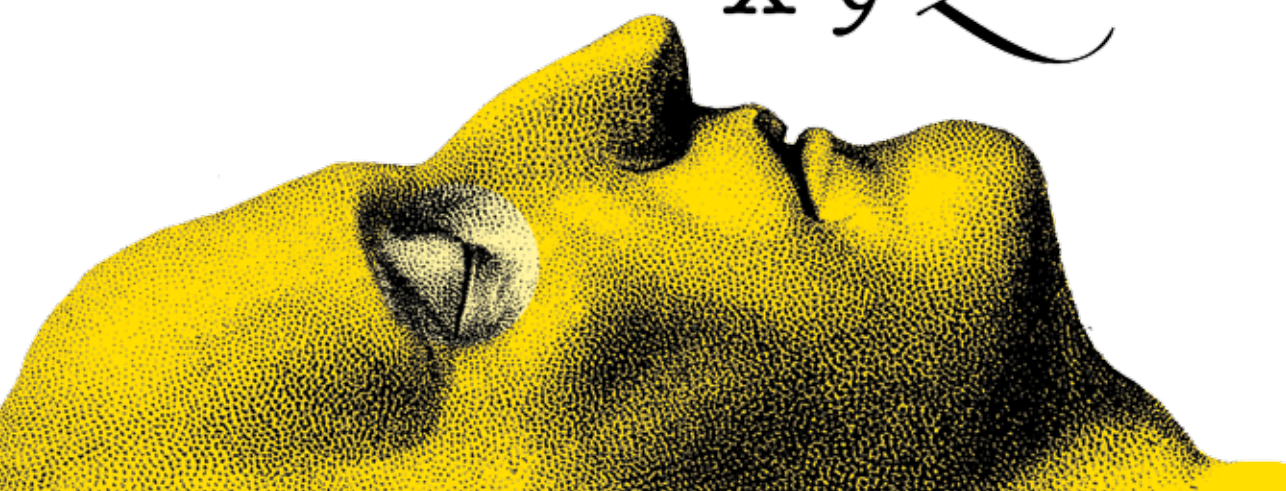


a b c d
e f g h
i j k l
m n ñ o
p q r s
t u v w
x y z



Dirección estratégica: mirada a algunas teorías procedentes

DIEGO MARÍN IDÁRRAGA

Resumen

El presente artículo, de naturaleza teórica, comprende una breve revisión de las principales teorías que surgieron en el campo de la dirección estratégica durante la década de 1990. Se presentan las principales características de la perspectiva de los recursos y las capacidades, el enfoque de las capacidades dinámicas, la teoría del conocimiento y la teoría de los mandos superiores.

1. Visión basada en los recursos y las capacidades

1.1. Relación entre los recursos y las capacidades de una empresa

Siguiendo a Grant (1991), la teorización acerca de los recursos y las capacidades de una organización surge a finales del siglo XX como una inquietud para estudiar a las empresas desde una perspectiva endógena, en lo que atañe a la formulación de ventajas competitivas y generación de rentas. Desde esta óptica, se asume que los recursos de una empresa, cuando se logra su racionalización y acople, generan capacidades que son determinantes para la estrategia organizacional y, por lo tanto, permiten garantizar la diferenciación competitiva (Barney, 1991), desvirtuando las tesis de los años ochenta, centradas más en el análisis estratégico que en el ámbito del sector.

Si bien los diferentes estudios tienden a demostrar que el éxito competitivo subyace a las condiciones estructurales del contexto en el que operan las empresas, para Wernerfelt (1984), Barney (1991) y Grant (1991) depende, además, de factores organizacionales internos que se combinan para producir capacidades competitivas.

