

# Gestionando el “Valle de la muerte” entre académicos y profesionales en el campo del *management*: Una evidencia empírica

## Managing the “valley of death” between the management research and the management practice: An empirical academic evidence

JESÚS DE FRUTOS BELIZÓN<sup>1</sup>  
FERNANDO MARTÍN ALCÁZAR<sup>1</sup>  
GONZALO SÁNCHEZ GARDEY<sup>1</sup>  
*Universidad de Cádiz (España)*

*Recibido el 31 de enero de 2017, aceptado el 3 de mayo de 2018*

*Publicado online el 25 de septiembre de 2018*

Nº de clasificación JEL: M0, M10.

DOI: 10.5295/cdg.170745jf

### **Resumen:**

*La investigación generada por los académicos en el campo del Management, a menudo, tiene poca relevancia para los profesionales. Esta brecha que divide a académicos y profesionales ha sido ampliamente aceptada en la literatura, generándose un amplio debate al respecto. Sin embargo, la literatura en este tópico no representa un discurso fielmente estructurado, y en su mayor parte, no está sustentada en trabajos empíricos. En el presente trabajo hacemos una doble contribución a esta literatura: 1) En primer lugar, una extensa literatura ha sido desarrollada con el objetivo de analizar y aportar diferentes recetas que permitan acercar a ambas comunidades. Con el fin de ofrecer una visión más sistemática de la literatura en este tópico, clasificamos estos trabajos en tres corrientes distintas en función de las ideas en las que se sostienen. 2) Por otro lado, la revisión de la literatura muestra que existe una necesidad de desarrollar más evidencia empírica que contribuyan a identificar diferentes causas o determinantes de la brecha entre ambas comunidades en nuestro campo. Por ello, identificamos diferentes causas que pueden provocar una desconexión con los profesionales de nuestro campo, gracias a la evidencia empírica obtenida a través de entrevistas a 15 académicos pertenecientes a la disciplina del Management. Finalmente, este trabajo concluye con una discusión de los principales hallazgos derivados del análisis cualitativo y diferentes recomendaciones prácticas que podrían ayudar a cerrar la brecha.*

### **Palabras clave:**

*El Valle de la muerte, brecha académicos-profesionales, brecha rigor-relevancia, metodología cualitativa.*

---

<sup>1</sup> Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Enrique Villegas Vélez 2,11002 Cádiz (España). [jesus.defrutos@uca.es](mailto:jesus.defrutos@uca.es); [fernando.martin@uca.es](mailto:fernando.martin@uca.es); [gonzalo.sanchez@uca.es](mailto:gonzalo.sanchez@uca.es)

**Abstract:**

*The knowledge generated by academics in the field of Management is often criticized because of its reduced relevance for professionals. In recent studies, researchers agree that there is an important gap between management research and practice. However, the literature in this topic does not represent a finely structured discourse, and for the most part, it is not based on empirical works. In this paper, we make a double contribution to this literature: 1)-First, an extensive literature has been developed with the aim of analysing and providing different solutions that allow linking both communities. In order to offer a more systematic view of literature in this topic, we classify these works into three different currents according to the ideas in which they are held. 2) On the other hand, the review of the literature shows that there is a need to develop more empirical evidence to help identify different causes or determinants of the gap between both communities in our field. Therefore, we identify different causes that may cause a disconnection with professionals in our field, through empirical evidence obtained in interviews with 15 academics belonging to the discipline of Management. Finally, this work concludes with a discussion of the main findings derived from the qualitative analysis and different practical recommendations that could help close the gap.*

**Keywords:**

*The Valley of death, research-practice divide, rigor-relevance gap, qualitative evidence.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El *Valle de la Muerte* es un término metafórico utilizado en la literatura para denotar la desconexión entre los conocimientos generados en el mundo de la investigación y su posterior aplicación en el mundo profesional (Butler 2008). En el campo del *Management*, el *valle* en sí, representaría toda esa investigación e innovación que va dirigida a la gestión de las organizaciones, y que por el distanciamiento entre académicos y profesionales, no llega a aplicarse o ponerse en práctica en el seno de éstas. En concreto, la comunidad académica se centra en temas que no son del interés de los profesionales, sino de otros académicos. Además, la mayoría de los resultados de investigación normalmente no están documentados en términos aptos para su aplicación o accesibles para los profesionales (Kelemen y Bansal 2002; Bansal et al. 2012; Bullinger et al. 2015). Por ello, los profesionales rara vez recurren a la literatura académica en el área del *management* para resolver sus problemas en la práctica o para actualizar su conocimiento (Kelemen y Bansal 2002; Bartunek 2011; DeNisi et al. 2014; Markoulli et al. 2017).

