos personas reflexivas que sepan cómo plantear buenas preguntas.  
¿Podría ser muy importante una cierta formación universal en filosofía!  
Todas nuestras respuestas actuales nos están llevando al desastre.  
Necesitamos cuestiones mejores”*  
Donah Zohar

La administración necesita un pensamiento nuevo, la ciencia lo proporciona, la auténtica ciencia no respeta paradigmas; pone en cuestión todas las suposiciones, por lo que la administración podrá tener una buena dosis de este pensamiento subversivo. Con esta idea provocadora la consultoría e investigación profesional hace uso tanto de técnicas cuantitativas como cualitativas de investigación, de acuerdo a la tipología de de Glaser y Strauss citada por M. Valles (2003), en su obra *“Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional”*, como un intento de proporcionar una guía para analizar y evaluar datos en el área de sistemas administrativos.

El *Protocolo de Consultoría e Investigación (PCI)* que se sugiere, es un conjunto de instrumentos de análisis y síntesis para guiar la calidad de la investigación del consultor. Nace de la observación científica y de la práctica de la administración, sistematizados a lo largo de los años y perfeccionándose a través de la relación cotidiana con el entorno o contexto de la consultoría.

El *Protocolo de Consultoría e Investigación* se apoya en una guía de imperativos denominada las **Siete D's**, útiles para conducir el proceso de consultoría e investigación, como se indica en la figura 1. Se despliega la guía en cuatro etapas, inicia con el *diagnóstico*, la *división*, *delimitación*, *definición* del problema. Continúa con la etapa del *desarrollo* de soluciones o alternativas vía la mejora continua, transformación o revolución de la organización. La tercera etapa conlleva a la *documentación* del proyecto de investigación aplicada al proceso de consultoría. Por último la obligación de resaltar la *divulgación* de la solución del problema.

**Figura 1.** Siete D's del Protocolo de Consultoría e Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Nota (\*): Miguel S. Valles (2003) sugiere utilizar mejor el concepto epistémico.

### Diagnóstico, división, delimitación, definición del problema vía el diálogo:

*“La opinión popular nunca genera innovación”*  
 Satjiv Chahil, Director de marketing de Palm, Inc.

La primera, enfocada a crear un observatorio transdisciplinario para **diagnosticar, dividir, delimitar y definir** el problema real, que conlleve a establecer el interés y antecedente de investigación y, precisar los valores de libertad, justicia y equidad del ser o consultor frente al concepto u objeto real por investigar, vía el *diálogo* con la comunidad que integra la empresa, con ello se pretende satisfacer la exigencia axiológica, ontológica y semántica del proceso de investigación.

En esta etapa se usa la *inteligencia espiritual* dirigida al paradigma de aprender a desaprender el conocimiento y experiencia acumuladas del empresario, para clarificar el saber y deber ser, como lo sugiere Donah Zohar<sup>1</sup>. Esto es, una mente empresarial moldeada por la física y la filosofía, que es la inteligencia última del líder, y constituye la diferencia principal entre un directivo y un líder. Permite a los líderes ver todo el cuadro, plantear cuestiones nuevas e innovadoras; para ello se requiere que los directivos cambien sus fundamentos mentales, emocionales y espirituales.

Como ha ocurrido durante mucho tiempo, la ciencia y el arte guían generalmente a las personas en la descripción del mundo que es y que pronto será. Una idea esencial y complementaria a la de D. Zohar, es la transmitida por Margaret Wheatley<sup>2</sup> en su libro *“Leadership and the New Science”* (1999, Berret Koehler), que en el transcurso de una década ha reconfigurado completamente la forma en que las personas contemplan la gestión de las organizaciones. Utiliza los principios de la “teoría del caos” para animar a la gente a pensar sobre los sistemas que se encuentran en el centro de su vida laboral. Como resultado de ello, muchos adoptaron el mismo punto de vista para reevaluar la forma en que veían a las corporaciones y a la sociedad. Pero la administración está cautiva de las viejas reglas y las viejas formas de organizar las empresas y de hacer negocios en la sociedad. El miedo está llevando a los directivos a comportarse como los de la “vieja escuela”. Por desgracia, el miedo domina ahora las mentes de la mayoría de los directivos.

