

REVISTA INNOVA ITFIP, 12 (1). 27-36.JUN. 2023

DINÁMICA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS BAJO EL MODELO DE SPIN OFF Y STARTUP.

ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE DYNAMICS OF COMPANIES UNDER THE SPIN OFF AND STARTUP MODEL.

DOI: www.doi.org/10.54198/innova12.03

 Sandra Lucia Aguirre Franco¹

 Yanier Alberto Hernández Trujillo²

Cómo citar este artículo: Aguirre Franco, S. L. y Hernández Trujillo, Y. A. (2023) Dinámica organizacional y administrativa de las empresas bajo el modelo de spin off y startup, *Revista Innova ITFIP*, 12 (1), 27-36



Recibido: enero de 2023 **Aprobado:** junio de 2023

Resumen

El presente artículo hace referencia a las diversas conceptualizaciones y contextualizaciones que se han venido consolidando en torno a las Spin Off y Startup, lo cual ha permitido que se considere un modelo de negocio, que se teje internamente en las Universidades y que se hace visible en diversos entornos empresariales. Este artículo contiene un contexto teórico que permite reconocer la importancia de la dinámica organizacional y administrativa de las empresas bajo el modelo Spin Off y Startup, no como moda empresarial sino como estrategia de crecimiento local, regional e internacional, en donde los diversos actores que conforman el ecosistema empresarial se articulan para que el modelo de negocio sea dinámico e incorpore las nuevas tendencias del mercado.

Palabras clave: Dinámica, empresarial, modelo de Spin Off y Startup.

¹ Administradora de Empresas, Magister en Administración de Empresas, con Especialidad en Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Docente Tiempo Completo, Unidad Central del Valle del Cauca, saguirre@uceva.edu.co
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2595-0649>

² Administrador de Empresas, Especialización administración de empresas- UAN. Especialización en finanzas – UAN. Especialización en Administración Informática Educativa – UDES. Maestría en Gestión de la Tecnología Educativa – UDES. Estudiante de Doctorado en Educación – U. Caldas, Docente Tiempo Completo. Unidad Central del Valle del Cauca, yhernandez@uceva.edu.co Calle 10 No 6-01 Zarzal Valle, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6286-4865>

Abstract

This article refers to the various conceptualizations and contextualizations that have been consolidating around the Spin Off and Startup, which has allowed it to be considered a business model, which is woven internally

in universities and is visible in various business environments. This article contains a theoretical context that allows recognizing the importance of the organizational and administrative dynamics of companies under the Spin Off and Startup model, not as a business fashion but as a strategy for local, regional and international growth, where the various actors that make up the business ecosystem are articulated so that the business model is dynamic and incorporates new market trends.

Keywords: Dynamic, entrepreneurial, Spin Off and Startup model.

Introducción.

Muchas son las teorías, enfoques o conceptualizaciones que se han tejido en torno a la dinámica organizacional y administrativa de las empresas, y que permiten generar acciones para alcanzar la productividad y la competitividad, exigida por el entorno empresarial.

Las dinámicas organizacionales: mercadeo, producción, finanzas y personal, son condiciones sine qua non de cualquier empresa que por pequeña que sea, y su tiempo de creación, debe de funcionar de manera sistémica y articulada a las exigencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas de su medio externo empresarial; por su parte, las dinámicas administrativas de planeación, toma de decisiones, organización, dirección, comunicación, control entre otras, coadyuvan a que los procesos misionales y estratégicos, den respuesta oportuna a las nuevas exigencias empresariales.

Las dinámicas organizacionales y administrativas, deben de construirse, consolidarse y ejecutarse de manera conjunta entre todas las personas que conforman la organización, bien lo ha planteado (Sengel, 1990) “las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman” y bajo esta y otras premisas es que se convoca a tener equipos alienados con los objetivos organizacionales, siendo el enfoque sistémico, un enfoque estratégico para convertir a las empresas tradicionales, en empresas que “aprenden” para llegar a ser competitivas, mediante la generación de alianzas estratégicas, generación de procesos innovadores y creativos conducentes al desarrollo de nuevas unidades de negocio.