En los últimos años, un importante cuerpo de literatura ha tratado este tema con el objetivo fundamental de “saltar” el valle que separa profesionales y académicos en el campo del *Management* (Van de Ven y Johnson 2006; Gulati 2007; Cohen 2007; Daft y Lewin 2008; Kieser y Leiner 2009; Nicolai y Seidl 2010; Bartunek y Rynes 2010; Bansal et al. 2012; Kieser y Leiner 2012; Bartunek y Rynes 2014). Como consecuencia, las principales revistas en este campo han dedicado una cobertura sustancial a este tema, tal y como demuestran ejemplos notables de números especiales tales como, *Academy of Management Journal* (2001), *British Journal of Management* (2001), *Human Resources Management* (2004), *Journal of Management Studies* (2009), *Organization Studies* (2010), *Academy of Management Perspectives* (2012) y *Journal of Business Economics* (2014). Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de propuestas en la literatura para cerrar la brecha, a día de hoy, son los propios académicos quienes reconocen que ésta persiste, e incluso crece (Tsui 2016). Después de varias décadas de discusión, Jarzabkowski et al. (2010, p.1189) concluyen que los académicos aún no sabemos cómo podemos hacer nuestra investigación relevante para la práctica, y si realmente esto es deseable o no. Sin embargo, esta extensa literatura no ha estado exenta de críticas, ya que existe evidencia de que el tratamiento que ha recibido el estudio de la brecha entre académicos y profesionales en nuestra disciplina presenta algunas limitaciones (Bartunek y Rynes 2014; Kieser et al. 2015; Bullinger et al. 2015). Revisando la literatura en este tópico, identificamos que los trabajos que han tratado de ofrecer respuesta al problema de la brecha entre académicos y profesionales representan un cuerpo de literatura demasiado fragmentado, sin un discurso claramente estructurado (Corley y Gioia 2011; Bartunek y Rynes 2014; Kieser et al. 2015). Además, la mayoría de trabajos consiste en declaraciones de opinión normativa, careciendo en muchos casos de una base empírica (Bartunek y Rynes 2014; Bullinger et al. 2015; Kieser et al. 2015). Por lo tanto, estas críticas evidencian que existe una necesidad de desarrollar más trabajos en la literatura que contribuyan a identificar diferentes causas o determinantes de la brecha entre ambas comunidades en nuestro campo.

En este contexto, con objeto de responder a estas limitaciones, este trabajo desarrolla una doble aportación a la literatura. En primer lugar, tratamos de contribuir al debate en este tópico proporcionando una visión sistemática de los diferentes enfoques a partir de los

cuales la literatura ha explorado diversas formas de cerrar la brecha. En este sentido, distinguimos entre tres corrientes diferentes que ofrecen una explicación a este problema. En segundo lugar, nos centraremos en el estudio de la brecha entre académicos y profesionales desde el lado académico con objeto de identificar posibles elementos que contribuyen a la separación entre ambas comunidades en el campo del *Management*. Esto constituye una importante contribución, ya que arrojam luz sobre las tensiones que forman la brecha entre académicos y profesionales desde el lado académico, basándonos en la evidencia que aportan los testimonios de expertos académicos en el área. De esta forma, diferimos de la literatura previa que se había centrado mayoritariamente en revisar de forma desordenada diferentes tensiones entre ambas comunidades a través de opiniones normativas individuales.