Tal perspectiva, basada en los recursos, enfatiza en aquello que resulta diferenciador para la empresa frente a los competidores, en la carrera por el aprovechamiento de las oportunidades. Es así como la visión basada en los recursos aparece, para complementar el análisis estratégico que privilegia el entorno y proveer un análisis integral que incluya más al interior de la empresa, concentrándose en la amplificación de las fortalezas organizacionales y en la combinación de grupos de recursos que trabajan juntos para crear ventajas competitivas (Grant, 1991). Los recursos, cuando están perfectamente alineados, propician en la empresa aptitudes para aprovechar las oportunidades del entorno y asumir los procesos de transformación corporativa.

Grant (1991), define que las empresas se diferencian unas de otras en virtud de los recursos y de las capacidades que pueden desarrollar,

La visión basada en los recursos aparece para complementar el análisis estratégico que privilegia el entorno y proveer un análisis integral que incluya al interior de la empresa.



eljocondientes.wordpress.com

Palabras clave

Dirección estratégica, teoría de los recursos, capacidades dinámicas, teoría del conocimiento, teoría de los mandos superiores.

Abstract

This article, theoretical in nature, includes a brief review of the main theories that emerged in the field of strategic management in the 90's. Specifically, we present the main features of the perspective of resources and capabilities, dynamic capabilities approach, the theory of knowledge and theory of upper echelons.

Keywords

Strategic Direction, Resource Theory, Dynamic Capabilities, Knowledge Theory, Upper Echelons Theory.

► La transferibilidad es fundamental para que una empresa adquiera, en las mismas condiciones, los recursos necesarios para imitar la ventaja competitiva de un rival exitoso.



abcdefghijklmnopqrstuvwxyzabcdefghijklmnopqrstuvwxyz

apareciendo una cierta heterogeneidad en los insumos que controlan. Los recursos vienen a representar, entonces, una colección, en cierto modo estática, de factores de producción que ésta tiene, entre los cuales el autor destaca seis categorías: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y de reputación.

Las capacidades, de otra parte, se entienden a razón de un flujo más dinámico en el uso de los recursos. Es decir, una capacidad comprende un *stock* de recursos que la empresa emplea, de manera conjunta, para desarrollar ventajas competitivas. Tales capacidades se fundamentan en el conocimiento que la empresa va capitalizando a partir de sus procesos. En este sentido, las capacidades simbolizan rutinas organizativas, entendidas como marcos de interacción entre todos los recursos que crean estándares de actuación. Estos se van formalizando como resultado del aprendizaje acumulado por los agentes organizacionales.

En suma, puede decirse que las capacidades son la consecuencia de una óptima utilización y combinación de los recursos, las cuales, a su vez, pueden contribuir a calificarlas mejor en un proceso que se repite y es recurrente –rutinización–.

1.2. Recursos y capacidades de una empresa como fuente de ventaja competitiva sostenible

Para la teoría de los recursos, una de las premisas fundamentales es que, según la forma en que estos se activen y se potencien junto con las capacidades, van a depender los resultados competitivos, sostenibles en el tiempo (Barney, 1991). Por ello, la atención se centra en analizar cuáles serán las acciones a emprender para apropiarse recursos y sincronizarlos, con el fin de proveer rentas que garanticen la perdurabilidad competitiva de la empresa. En tal sentido, las empresas intentarán que los recursos sean fuente generadora de beneficios y podrán ser incorporados, con el paso del tiempo, a partir de que se garantice que sus recursos y capacidades sean inimitables, insustituibles e intransferibles (Grant, 1991).

Por lo tanto, para lograr una ventaja competitiva sustentable, los recursos y las capacidades deben reunir unas condiciones fundamentales que pongan límite a la competencia, entre las que Grant (1991) destaca:

- ▶ **Durabilidad.** La medida de tiempo en la cual los recursos se deprecian o llegan a ser obsoletos. Aquí, si bien pueden tener un menor ciclo de vida, la habilidad de la empresa para reemplazar los recursos podrá impulsar capacidades duraderas.
- ▶ **Transparencia.** Se deriva de la habilidad de una empresa para mantener una ventaja competitiva frente a la velocidad de imitación de los rivales. Para activar esta condición, las empresas primero identifican las capacidades que son fuente de ventaja competitiva en los competidores, y luego definen qué se necesitan para replicar tales capacidades.
- ▶ **Transferibilidad.** Entendida como la habilidad de una empresa para adquirir, en las mismas condiciones, los recursos necesarios para imitar la ventaja competitiva de un rival exitoso, algo que permitirá que dicha ventaja

Para la teoría de los recursos, una de las premisas fundamentales es que, según la forma en que estos se activen y se potencien junto con las capacidades, van a depender los resultados competitivos, sostenibles en el tiempo.

tenga una duración corta. Tal situación se puede presentar como resultado de factores relacionados con la inmovilidad geográfica –imposibilidad de trasladar equipos a otros lugares–, la información imperfecta –heterogeneidad de la productividad potencial de los distintos recursos–, la especificidad de los recursos –mayor valor de los activos dentro de la empresa que por fuera de ella–, e inmovilidad de las capacidades –como resultado de la información no codificada, que impide trasladar los recursos de manera individual, permitiéndolo sólo en conjunto–.

► **Replicabilidad.** Consiste en la posibilidad de reproducir los recursos internos que utilizan las firmas exitosas. No obstante, a causa de la transferibilidad imperfecta, los esfuerzos de réplica pueden resultar inocuos cuando, por ejemplo, las rutinas organizacionales vuelven complejos algunos procesos.

En consecuencia, como menciona Grant (1991), los recursos y capacidades de una empresa pueden representar una fuerte ventaja competitiva, incluyendo la generación de rentas futuras, en la medida en que: 1) la durabilidad sea mayor; 2) sean más difíciles de identificar y entender las capacidades y los recursos; 3) la transferibilidad sea imperfecta; y 4) se vea reducida la posibilidad de réplica, siempre y cuando la empresa posea, claramente, la propiedad y el control, y desarrolle de manera permanente los recursos de base, a fin de identificar la senda que permita el direccionamiento estratégico.

2. Enfoque de las capacidades dinámicas

Frente a un cierto carácter estático, expuesto por la visión basada en los recursos, surge la teoría de las capacidades dinámicas como explicación de la habilidad de una empresa para adaptar los recursos y las capacidades al compás cambiante del mercado en el que actúa. Lo anterior, considerando



zalameanoticias.wordpress.com.

► La teoría de las capacidades dinámicas menciona la habilidad de una empresa para adaptar los recursos y las capacidades al compás cambiante del mercado en el que actúa.