<sup>1</sup> Citada por **Brown, Tom**; Crainer, Stuart; Dearlove, Des y Rodrigues, Jorge Nacimiento. p. 317-323

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 309-315.

### **Desarrollo vía el debate:**

*“No entiendo por qué la gente les teme a las nuevas ideas. A mí me aterran las viejas.”*

**Jhon Cage**

La segunda etapa del protocolo de consultoría e investigación, está orientada a constituir un laboratorio para **desarrollar** teorías, conocimientos e instrumentos trascendentes que induzcan la generación de alternativas de solución viables al problema identificado. Se adquiere el compromiso por la ruptura del conocimiento acumulado y la conquista del conocimiento productivo, vía el *debate* con los integrantes de la empresa, con el objeto de cumplir la exigencia epistemológica.

En esta fase se aplica la *inteligencia racional* encaminada al proceso de aprender a aprender el proceso de análisis, producción y simulación del conocimiento, para generar el saber hacer. En este contexto se distingue la obra de James Champy<sup>3</sup>, coautor con Michael Hammer, del ya clásico *“Reengineering the Corporation”* (1993, HarperBusiness), y con su último *“The Arc of Ambition”* (2001, Perseus), logra percibir poderosas razones para continuar la reingeniería, ya que la gente piensa sobre ello, reconoce que les impulsa alguna forma de ambición, que lo que a menudo consideramos como liderazgo es realmente el residuo de la ambición. Yo creo que los directivos serían mejores líderes si comprendieran el origen y la naturaleza de su ambición. Su trabajo consiste en persuadir al directivo para que vea el mercado diferente, a fin de comprender qué nivel de cambio es el adecuado, y en que esté de acuerdo en la necesidad de efectuar cambios en la manera de hacer el trabajo. Esta es la parte más difícil, sin duda alguna, ya que las técnicas relacionadas con el rediseño de procesos son fáciles de entender y de aplicar. Las que se relacionan con los grandes cambios culturales son más complicadas. Esto se debe al hecho de que los directivos piensan aún de manera tradicional. El cambio del que habla M. Hammer es radical y discontinuo, no incremental, en contra de lo que estamos acostumbrados a ver en la vida diaria.

El movimiento de la reingeniería tiene que pasar todavía por todos los pasos que ha pasado el concepto de estrategia. Hace diez años, las mejores empresas consultoras especializadas en estrategia -McKinsey, Boston Consulting Group, Bain and Monitor, Michael Porter -crecían a buen ritmo. Ese negocio disminuyó a gran escala debido al hecho de que los directivos aprendieron a desarrollar esa disciplina, sin necesidad de recurrir a la consultoría. En la actualidad, la gente sabe que el camino para conseguir un buen rendimiento no pasa sólo por tener una idea o una estrategia brillante, sino también por observar los procesos. Considera que las empresas consultoras cuentan todavía con cinco o diez años buenos en el trabajo de la reingeniería. Después de todo, es probable que se dé una nueva fase de adaptación.

### **Documentación vía la reflexión:**

*“Prefiero que la gente mire mis obras y vea en ellas lo que quiere ver.  
Es mejor que tener que decirle lo que debe ver.”*

**Dale Chihuly**

La tercera etapa pretende concebir un “escritorio” de la comunidad académica y del gremio de consultoría que obligue **documentar** la edificación de propuestas o proyectos de investigación de modelos de productividad y competitividad, con el objeto de que el sector empresarial pueda verificar o refutar el conocimiento concreto generado. Hay que ir desde el uso benéfico de la bitácora de investigación hasta la elaboración del documento en extenso y del informe ejecutivo, para ello es obligatorio cuidar el orden, disciplina y congruencia, con el fin de fundamentar, probar y documentar el nuevo conocimiento aportado, vía la *reflexión* de los funcionarios y empleados de la empresa. Con ello se pretende observar la exigencia lógica y metodológica de investigación.