Para llevar a cabo estas contribuciones, la estructura del presente trabajo es la siguiente. En primer lugar, desarrollamos un marco teórico donde ofrecemos una visión sistemática de las diferentes corrientes existentes en la literatura que se han centrado en ofrecer soluciones para cerrar la brecha entre académicos-profesionales en nuestro campo. En la segunda sección, desarrollamos un análisis cualitativo con el objetivo de obtener evidencia empírica que nos permita identificar posibles tensiones o determinantes en el desarrollo de las actividades de generación de conocimiento en nuestro campo, y que contribuyan a este distanciamiento entre academia y práctica. Finalmente, el artículo concluye con una discusión de los principales hallazgos de la investigación con diferentes recomendaciones prácticas que podrían ayudar a cerrar la brecha.

## **2. EL “VALLE DE LA MUERTE” EN LA DISCIPLINA DEL MANAGEMENT**

Los orígenes de la brecha entre académicos y profesionales en la disciplina del *Management* se remontan, prácticamente, al momento en que se suceden los primeros intentos por establecerse este área de conocimiento como disciplina científica. En los años cincuenta, dos informes críticos fueron publicados por parte de dos prestigiosas escuelas de negocio en Estados Unidos, como son la Fundación Ford (Gordon y Howell 1959) y la Fundación Carnegie (Pierson 1959). Ambos informes basan su crítica en la necesidad de una mayor base científica para el desarrollo de la disciplina del *Management*. Estos informes describen la docencia impartida en las escuelas de negocio del momento, como carentes de una base científica sólida, argumentando un fuerte énfasis por la relevancia a expensas del rigor científico (Gordon y Howell 1959; Pierson 1959). En respuesta a esto, la academia desarrolló una sofisticada y rigurosa investigación sirviéndose de precisos métodos y análisis cuantitativos, que generasen conocimiento científico en beneficio de los profesionales (Khurana 2007). Al parecer, a medida que la investigación se volvió más sofisticada y rigurosa, fue perdiendo su utilidad en la resolución de los problemas en el mundo profesional. Irónicamente, tan solo veinte años después, multitud de trabajos critican la falta de utilidad y relevancia de la investigación generada (Hayes y Abernathy 1980; Beyer y Trice 1982). Esta desconexión ha generado un debate en la literatura que continúa hasta nuestros días. Los profesionales de la gestión rara vez están interesados en la investigación de gestión académica. Del mismo modo, la mayoría de los temas académicos no coinciden con las

preocupaciones y problemas reales de los profesionales (Kelemen y Bansal 2002; Gulati 2007; Daft y Lewin 2008; Bansal et al. 2012; DeNisi et al. 2014; Markoulli et al. 2017).

Shapiro et al. (2007) identifican dos áreas donde se puede localizar esta brecha en la transferencia de resultados científicos a profesionales: el problema puede situarse en la traducción de la literatura académica al mundo profesional (*lost in traslation*); o bien, el problema se sitúa en el momento anterior al que comiencen los procesos de investigación (*lost before traslation*). *Lost in traslation*, haría referencia a que los resultados científicos no son fácilmente traducibles a los profesionales, así como al poco interés que suscitan las publicaciones científicas entre éstos. *Lost before traslation*, haría alusión a la falta de conexión entre las necesidades de los profesionales y las preguntas de investigación que se plantean los académicos. De una manera u otra, esto provoca que los profesionales no lean publicaciones académicas, ya que las revistas académicas en nuestro campo son escritas por la comunidad académica, para la comunidad académica. Trabajos previos han atribuido este problema al hecho de que investigadores y profesionales poseen posturas epistemológicas alejadas, y utilizan lenguajes o esquemas interpretativos diferentes (Kelemen y Bansal 2002; Rousseau et al. 2008; Kieser y Leiner 2009).

Por otro lado, la disciplina del *Management* se caracteriza por ser un campo de conocimiento heterogéneo, ya que puede llegar a ser contemplado como una confluencia de diferentes campos de investigación (Tranfield y Starkey 1998, p.345; Pettigrew 2001, p.63). Esta peculiaridad ha provocado que, como algunos autores han sugerido, se haya generado una literatura demasiado “arcana” (Walsh et al. 2007), y con unas implicaciones para la práctica de carácter “ceremonial” (Bartunek y Rynes 2010). Tal y como sostiene Van Aken (2004), las modas de gestión parecen haber tenido mucho más impacto en las acciones de profesionales, que los conocimientos generados por los principales académicos de nuestro campo.