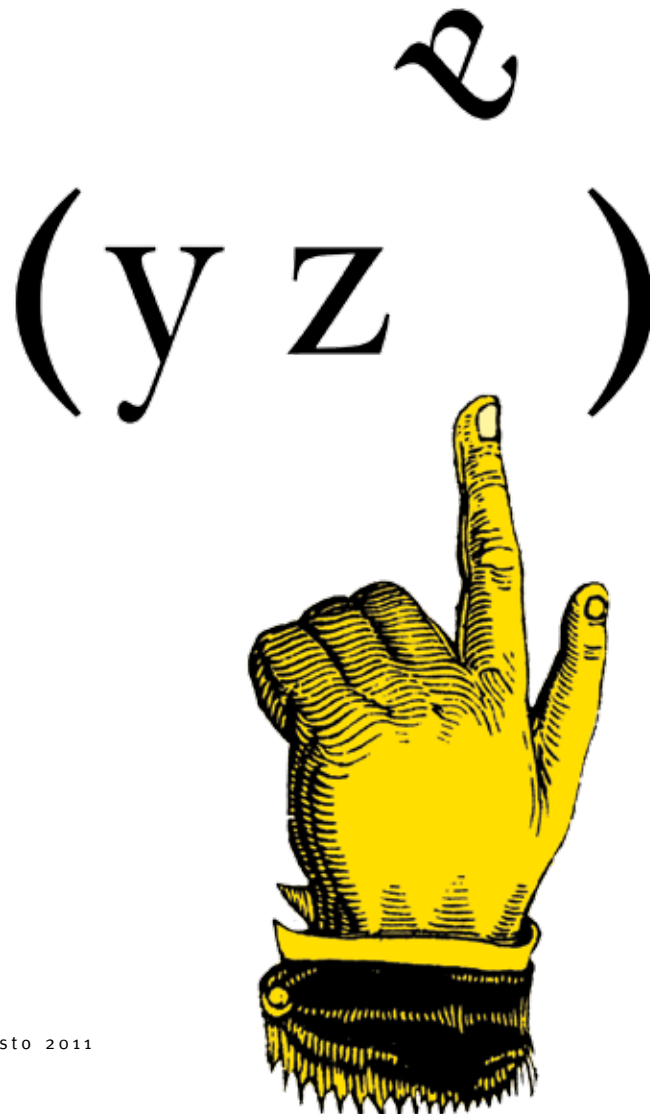
la competencia y la posibilidad de desarrollar recursos complementarios. Así, aparecen Teece, Pisano & Shuen (1997), Eisenhardt y Martin (2000) y Winter (2003), quienes definen las capacidades dinámicas como la habilidad que tiene una organización para adaptar, integrar y reconfigurar las competencias, así como alinearlas a los cambios del ambiente, siendo este aspecto, de manera precisa, la principal diferencia que existe con las competencias clave.

2.1. Diferencia entre competencias claves y competencias dinámicas

Los recursos son los factores de producción básica, que, una vez conjuntados de manera sincrónica, permiten obtener capacidades. Cuando estas capacidades se combinan, de manera estratégica, dan lugar a habilidades básicas para la

empresa, conocidas como competencias centrales. Tales competencias se convierten en elementos distintivos y diferenciadores para la empresa, siendo difíciles de replicar y representando la parte clave del negocio (Hamel, y Prahalad, 1990).

En relación con el conocimiento, cuando las empresas generan mayores grados de: 1) absorción –capacidad para identificar el nuevo conocimiento, apropiarlo e implementarlo–, 2) integración –combinación de conocimientos heterogéneos– y 3) reconfiguración –habilidad para alinear recursos y capacidades a las exigencias del entorno–, se convierten en competencias dinámicas para la organización, si además evolucionan en el tiempo al ritmo de los cambios contextuales, favoreciendo el aprendizaje y la innovación. Así que las capacidades dinámicas son emergentes y de orden superior (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003).



2.2. Procesos, posiciones y dependencia de caminos

De acuerdo con Teece, *et al.* (1997), la ventaja competitiva de la empresa dependerá de los procesos organizacionales y gerenciales, de la posición que tenga en términos de dotación de recursos y de las rutas estratégicas de las que disponga. Por eso, los autores reconocen que las empresas enfrentan implicaciones estratégicas que se deben a:

- ▶ **Procesos.** Procedimientos organizacionales y directivos que definen la manera en que se realizan las tareas en la empresa. Involucran los roles de 1) coordinación-integración, como noción estática derivada de las rutinas organizativas; 2) aprendizaje como noción dinámica lograda a través de repetición y experimentación; y 3) reconfiguración como noción transformacional, desarrollada a partir de la habilidad para explorar el ambiente e incorporar los ajustes necesarios.
- ▶ **Posiciones.** Situación estratégica de una empresa, definida no sólo por los procesos de aprendizaje, la coherencia entre procesos internos y externos y los incentivos, sino, además, por las posesiones específicas de capital. Entre ellas, se encuentran las de recursos tecnológicos –protegidos o no por la ley–, recursos complementarios –innovaciones tecnológicas–, recursos financieros –efectivo y grados de apalancamiento– recursos de reputación –activos intangibles–, recursos estructurales –jerarquía organizacional, estructura formal e informal, diferenciación e integración de tareas–, recursos institucionales –sistemas de regularización–, regímenes de propiedad intelectual –legislación gubernamental–, recursos de mercado –posicionamiento tanto de productos como de la empresa en conjunto–, y límites organizacionales –grado de integración vertical, lateral y horizontal–.
- ▶ **Dependencia de caminos.** Cierta estado de sumisión que establece que la posición actual de una empresa está determinada por el camino que ha recorrido. La senda a donde se puede dirigir estará definida en función de la posición actual y de los posibles caminos que tiene por delante. Así