---

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 11-16.

En este apartado se emplea la *inteligencia documental* aplicada a la acción de fundamentar el proceso de aprender a emprender la elaboración de las convergencias de los factores explicativos ó interpretativos y probatorios ó exploratorios del proceso de investigación, es decir, para registrar el saber tener.

Sobresalen tres personajes que han dedicado gran parte de su vida profesional a la construcción del conocimiento útil a la gestión empresarial Philip Kotler, Peter Drucker y Peter Senge. Probablemente Kotler<sup>4</sup> haya hecho más que ningún otro para cimentar la reputación del marketing como una disciplina de gestión empresarial y seria. Él contempla el marketing como el conductor de la estrategia de la compañía y el alma de la empresa; el marketing es en esencia y en último término, algo que trata de la creación de valor y de elevar los estándares de vida del mundo; ha dicho repetidamente que el marketing no es el arte de encontrar formas inteligentes de colocar lo que uno hace, es el arte de crear un valor superior para el cliente. A pesar de estas altas pretensiones, lo más atractivo de la obra de Kotler es el equilibrio entre la accesibilidad y la autoridad.

Producto del debate sobre marketing durante más de 30 años. Por el camino, ha acuñado frases tales como “mega marketing”, “demarketing”, “marketing social”, “marketing de lugares”, “segmentación”, “búsqueda de objetivos” y “posicionamiento”. Entre sus 25 libros se incluye el libro de texto definitivo sobre el tema: “*Marketing Management: Análisis, Implementation and Control*” (1999, Prentice Hall) constituye el libro de texto de la disciplina de mercadotecnia en la gran mayoría de la universidades del mundo, por lo que se considera el “Decano del Marketing”

J. Beatty (1998) editor de Peter Drucker cita en su biografía un hecho trascendente “*Alrededor del 6 de noviembre de 1954 Peter Drucker inventó la administración. Su sentido de la oportunidad fue muy acertado: el <boom de la administración> de los años '50 y '60 ya estaba programado para estallar, aunque no había libros que lo anunciaran, ni que explicaran qué era la administración a los gerentes ni, tampoco, un libro que estableciera la administración como una de las principales innovaciones del siglo XX*” Drucker supliría esta falta.

Él relata que cuando estaba haciendo la investigación para su libro “*Concept of Corporation*”, visito a Mr. Hopf que poseía una enorme biblioteca con miles y miles de volúmenes sobre administración, “*Él me dijo: <jovencito>, entiendo que usted está interesado en la administración*”. Y Drucker le responde: “*Sí, señor*”. Él, entonces le comenta: “*Aquí hay sólo seis libros sobre administración. El resto son libros sobre seguros, ventas, publicidad y manufactura*”. Al revisarlos, Drucker concluye: “*Resultó que tres de ellos no eran exactamente sobre administración. Así que prácticamente no existía nada*”. Por supuesto que la administración existía antes de que Drucker la convirtiera en una disciplina, no obstante, la mayoría de los gerentes dirigían sin saber qué es lo que estaban haciendo o que deberían estar haciendo.

En el libro “*La gerencia de empresas*” (1990, Editorial Sudamericana), Drucker le ha dado sentido universal a sus esfuerzos y valor duradero a su interés en esta nueva institución: La Administración. Comenta Drucker: “*Cuando publique La Gerencia de Empresas*” Le contó a un entrevistador escéptico, “*ese libro hizo posible que la gente aprendiera cómo dirigir, algo que hasta ese entonces sólo unos pocos genios eran capaces de hacer y nadie podía reproducir. Yo me senté y lo convertí en una disciplina*”.

---

<sup>4</sup> *Ibid.* p. 133-142.