Algunos autores como (kerr, 2009) han hecho una nueva propuesta entorno a esas nuevas dinámicas organizacionales y administrativas, que conllevan a que las empresas las adhieran de manera efectiva y eficiente, siendo estas la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo, entre otras, que coadyuvan a su posicionamiento.

Si bien, las Spin Off y Startup, se consideran un modelo de negocio, estos deben tener un impacto en sus actores más cercanos o como bien se reconocen sus stakeholders y es así, como se hace pertinente abordar a (Godoy Echeverry, 2019) cada vez que desde su propuesta del relacionamiento estratégico se llega a tener una

organización competitiva, siendo la estrategia comunicacional la más acertada para alcanzar los objetivos propuestos.

El efecto de la globalización de los mercados, ha conllevado a la generación de negocios bajo el modelo de Spin Off y Startup, cada vez que estos permiten reconocer la interdependencia de los actores económicos, lo que conlleva a que las negociaciones sean cada vez más exigentes y se requiera de las habilidades o los conocimientos entre las partes involucradas, tal y como lo propone (Henisz, 2014) una labor diplomática, que permita abordar de manera oportuna los riesgos empresariales de acuerdo con las actuaciones de diversos stakeholders, por los que se debe de tomar una distancia prudente y revisar el modelo de negocio identificando los factores de mayor impacto en el relacionamiento.

Para (Godoy Echeverry, 2019) quien referencia a (Bonime vlanc, 2016) “...(el riesgo reputacional) es la probabilidad de que algo afecte el buen nombre de la organización y perjudique la situación actual o futura de la misma...”, siendo este uno de los escenarios de mayor riesgo incontrolable para las directivas de la organización, si bien las spin off son empresas que poco a poco se consolidan en mercados cada vez más competitivos, y cuya visión empresarial está centrada en posicionarse en su sector empresarial, donde la inversión y la innovación es lo que más importa, pero el tema del relacionamiento con sus stakeholders se ubica en un segundo plano, generando riesgo y debiendo actuar de manera inapropiada ante hechos que no han sido previstos, por lo que se considera , desde el quehacer productivo de la empresa, “escucharlos, entenderlos y dialogar” como estrategia para consolidar el negocio que se quiere mantener.

Una de las principales características que tienen las empresas bajo el modelo de Spin Off y Startup, es el no reconocimiento de la “gestión empresarial” cada vez que inician labores de manera creativa e innovadora y su fin es atender oportunamente las necesidades del mercado, como tampoco el quehacer de los procesos y es así como para (pardo, 2019) “los procesos son el elemento principal del sistema de gestión que utiliza para desarrollar su negocio”, lo que conlleva a que, si bien se puede dar inicio a las actividades empresariales, si deban de irse adoptando los procesos administrativos y organizacionales propios de la gestión empresarial, facilitando que las actividades se desarrollen atendiendo el objetivo propuesto, dentro del todo el proceso empresarial que tienen los negocios.

De igual manera, (Pardo, 2019) considera que el proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados”, siendo este un principio que desde siempre ha sido realizado por los empresarios, aunque de manera repetitiva y empírica, situación que conlleva a que se “acostumbren” sin dejar espacio al mejoramiento continuo, por lo que, bajo los modelos de spin off y Startup, la innovación, la generación de valor y el trabajo integrado se hacen visibles gracias a la implementación de procesos y procedimientos, condición que bien podría considerarse sine quanon para la buena implementación de los modelos de negocio.

Materiales y Métodos

El desarrollo de este artículo obedece a una descripción de las características de las Spin Off y Startup, teniendo como base algunas referencias bibliográficas, como también otros elementos que se van incorporando en su revisión conceptual y contextual y que coadyuvan a su desarrollo.

Si bien cada uno de los documentos consultados se ubican en Scopus, Dialnet, Scielo, entre otras bases de datos, también se recurre a las colecciones que se ubican en las bibliotecas universitarias actualizadas o que por el fundamento de los elementos se considera pertinente consultarlos.

Resultados y discusión

El proceso llevado a cabo para el desarrollo de este escrito fue el rastreo de diversos textos referidos a las condiciones organizacionales y administrativas que se deben de tener en cuenta cuando se quiere establecer una empresa, bajo el modelo de Spin Off y Startup.