## 2.1 Saltando la brecha entre académicos y profesionales en el management

Como hemos señalado previamente, un importante cuerpo de literatura ha sido desarrollado en la literatura con objeto de explorar las causas que provocan la formación de la brecha entre ambas comunidades y cómo podemos cerrarla. A continuación, ofrecemos una visión sistemática de las diferentes corrientes existentes en la literatura. En base a los enfoques teóricos que sustentan las ideas de estos flujos de investigación, clasificaremos la literatura en torno a tres grupos.

### A. Dos enfoques opuestos: El modo 2 y sus críticos

La mayor parte de los trabajos que sugieren salvar brecha mediante una investigación conjunta de académicos y profesionales basan sus propuestas en el enfoque teórico del Modo 2 de generación de conocimientos. Los trabajos que se sustentan en este enfoque teórico, a menudo enmarcan el problema de la relevancia de la investigación para los profesionales no sólo como un problema de transferencia de la investigación, sino que también como un problema del propio proceso de generación de conocimientos. En el Modo 1, los problemas de investigación se definen en función de criterios que reflejan los intereses y preocupaciones intelectuales de la disciplina del *Management* y sus académicos, por lo que es puramente disciplinar (Tranfield y Starkey 1998). En el Modo 2, los problemas de

investigación están enmarcados en el contexto de aplicación, en lugar de en teorías o conocimientos ya discutidos previamente en la disciplina (Tranfield y Starkey 1998). Además, en los procesos de investigación están implicados tanto los académicos como los profesionales, por lo que se trata de un proceso de producción de conocimientos más social. En el modo 1, se produce la búsqueda de la “verdad científica” por “científicos” (Huff 2000). En el Modo 2, el objetivo es producir conocimientos en un contexto particular, con el fin de proporcionar una solución práctica a los problemas identificados (Huff 2000). En el Modo 1, la excelencia académica y el rigor científico es únicamente evaluado por los pares académicos de la disciplina. En el modo 2, dado el carácter plural de la investigación, la excelencia no puede ser definida únicamente por pares académicos en términos de atacar las convenciones de la comunidad académica del área.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

En base a las ideas del Modo 2, encontramos diferentes corrientes en la literatura que abogan por una investigación en colaboración con el fin de generar resultados de investigación de carácter relevante y riguroso (Bansal et al. 2012; Kieser et al. 2015). Ejemplos de estas corrientes son la *investigación-acción* o la *investigación colaborativa* (Van de Ven y Johnson 2006; Mohrman et al. 2008; Van de Ven 2011) y las *ciencias del diseño* (Van Aken 2004; Hodgkinson y Starkey 2011).

Sin embargo, estos enfoques que siguen el Modo 2 de investigación no han estado exentos de críticas tras el optimismo generado en su auge inicial (Kieser y Leiner 2009; Bartunek 2011; Kieser y Leiner 2012). Las críticas fundamentales a los enfoques que siguen las ideas propias del modo 2 provienen de los trabajos de Kieser y Leiner (2009; 2012), que defienden la imposibilidad de conectar ambos mundos apoyándose en la Teoría de Sistemas (Luhmann 2005; Seidl 2007) como base para su análisis. Como Kieser y Leiner (2009) sugieren, la brecha académicos-profesionales en el campo del *Management* es fundamentalmente insalvable porque tanto académicos como profesionales habitan en sistemas sociales distintos.

Siguiendo las ideas de Luhmann (2005), los sistemas especializados de las sociedades actuales son autónomos, lo que explícitamente define como *autopoiesicos*. La comunicación dentro de un sistema se produce sobre la base de un sistema específico de *código*. En el caso del sistema de la ciencia, las teorías, análisis y resultados se discuten en torno al código verdadero/falso (Luhmann 2005). Únicamente el conocimiento que se ha procesado a través del sistema científico en sí, constituye una *autorreferencia* para el sistema. En la ciencia, a través de las citas y referencias, cada publicación está conectada a otras publicaciones (Kieser y Leiner 2012). En cambio, el mundo profesional como sistema de práctica, al igual que en el sistema de la ciencia también practica la autorreferencialidad, ya que cuando los gerentes toman decisiones suelen referirse a decisiones anteriores (Seidl 2005). A diferencia del sistema científico, no tienen en cuenta la toma de decisiones desde un prisma científico-racional (Kieser y Leiner 2009). Su comunicación, en lugar de atender a un código científico verdad/falso, atiende a si algo contribuye/no contribuye al éxito organizativo (Luhmann 2005). Sobre la base de estas ideas, Kieser y Leiner (2009; 2012) sostienen que la brecha profesionales-académicos no puede cerrarse ya que los sistemas de la ciencia y la práctica responden a lógicas completamente distintas.