Por tanto, uno de los pocos pensadores que pueden adjudicarse el haber cambiado el mundo, es Peter Drucker (1993) llamado el “padre de la administración” hasta “El hombre que cambio la cara de la industria en América” y “El único gran pensador que ha producido la teoría de la administración”, es decir, el paladín de la administración como una disciplina seria. Su obra se resume en más de treinta libros y más de treinta artículos en la revista *Harvard Business Review*, varios de estos artículos han recibido el premio McKinsey. Por lo que constituye un ejemplo del esfuerzo en escribir y documentar el desarrollo de la Administración como disciplina.

Otro personaje conocido como pionero, teórico y escritor en el campo de la innovación administrativa es Peter Senge (2002), autor de la conocida obra “La Quinta Disciplina” dirigida al arte y la práctica de la organización que aprende. El concepto de la *Quinta Disciplina* se compone de cinco disciplinas. El tema central lo constituye la disciplina de construir *modelos mentales*, que a su vez es elemento de apoyo para la práctica del *dominio personal*; imperativo que conlleva a la exigencia de *pensar en sistemas*. Ésta acción sólo se logra a través del *aprendizaje en equipo*, estimulado por un sentido de compromiso, que permite como resultado final del proceso de aprendizaje, poseer una *visión compartida* útil para entender la complejidad de la actividad empresarial.

Un esfuerzo importante para continuar con la documentación del desarrollo del modelo de “La Quinta Disciplina” los editores Janis Dutton y Art Kleiner en coautoría con P. Senge escriben el libro “Escuelas que Aprenden: Un manual de Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación”. En dicha obra inicia con la pregunta “¿Qué pasaría si todas las comunidades se propusieran, ante todo, fomentar esta conexión entre vivir y aprender?” Y la respuesta que ofrecen conlleva a la reflexión de que “Un mundo así sería muy distinto del nuestro. No habría fronteras entre escuela, trabajo y vida”. Esta cultura orientada al aprendizaje destinará sus recursos a aquellas instituciones que mejor den forma a nuestro desarrollo como aprendices. Puede que se parezcan o no a las escuelas que hoy tenemos; pero serán lugares en que todos, jóvenes y viejos, puedan aprender a desaprender y aprender a aprender. Si queremos que el mundo mejore, necesitamos alumnos y profesores que aprendan, escuelas que aprendan y comunidad que aprenda.

### **Divulgación vía el consenso:**

*“Las pequeñas oportunidades con frecuencia se constituyen en el comienzo de grandes empresas.”*

**Demóstenes**

En la cuarta etapa, se constituye un consultorio para *divulgar* la utilidad del conocimiento generado, con la intención de poner a disposición de la sociedad o del sector agroindustrial las soluciones competitivas, innovadoras, éticas y responsables a sus problemas de diferenciación. Se busca el desafío de asegurar la transferencia, asimilación y apropiación del conocimiento aportado, vía *consenso* con la comunidad empresarial. Con ello se cubre la exigencia tecnológica, ética y estética del proyecto de investigación.

En esta última etapa, se aprovecha la *inteligencia emocional* o intuitiva en aprender a extender la constatación de lo útil y productivo del conocimiento descubierto, para promover el saber defender y exponer ante nuevos mercados y nuevas tecnologías que alteran radicalmente productos y servicios existentes, así como desafiar a los modelos empresariales y a las cadenas de valor existentes.

Bajo este contexto Oren Harari<sup>5</sup> un pensador profundo sobre lo que es y lo que no es una estrategia que funcionará en el mercado, sugiere a las empresas superar la sabiduría convencional o estrategia tradicional, para encontrar nuevas proposiciones de valor o crear nuevos mercados, son visiones que crean ventaja competitiva. Ejemplo de ello, es el proceder de Leif Edvinsson<sup>6</sup> “director de capital intelectual” de la compañía de seguros Skandia, que se dio cuenta que el crecimiento procede de buscar vigorosamente nuevas oportunidades de mercado en lugar de obsesionarse por la cuota de mercado que ya tenía. Con esta óptica transforma lo que era una vieja empresa de seguros y la convierte en una organización de servicios financieros globales y en una empresa de las *Fortune 500* por tanto el futuro no descansa nunca en el presente.