Se aborda el tema de la innovación desde una mirada de trazabilidad en la cadena de valor que se debe generar en cada espacio y momento en el proceso innovador, es así como (Avendaño & William , 2012), refiere que la innovación nace de una idea, pero la idea no es innovación, a las ideas se les debe colocar acción, cuando se genera una idea y se coloca acción en ella, esta genera valor, ahí puede hablar de innovación. Se debe tener en cuenta que para llevarla a cabo se debe contar con diferentes tipos recursos tangibles e intangibles, los cuales harían posible el alcance y consecución de la innovación.

La innovación es algo nuevo, algo diferente, que al generar valor cambia la forma de observar un producto o un servicio, que desde el concepto de competitividad alcanza a desarrollar variables diferenciadoras en la sociedad del conocimiento, de la información y el aprendizaje.

La innovación tiene como base fundamental la satisfacción de necesidades, si la idea es llevada a la acción, a la creación de valor, pero no a satisfacer ninguna necesidad, no tendría sentido, se perdería en el tiempo, como también, la inversión en recursos materiales, tecnológicos y de talento humano, lo que genera un vacío en el proceso innovador.

Los sistemas de innovación como los plantea (Ambrad, Ambrad , & Carabaño , 2020) plantean que “el sistema de innovación debe ser un traje a medida para cada organización” (Pag 149). Cuando se dice “a la medida” se está definiendo que la innovación es individual a cada organización, que no se puede tener la misma innovación para dos empresas diferentes, que los rasgos de la innovación son únicos para cada empresa, y para las empresas que se consolidan desde el modelo de spin off y el startup, estos procesos no son la excepción, ellas deben ser innovadoras desde su perspectiva, desde su entorno, desde sus necesidades.

Uno de los conceptos que se ha venido fortaleciendo en la innovación es “el servicio” como un concepto gerencial y no como una actividad, cada vez que, constantemente se presentan falencias en la prestación de servicios, así sean empresas productoras o de transformación (empresas que producen tangibles), y los términos planteados por (Restrepo , Estrada, & Restrepo, 2006) como “cultura del servicio, ciclo del servicio, momentos de verdad, triangulo del servicio, cliente interno, cliente externo, estrategias, sistemas etc.” (pág. 289), son los conceptos iniciales para generar una guía detallada y alcanzar una gerencia del servicio. Karl Albrecht en sus diferentes libros sobre el servicio hace alusión a cada variable enumerada, además establece estructuras innovadoras donde aparece el cliente liderando la estructura organizacional, de ahí se puede concluir que se convierte el cliente, en el factor primordial para un proceso innovador y se enmarca el desarrollo de estrategia y sistemas basados en la satisfacción de necesidades de estos. Los momentos de verdad son ese contacto que tiene el cliente con el spin off, los cuales pueden ser positivos o negativos, donde los positivos ofrecen posibilidades de crecimiento y los negativos ofrecen posibilidades de mejora. Se debe desarrollar y estructurar los procesos y procedimiento de toda la organización, lo cual, permite identificar los puntos críticos de cada proceso y mejorarlo, de igual forma se identifica los clientes internos y su relación al interior de cada proceso. Así un spin off tendría una partida de desarrollo exitoso.

Para (Otero Gomez & Giraldo perez, 2020) la innovación como un sistema implica que debe tener dimensiones y acciones y esta sean influenciadas por entornos dinámicos, bajo el anterior concepto la innovación no es algo aleatorio, la innovación es planeada es organizada es sistémica, es decir nace de un proceso en el cual se involucran varios aspectos como experiencia, conocimiento, saberes, entornos, equipos, herramientas y recursos que permitan generar nuevas ideas y por ende nuevos sistemas basados en el conocimiento de los clientes, los competidores, los proveedores y el conocimiento y análisis de macro entornos.

Según (Olivar Urbina, 2020), desde su propuesta de reconocer las estrategias de posicionamiento, que deben de usar las spin off y las startup, están deben de estar diseñadas ya sea por atributos y/o beneficios que tiene el producto o servicio que se ofrece, de igual manera se considera necesario tener en cuenta el precio y la calidad, que deben de tener cada uno de los productos ofertados, en relación a la diversidad de clientes que tienen identificados, por lo tanto las estrategias han de ajustarse al objetivo propuesto, en el mediano o largo plazo, por lo que se considera pertinente retomar el aporte que hace (Mora & Schupnik, 2010)(Olivar Urbina,2020) en la siguiente tabla, la cual es producto de su trabajo.