Los recursos son los factores de producción básica que permiten obtener capacidades. Cuando estas se combinan, dan lugar a habilidades básicas para la empresa, conocidas como competencias centrales.

que, desde el concepto de dependencia de caminos, se reconoce la importancia de la historia de la empresa, asumiendo que el pasado raramente lo es, puesto que las rutinas e inversiones previas condicionan el comportamiento futuro.

3. Teoría basada en el conocimiento

Desde el punto de vista de Nonaka (1994), la creación de conocimiento organizacional se da mediante una espiral dialógica que se mueve iterativamente, entre una dimensión epistemológica y una dimensión ontológica. Se entiende como un proceso que es creado por los individuos y que se replica como parte del entramado de conocimientos de toda la organización en un bucle donde el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, subsumido en las etapas de socialización, exteriorización, combinación e interiorización. De esta manera, para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación. La dimensión epistemológica, de manera específica, se refiere a la creación de conocimiento que surge de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, cuyo proceso de conversión se da entre los agentes de la organización.

Por conocimiento tácito se entiende aquel saber que es personal y de contexto específico, siendo difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito es aquel saber codificado que puede ser transmitido mediante el uso del lenguaje formal y sistemático.

Según Nonaka (1994), la interacción entre conocimiento tácito y explícito, permite postular cuatro maneras en la conversión del conocimiento:

- ▶ **Socialización.** Es un proceso que consiste en compartir experiencias, a partir de modelos mentales comunes y a través de habilidades técnicas. Es decir, mediante la imitación y la práctica. En este caso, se produce un conocimiento armonizado.
- ▶ **Externalización.** Representa la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Mediante él, el conocimiento es enunciado en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos, a partir del diálogo y la reflexión colectiva, utilizando, como método, la combinación entre la deducción y la inducción. Allí se produce un conocimiento conceptual.

▶ **Combinación.** Es un proceso de sistematización de conceptos que lleva a un sistema de conocimiento, a partir de la combinación de varios saberes. Con él, se produce un conocimiento sistémico.

▶ **Interiorización.** Se refiere al tránsito del conocimiento explícito, al conocimiento tácito. Mediante este proceso, el conocimiento se verbaliza en documentos, manuales e historias orales, y está asociado al concepto de “aprender haciendo”, algo que propicia prácticas de trabajo dentro de la organización. Lo que se produce, en este caso, es conocimiento operacional.

4. Teoría del “Upper Echelon”

La teoría de los mandos superiores, que se ha ocupado de analizar las situaciones inherentes a la alta dirección, es una línea de investigación que estudia las implicaciones que tienen las características demográficas de los equipos directivos sobre los resultados organizacionales.

▶ La capacidad de evolución de una organización, en muchas ocasiones se relaciona con la posibilidad de dar lugar a personal joven, para arriesgarse y tomar decisiones fuera de lo común.

Wikimedia Commons, GNU general license.



En el enfoque de “Upper Echelon”, Hambrick y Mason (1984) exponen que el desempeño organizativo se debe a los valores y bases cognitivas de los directivos. Por lo tanto, estos toman decisiones orientadas por las percepciones heredadas y que evolucionan a partir de la formación, la experiencia y las creencias personales. Tales valores y bases cognitivas se crean en concordancia con las características demográficas de los directivos, las cuales vendrán a representar un sustituto psicológico que determina la personalidad de los directivos y de su comportamiento a la hora de tomar decisiones organizacionales.