Las ideas vertidas en el párrafo anterior son perfeccionadas con el concepto de innovación del valor de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, dos mentes empresariales que resaltan cómo la innovación de valor difiere de la estrategia tradicional, tanto por el alcance de sus aspiraciones como la extensión del modo en que definen a los clientes, dado que la innovación del valor pone el mismo énfasis tanto en el valor como en la innovación. El valor sin la innovación enfatiza la mejora del beneficio neto para el cliente o la creación de valor. La innovación sin valor puede estar demasiado influida por la tecnología. La innovación del valor sustenta la innovación en el valor para el comprador.

De manera complementaria Donah Zohar<sup>7</sup>, una mente empresarial moldeada por la física y la filosofía, sugiere que la palabra espíritu implica mucho más en la vida y en las motivaciones de líderes y de los empleados que el simple valor del dinero. Concluye que la ética empresarial actual es autodestructiva e insostenible, las empresas que quieran sobrevivir y prosperar tienen que borrar la distinción entre el beneficio y el servicio público. Y recomienda convertir a los líderes empresariales en líderes servidores en su sentido más profundo, en líderes que sirven a la comunidad, al planeta y a la vida misma. Hace veinte años, esto podría haber sonado como idealismo vano, hoy es una responsabilidad urgente de la que depende la supervivencia de cada uno.

Como aporte concreto de nuestra actividad multidisciplinaria se ha concebido el *Protocolo de Investigación y Consultoría*, versión multimedia 2004, (en formato de CD) como un documento, que por vía *internet* permita el intercambio de conceptos teóricos y experiencias de consultoría vía el diálogo, debate y reflexión de las **Siete D's** entre el académico, consultor y empresario, para conducir la innovación del método científico.

## CONCLUSIONES

*“Necesitamos personas que puedan vivir al borde del caos,  
entre la predicción aburrida y la innovación destructiva,  
entre lo conocido y lo desconocido”*

**Donah Zohar**

- El *Protocolo de Investigación y Consultoría*, versión multimedia 2004, (En formato de CD), constituye una aportación documental para el diálogo, debate, reflexión y consenso entre el profesor-investigador y consultor de empresas, para revisar temas científicos relacionados con la generación de teórica que promueva una aplicación práctica, es decir el reto de saber hacer ciencia básica y aplicada al mismo tiempo.

---

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 105-112.

<sup>6</sup> *Ibid.* p. 49-57.

<sup>7</sup> *Ibid.* p. 322-323

- La aplicación potencial de las *Siete D's* para conducir o guiar el paradigma de investigación profesional en empresas de consultoría, con la intención de inducir a los directivos al desafío de mejorar, transformar o revolucionar su organización, que pueda dar lugar a un amplio conjunto de alternativas de productividad y competitividad aplicadas a la promoción de nuevos productos alineados a diversos mercados.
- La intención de proporcionar a la comunidad universitaria un *método* que facilite producir conocimientos de frontera y que le permita al consultor o asesor, sugerir múltiples escenarios de productividad y competitividad empresarial.
- La aportación del concepto de *inteligencia documental*, a través del uso benéfico de la bitácora de investigación-consultoría hasta la elaboración del documento en extenso y del informe ejecutivo, esto es, inteligencia que obligue a cuidar el orden, disciplina y congruencia de la justificación, demostración y documentación del nuevo conocimiento aportado.
- La contribución del concepto de *aprender a extender* el conocimiento útil, idea generada por la necesidad de retroalimentar o recapitular la actividad de investigación del consultor. Y con ello cerrar el circuito aprender a desprender, aprender a aprender y aprender a emprender.
- La generación del concepto de *consenso*, en el modo de extender o divulgar el conocimiento útil, con el objeto de intercambiar opiniones con la comunidad involucrada en la productividad y competitividad empresarial.
- Ofrecer una nueva visión epistemológica del proceso de consultoría e investigación para orientar y dirigir la creación de modelos de negocios para épocas turbulentas, a través de la innovación y competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

*“Descubrir algo desconocido produce un “sentimiento oceánico” en el individuo”*  
**Sigmund Freud**