Tabla 1. Estrategias para el posicionamiento

Estrategia de posicionamiento	Descripción
Por atributos y beneficios	Consiste en utilizar los atributos diferenciadores que el producto, la marca o la organización tiene, para enfatizarlos en todos los elementos del <i>marketing mix</i> .
Por precio y calidad	Puede llevarse a cabo de dos formas: enfocada en las bondades que ofrece la alta calidad del producto con lo cual el precio resulta irrelevante, y enfocada en el alto valor que tiene el producto, en términos de calidad, a un precio muy competitivo con relación a los competidores.
Por categoría de productos	Consiste en resaltar las ventajas del producto respecto a las de otros que compiten en la misma categoría.
Por orientación al usuario	Está determinado por las características, intereses, actitudes, aspiraciones y estilos de vida de los clientes y consumidores o usuarios.
Por uso o aplicación	Consiste en seleccionar uno de los usos o una de las aplicaciones del producto para comunicarlo claramente a los integrantes de sus segmentos meta, de manera que esta acción permita que dicho producto ocupe un lugar privilegiado en su mente.
Por combinación	Consiste en posicionar al producto como el mejor para combinar con otras opciones. Está surgiendo cada vez con mayor fuerza gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

A través del nombre	Se basa en la utilización del nombre del producto para ubicarse en la mente de los clientes y consumidores o usuarios, con el objetivo de facilitar su recordación al momento de la compra.
	Posicionándose primero. El que se posiciona primero obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, lo que lo convierte en líder de la categoría.
Con relación a los competidores	Posicionándose segundo. Allí puede resultar su nicho y su ventaja competitiva, dado que entablar una lucha frontal y directa con el líder de la categoría, en la mayoría de los casos, es un grave error.
	Reposicionándose. Se hace cuando se pierde posicionamiento privilegiado. Implica tener un conocimiento detallado de la sensibilidad y las expectativas de los clientes y consumidores o usuarios; una nueva imagen y un compromiso de calidad.

Fuente: tomado de (Olivar Urbina, 2020) (Mora & Schupnik, 2010)

De igual manera, la segmentación de mercados en el spin off y el startup, se fundamenta en el estudio de sus clientes, ya que son garantía de existencia continua y permanente de la organización, su fidelización, se convierte en una herramienta para interactuar con ellos y visualizar sus necesidades presentes y futuras. Se hace necesario buscar un pretexto para agruparlos y definir su segmento: mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales, lo cual conlleva a tener una base importante para innovar en ella utilizando la cadena de valor, para llegar de manera clara y ordenada al mercado al cual quieren llegar, es decir se debe determinar el mercado objetivo, de ahí la importancia del posicionamiento de mercado, el lugar que desea ocupar en el sector seleccionado, de igual manera conlleva a un mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos organizacionales y administrativos.

Según (Cruz carvajal, Hernandez Umaña, & Duque Olivia, 2014) los proceso de *branding* le permite a las spin off y las startup, irse consolidando en el medio empresarial en el cual se ubica, dando a conocer su marca, la cual se define por la creatividad, la innovación, pero sobre todo por estar a la vanguardia de lo que su cliente espera, aunque para algunos emprendedores no es importante la marca como si lo es la parte de producción y financiera, pero es cierto que producir y no tener una referencia de marca adecuada, puede generar que su producto o servicio quede sin identificación ante los clientes, generalmente se toma la marca y su importancia cuando se ha avanzado en el proceso de emprendimiento y se detecta esta necesidad, ante lo cual se puede argumentar que se ha perdido un buen tiempo de posicionamiento de marca, siendo necesario tener como punto de partida la estrategia de posicionamiento que se utiliza para garantizar su permanencia en el mercado, es así como este concepto se debe de reconocer desde que nace y va consolidando sus procesos empresariales, de acuerdo con su etapa de crecimiento, se reconoce que es fundamental crear la marca bajo conceptos técnicos de mercadeo, para generar un impulso con seguridad de la organización, de acuerdo con los resultados de la investigación presentada, se considera pertinente retomar el proceso cíclico propuesto, con el fin de entender y reconocer la importancia de tener una marca en un proceso empresarial.