Las características demográficas a las que se refiere la teoría de los mandos superiores incluyen la edad, la antigüedad en la organización, el *background* funcional, la educación, el origen socioeconómico y la posición financiera; y son asumidas como indicadores observables del constructo cognitivo y valorativo de los directivos, que tienen una influencia significativa en el desempeño económico, el crecimiento, la rentabilidad y la innovación de la empresa.

Así pues, la teoría de “Upper Echelon” plantea que las características demográficas son atributos estudiables que corresponden a indicadores confiables de las dimensiones psicológicas –cognición y valores– que no son observables y que, de alguna forma, prescriben el comportamiento de los directivos para asumir decisiones en aras de mejorar el desempeño organizacional.

4.1. Algunos efectos de la edad y el *background* funcional de los equipos de dirección

De acuerdo con Hambrick & Mason (1984), si bien la edad de los altos directivos y las características organizacionales no han sido objeto de muchos estudios, los pocos que existen al respecto muestran cómo la juventud de los cuadros directivos está asociada con el crecimiento corporativo, aunque aún no exista una claridad sobre la manera en la que puede ser medida dicha relación.

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Algunas investigaciones han evidenciado que la variabilidad existente entre las ventas y las utilidades se asocia con una dirección joven, caracterizada por asumir riesgos impredecibles frente a la postura conservadora de los directivos de mayor edad. En tal sentido, se considera que los directivos de edad avanzada pueden tener menor resistencia, tanto física como mental, y resultar menos capaces al momento de captar nuevas ideas y apropiarse de conductas novedosas.

El hecho de tener mayor edad, parece limitar en los directivos la capacidad de integrar la información en la toma de decisiones y, a la vez, puede representar un desperdicio de tiempo, pues se tarda más en tomar la decisión. Así mismo, estos tienden a exponer un mayor compromiso psicológico hacia el *statu quo* organizacional, dado que pueden estar en una fase de la vida en la que su seguridad financiera y de carrera son importantes, en función de atender las expectativas de posición social y de jubilación, por lo que se evitan todas las acciones que puedan significar riesgo e incertidumbre y que puedan afectarles.

De manera que Hambrick & Mason (1984) establecen las siguientes proposiciones:

- ▶ Las empresas con directivos jóvenes estarán más inclinadas a aplicar estrategias arriesgadas que aquellas con directivos mayores. Las formas específicas de riesgo incluyen la diversificación no relacionada, la innovación de productos y el apalancamiento financiero.
- ▶ Las empresas con directivos jóvenes experimentarán un mayor crecimiento y una variabilidad superior en las utilidades, dentro del promedio industrial, que aquel registrado por las empresas con directivos de mayor edad.

4.2. *Background* funcional

En una empresa, si bien los miembros del cuadro directivo –especialmente el presidente de la organización– tienen una visión generalista, cada uno de ellos aportará a su trabajo orientaciones que, inicialmente, se derivan de su experiencia en algún área funcional primaria. Aunque tales orientaciones no tienen un impacto dominante en las decisiones estratégicas de la empresa, sí ejercen cierta influencia, como sucede con algunos problemas globales de la organización que los directivos terminan enfrentando, no holísticamente, sino desde la visión reducida de las actividades y objetivos de sus áreas funcionales.