- Argyris, Chris.** (2001), *La Asesoría Deficiente y la Trampa en que caen los Administradores: Cómo pueden saber los directivos cuándo reciben buenos consejos y cuándo no.* Editorial Oxford University Press, México. p. 71-80.
- Beatty, Jack.** (1998), *El Mundo Según Peter Drucker.* Editorial Hermes, México. P. 117-122.
- Brown, Tom;** Crainer, Stuart; Dearlove, Des y Rodrigues, Jorge Nascimento, (2002), *Business Minds: Las mejores mentes empresariales en directo.* Editorial Prentice Hall. España. p. 11, 41, 49, 83, 91, 105, 133, 253, 309 y 317.
- Bunge, Mario.** (1980), *Epistemología.* Editorial Siglo Veintiuno Editores, México. P. 21-33.
- Bunge, Mario.** (1997), *Vistas y Entrevistas: Propuestas concretas sobre problemas de nuestro tiempo.* Editorial Sudamericana, Buenos Aires. 9-11 y 275-283.
- Canales, Enrique.** Investigación competitiva. *Reforma*, Lunes 29 de marzo del 2004.
- Drucker, Peter F.** (1993), *Post-capitalist Society.* Editorial Harper Business, New York. p. 181-193.
- Eco, Umberto.** (2000), *Cómo se Hace una Tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura.* Editorial Gedisa, España. p. 43-48.
- Gardner, Roy.** (1999), *Juegos para Empresarios y Economistas,* Editorial Antoni Bosch Editor, España.

- Gómez González, Gerardo;** Aguilar Valdés, Alfredo y Ruiz Guzmán, José Luis. (2003<sup>a</sup>), *Protocolo de Investigación y Consultoría: Espacio para el diálogo, debate y reflexión de la innovación del método*. Editorial Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, México, CD Multimedia.
- Gómez González, Gerardo;** Aguilar Valdés, Alfredo y Ruiz Guzmán, José Luis. (2003<sup>b</sup>), *Teoría de Juegos: Aportaciones al paradigma de investigación y consultoría de empresas agroindustriales*. Memorias en CD del XVII Congreso internacional de Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, del 29 al 31 de mayo.
- Kubr, Milan** (Dirección). (1997). *La consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. Editorial Oficina Internacional del trabajo, Ginebra, 3<sup>a</sup>. Edición. p. 3-29.
- Morin, Edgar.** (1984). *Ciencia con consciencia*. Editorial Anthropos, Barcelona. p. 31-55.
- Rodríguez Estrada, Mauro.** (2003). *La Innovación como Estilo de Vida: Filosofía de la creatividad*. Editorial Lumen, México. p. 27-35.
- Gómez González, Gerardo;** Aguilar Valdés, Alfredo y Ruiz Guzmán, José Luis. (2003<sup>b</sup>), *Teoría de Juegos: Aportaciones al paradigma de investigación y consultoría de empresas agroindustriales*. Memorias en CD del XVII Congreso internacional de Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, del 29 al 31 de mayo.
- Kubr, Milan** (Dirección). (1997). *La consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. Editorial Oficina Internacional del trabajo, Ginebra, 3<sup>a</sup>. Edición. p. 3-29.
- Morin, Edgar.** (1984). *Ciencia con consciencia*. Editorial Anthropos, Barcelona. p. 31-55.
- Rodríguez Estrada, Mauro.** (2003). *La Innovación como Estilo de Vida: Filosofía de la creatividad*. Editorial Lumen, México. p. 27-35.
- Senge, Setter;** (2002), Cambrón-McCabe, Nelda; Lucas, Timothy; Smith, Bryan; Dutton, Janis y Kleiner, Art. *Escuelas que Aprenden: Un manual de Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Editorial Norma, Colombia. p. 17-31.
- Valles, Miguel S.** (2003), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Editorial Síntesis, España, 3a. Reimpresión. 346-349.

**\*(Artículo recibido en mayo del 2007 y aprobado para su publicación en marzo del 2008).**