Figura 1. *Proceso cíclico de branding para spin off y el startup académicas*



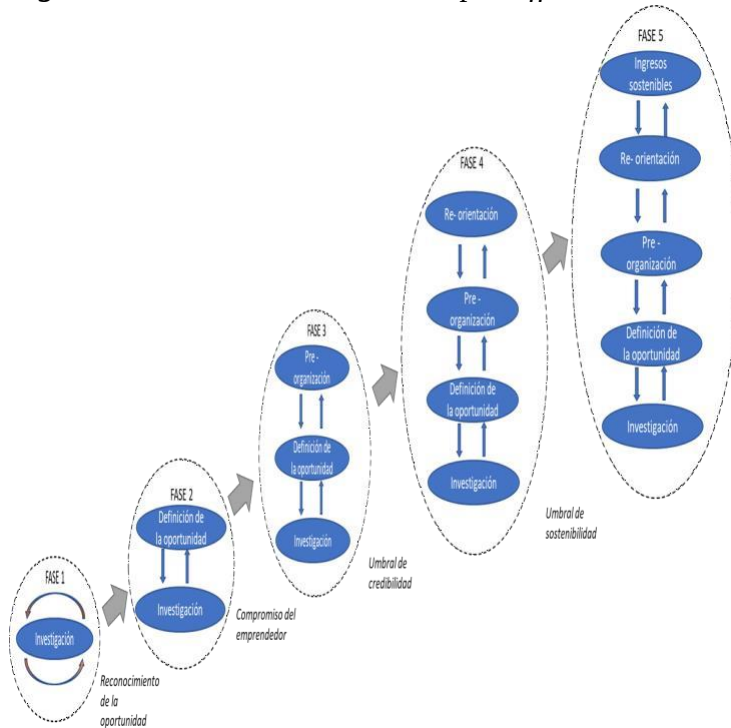
Fuente: Tomado de (Cruz carvajal, Hernandez Umaña, & Duque Olivia, 2014).

La diferenciación, como bien lo plantea (Martínez, 2022) es uno de los factores claves de éxito en el marketing, en las spin off y las startup, ya que suma desde la estrategia, en sus procesos productivos o esquemas de servicios, , ya que puede llevar los emprendimientos a otro nivel, por lo que se considera necesario tener un conocimiento del sector y sus clientes, teniendo como base los mecanismos de diferenciación entre servicios o ideas parecidas, pero siempre buscando de ubicar el servicio o producto como único, debido a que posee características que los otros no tienen, adema de atender de manera oportuna las siguientes consideraciones: 1) tipo de actividad, 2) segmentación y tipo de mercado, 3) personal laboral, 4) capacitación del RRHH, 5) imagen corporativa, 6) responsabilidad social, 7) tipo de servicios a ofertar, 8) clientes o usuarios y su captación, 9) satisfacción del cliente o usuario, 10) los usuarios son lo primero (fidelidad), 11) competencia, 12) mezcla de mercadotecnia - habilidades de merchandising, 13) publicidad y promoción, 14) cuidar la relación servicio-calidad-precio, y 15) el plan de marketing, independiente de su objeto social, pero que busque permanecer en el mercado.

(Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007) plantean que se debe “aprovechar la tecnología, el conocimiento individual del recurso humano, para así propiciar ventajas competitivas a través de la conducción de un proceso de innovación que les permita diferenciarse de sus principales competidores” (pág., 80). La diferenciación se convierte en el motor de avanzada para el spin off, se puede desarrollar a través de ideas innovadoras que generen procesos diferenciadores a través de la tecnología teniéndola como base.

Autores como (Castro, Martinez, & Sandoval, 2020) han propuesto una estructura de fases que bien pueden adoptar los empresarios cuyo modelo de negocio se constituya en un spin off y o en una startup, lo que bien puede articularse con las dinámicas organizacionales y administrativas.