El *background* funcional se clasifica en tres categorías: 1) funciones de resultado, como el *marketing*, las ventas, y la investigación y desarrollo de productos, que enfatizan en el crecimiento y la búsqueda de oportunidades y nuevos mercados; y 2) funciones de rendimiento como producción, ingeniería de procesos y contabilidad, que buscan mejorar la eficiencia en los procesos de transformación. En atención a esto, los autores plantean las siguientes proposiciones:

- ▶ Habrá una asociación positiva entre el grado de experiencia, en la función de resultados de los altos directivos y la medida en que la empresa hace hincapié en los resultados de la estrategia. Los indicadores de un énfasis, en los resultados, incluyen la innovación de productos, la diversificación relacionada, la publicidad y la integración hacia adelante.
- ▶ Existirá una asociación positiva entre el grado de experiencia, en la función de rendimiento de los altos directivos y la medida en que la empresa hace hincapié en el rendimiento de la estrategia. Los indicadores del énfasis, en el rendimiento, incluyen la automatización, las instalaciones y los equipos novedosos, así como la integración hacia atrás.
- ▶ El grado de experiencia, en la función de resultado de los altos directivos, estará asociada, de manera positiva, con el crecimiento.
- ▶ En mercados estables, como las industrias de productos básicos, la experiencia en la función de rendimiento estará asociada, positivamente, con la rentabilidad.
- ▶ En mercados turbulentos, como las industrias diferenciadas, la experiencia en la función de resultados estará asociada, positivamente, con la rentabilidad.

En cuanto al *background* funcional, la categoría 3) expone que las empresas grandes son, cada vez más, dominadas por los ejecutivos cuyos antecedentes en áreas tales como el Derecho y las Finanzas no se relacionan con las actividades básicas

El hecho de tener mayor edad, parece limitar en los directivos la capacidad de integrar la información en la toma de decisiones y, a la vez, puede representar un desperdicio de tiempo, pues se tarda más en tomar la decisión.

de la organización. Aparecen entonces unas funciones periféricas que se acumulan en el record de experiencia de los directivos y que sugieren las siguientes proposiciones:

- ▶ El grado de experiencia en funciones periféricas de los altos directivos, estará relacionado positivamente con el grado de diversificación no relacionada de la empresa.
- ▶ La mayor experiencia en funciones periféricas de los altos directivos, se relacionará positivamente con la complejidad administrativa, incluida la rigurosidad de los sistemas de planificación formal, la complejidad de las estructuras y los dispositivos de coordinación; el detalle del presupuesto y el rigor, y la complejidad de los regímenes de compensación e incentivos.

DIEGO MARÍN IDÁRRAGA es administrador de empresas y Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. En este momento adelanta estudios de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas con la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, España y se desempeña como profesor asociado de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, así como director del Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones, ADGEO.

Referencias

- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- HAMBRICK, D. C. & MASON, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3)79-91.
- NONAKA, Y. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- WINTER, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.

INDICACIONES PARA AUTORES

La Revista *EXPEDITIO* es una publicación trimestral de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, que publica artículos de investigación, manuscritos de reflexión y textos de revisión, enfocados en el área de gestión del conocimiento (ciencias humanas, arte y diseño; ciencias naturales e ingeniería; ciencias económicas y administrativas; ciencias jurídico-políticas y relaciones internacionales).

Los interesados en publicar en *EXPEDITIO* deben tener en cuenta las indicaciones, de manera cuidadosa, antes de enviar sus propuestas. Los textos contarán con una revisión realizada por el Editor y por el Comité Editorial de la revista, quienes podrán sugerir cuáles tienen las condiciones idóneas para ser sometidos a evaluación por parte de árbitros y para ser publicados.

La recepción de artículos para la revista *EXPEDITIO* es de periodicidad continúa.

GUÍA BÁSICA

- ▶ Los artículos serán entregados, vía correo electrónico, en la dirección expeditio@utadeo.edu.co, como archivos adjuntos. Una vez recibido cada correo, se enviará un acuse de recibo (sin la respuesta, *EXPEDITIO* no se hará responsable de los mensajes y/o archivos enviados). También podrá entregarse una copia, en físico, en el módulo 15, oficina 302, de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- ▶ Al momento de presentar su artículo, el autor acepta que “el texto expone resultados originales, que no está siendo considerado para darse a conocer en otra publicación y que corresponde con las normas vigentes de derechos de autor y propiedad intelectual”.
- ▶ Cada uno de los manuscritos será evaluado por dos árbitros seleccionados de una lista de expertos, quienes podrán sugerir posibles modificaciones, cuando lo consideren pertinente. El Editor se encargará de gestionar, en un tiempo no mayor a dos semanas (quince días), las modificaciones sugeridas por los árbitros con los autores.