Figura 2. Proceso de creación de spin-off universitaria



Fuente: adaptado de A. Vohora, M. Wright, and A. Lockett, "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies," Res. Policy, vol. 33, no. 1, pp. 147– 175, 2004, doi: 10.1016/S0048-7333(03)00107-0 y tomado de A. [15](Martinez, Castro, & Sandoval, 2020) Métodos para el análisis de actores en el contexto de spin-off universitarias," Rev. UIS Ing., vol. 19, no. 2, pp. 59-76, 2020. doi: 10.18273/revuin.v19n2-2020007

Conclusiones

Si bien se podía establecer que una de las grandes falencias que presentaba los empresarios que dinamizan sus empresas desde el modelo de negocio de las spin off y las startup, era su falta de conocimiento en los procesos organizacionales y administrativos, la literatura consultada si considera estos escenarios necesarios para que estas empresas sean sostenibles en el tiempo, no se puede establecer un modelo secuencial y claramente explicito, pero si se puede llegar a establecer que si las empresas tienen definido su mercado objetivo, su dinámica estratégica, entendida desde la perspectiva del posicionamiento, la innovación y el mejoramiento de los procesos le permitirán ser sostenible en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Ambrad Alejandro & Ambrad Juliana & Carabaño Mario (2020), tercera edición (2019). El secreto de la innovación Editorial Nomos. ISBN 978-958-48-8055-0
- Avendaño C., William R. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (COLOMBIA). *Semestre Económico*, 15 (31), 187-207. [fecha de Consulta 11 de Junio de 2022]. ISSN: 0120-6346. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299008>
- Bonime Blanc, A (2016) Manual de Riesgo Reputacional. Sobrevivir en la Era de la hipertransparencia. Madrid. Biblioteca Corporate Excellence / Center for Reputation Leadership.
- Cruz-Carvajal, J., Hernández-Umaña, I., & Duque-Oliva, E. (2014). Estado actual del branding en las compañías spin-off y start-up académicas: caso universidades públicas. https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Cruz/publication/305245064_Estado_actual_del_branding_en_las_companias_spin-off_y_startup_academicas_caso_universidades_publicas_en_Colombia/links/577d910308aed807ae7606b3/Estado-actual-del-branding-en-las-companias-spin-off-y-start-up-academicas-caso-universidades-publicas-en-Colombia.pdf
- Castro, H. Martínez, F., D. Sandoval, "Métodos para el análisis de actores en el contexto de spin-off universitarias," *Rev. UIS Ing.*, vol. 19, no. 2, pp. 59-76, 2020. doi: 10.18273/revuin.v19n2-2020007. file:///C:/Users/usuario/Downloads/rui-editor,+Editor+a+de+la+revista,+7.+9606.pdf
- Godoy Etcheverry, Sergio (2019) Riesgo reputacional y riesgo competitivo desde una perspectiva multi-stakeholders. Editorial Alfaomega Grupo Editor.
- Henisz W. (2014): Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Shareholders, Sheffield: Greenleaf Publishing
- Kerr, James M. (2009) Las mejores prácticas para empresas exitosas. Obtenga un desempeño sostenible y de alta categoría. Panamericana Editorial 3Rs
- Martínez Castrillón, Doris Yohanna (2016). FACTORES CLAVE EN MARKETING ENFOQUE: EMPRESAS DE SERVICIOS. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12 (34), 42-58. [fecha de Consulta 11 de Junio de 2022]. ISSN: 1856-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70946593003>
- Mathison, Luis, & Gándara, José, & Primera, Carlos, & García, Luis (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83. [Fecha de Consulta 4 de marzo de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705>
- Mora, F. y Schupnik, W. (2010). El posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor. Mercadeo.com.
- Nerio Olivar Urbina (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, vol. 7, núm. 1, pp. 55-64, 2021 Universidad de Concepción. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Otero-Gomez, M. C., & Giraldo-Perez, W. (2020). La relevancia del valor de marca en la perdurabilidad empresarial. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p21.pdf>

Pardo A. José Manuel (2019), Gestión por procesos y riesgo operacional. Editorial Alfaomega Grupo Editor
Restrepo F., Carlos Elias, & Restrepo Ferro, Luz Stella, & Estrada Mejía, Sandra (2006). Enfoque Estratégico Del Servicio Al Cliente. Scientia Et Technica, XII (32) ,289-294. [Fecha de Consulta 3 de marzo de 2022]. ISSN: 0122-1701. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>
Senge, Peter M. (1990), La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Management y Contexto. Granica. Barcelona España