ESTRUCTURA GENERAL

- ▶ Los artículos deberán contener, en página inicial, el título del trabajo, así como el nombre completo, el domicilio (institución, departamento, facultad, etc.; calle, número, ciudad, departamento, país) y el correo electrónico del autor. En caso de que sea un texto escrito por varios autores, se deberán incluir los datos de quien ejerce como responsable del mismo.
- ▶ Para asegurar que el arbitraje sea objetivo, el artículo será enviado a los árbitros sin el nombre del/los autor/es.
- ▶ Formato: Los artículos tendrán una extensión no mayor a 7 páginas, y serán presentados en hojas tamaño carta ó A4, fuente tipo Arial de 12 puntos, a espacio sencillo, en archivo .doc (Microsoft Word).
- ▶ Los títulos y entretítulos con los que cuente el artículo, deberán resaltarse utilizando fuente negrilla y mayúsculas.
- ▶ Será indispensable la inclusión de un resumen del artículo, en español e inglés, no superior a 400 caracteres; así como un grupo de cinco palabras clave, también en ambos idiomas.
- ▶ Se debe incluir, al final del artículo, un perfil del/los autor/es, con una extensión máxima de 400 caracteres, mencionando títulos académicos y ocupación actual.

BIBLIOGRAFÍA

- ▶ La bibliografía del artículo debe incluirse, sin excepción, de acuerdo a las normas de la American Psychological Association, APA, para la confección de Referencias Bibliográficas, e incluirse en el cuerpo de texto, así: (apellido, año, página).
- ▶ La bibliografía será presentada, al final del artículo, de la siguiente forma:

Para libros:

Watson, J. (2008). *Molecular biology of the gene*. San Francisco: Pearson/Benjamin Cummings.

Para capítulos de libro:

Keim, P. (2005). La vida en el universo. En R.G. Breeze (Eds.), *Visión universal*. (pp. 99-107). Amsterdam: Elsevier Academic Press.

Para artículos en revistas:

RODRÍGUEZ-PÉREZ, M. (2005). Herramientas moleculares para el combate de la oncocercosis en México. *Revista Latinoamericana de Microbiología*, 47 (3-4), 112-129.

Para referencia de páginas web:

López, C. (2007-2009). *Gestión del conocimiento organizacional*. Madrid: Gestipolis. Tomado de www.gestipolis.com

Para referencia de artículo de revista en línea:

Cavero, T. (2011). Erradicar la pobreza extrema y el hambre. *Estudios de Política Exterior*, 11(55), 89-103. Recuperado de <http://www.politicaexterior.com/articulo?id=4534>

GRÁFICOS, TABLAS Y FOTOGRAFÍAS

- ▶ Cuando la entrega de los artículos se realice vía correo electrónico, los archivos correspondientes a gráficos, tablas y fotografías deberán enviarse como adjuntos, independientes del correspondiente al artículo.
- ▶ En caso de realizar la entrega del artículo en formato físico, tales materiales se deberán adjuntar, aparte del manuscrito, en un disco compacto.
- ▶ El material correspondiente a gráficos y tablas debe estar correctamente citado dentro del artículo y ser entregado, en formato Excel, incluyendo 1) la tabulación de los datos y 2) la manera en la que se verá la proyección una vez terminada.
- ▶ En cuanto a fotografías, cada una de ellas debe estar en formato JPG o TIFF, con una calidad de resolución de 300 puntos por pulgada (dpi).

FRANCISCO BUITRAGO CASTILLO

Editor - Oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones

luisf.buitrago@utadeo.edu.co

Teléfonos: 242 7030, ext. 1158 – 318 736 6218