#### B. Gestionando la brecha entre académicos y profesionales en el campo del Management: un enfoque relacional

Establecemos en nuestra clasificación una tercera corriente de trabajos que basan sus ideas en la intensificación de las relaciones entre académicos y profesionales de nuestro campo, como solución a la desconexión entre éstos. Esta “escuela relacional”, tal y como denominó Bansal et al. (2012) en su trabajo, se centra en preservar las identidades y métodos propios de cada comunidad (Bartunek 2007). Optan por permitir que tanto profesionales como académicos desempeñen de forma independiente el rol que les corresponde, poniendo su énfasis en fomentar las relaciones entre ambos grupos.

Algunos trabajos ya visionaron los problemas que podrían conllevar una investigación de carácter colaborativo, y sugirieron seguir las ideas de un enfoque intermedio entre el Modo 1 y el Modo 2 que surgía de las limitaciones de ambos enfoques, lo que denominó como “Modo 1,5” (Huff 2000; Huff y Huff 2001). El “modo 1,5” abogaba por dejar que ambos mundos se centraran en sus tareas de forma aislada, ya que “la generación de modelos teóricos y conocimiento disciplinar era necesario para constituir una base de conocimientos” (Huff 2000, p.292), pero sugiriendo la necesidad de entablar relaciones entre ambos mundos. En los últimos años, dado que los enfoques que han seguido las ideas de una investigación colaborativa propia del Modo 2 no han unido a profesionales y académicos como se esperaba, ni han generado una investigación de calidad (Bartunek 2011; Kieser y Leiner 2012; Bartunek y Rynes 2014), encontramos en la literatura más reciente, trabajos que admiten la imposibilidad de producir una investigación conjunta de calidad, y abogando en su lugar por gestionar las desconexiones entre ambos mundos (Kieser y Leiner 2012; Bansal et al. 2012; Bartunek y Rynes 2014). Consideran que un posible acercamiento entre profesionales y académicos es posible siempre y cuando la investigación no sea el objetivo final.

Una de estas corrientes que clasificamos dentro de este tercer enfoque, es la que Kieser et al. (2015) denomina en su revisión como *Popularization view*, ya que se centran en intensificar la popularización de la investigación científica de nuestro campo. Esta línea se centra en la mejora de la comunicación entre los dos grupos, puesto que se basan en el supuesto de que la formación de la brecha se debe fundamentalmente a que los resultados de investigación en *Management* no se presentan de manera adecuada al mundo profesional. Las soluciones sugeridas desde esta corriente se concentran en la simplificación y traducción de la jerga académica, en el énfasis de secciones de implicaciones para la práctica en nuestra investigación, así como en el aprendizaje de la comunidad académica a comunicarse con los profesionales de una manera más efectiva (Kelemen y Bansal 2002; Rynes et al. 2007; Cohen 2007). A destacar en esta corriente es la propuesta de Bansal et al. (2012), que sugieren la formación de organizaciones intermedias que sirvan de “llave” para cruzar la frontera entre el mundo académico y profesional. En concreto, explican la formación de la *Network for Business Sustainability* (NBS). Según Bansal et al. (2012), estas organizaciones desempeñan actividades tales como: la identificación de preguntas de investigación que sean de interés para ambas comunidades; actividades de síntesis del conocimiento académico mediante métodos de agregación; actividades relacionadas con la traducción e interpretación de los conocimientos que se generan desde la academia mediante ejecución de productos finales tales como informes, presentaciones o videos; y por último, actividades relacionadas con una mejora de la difusión de los resultados académicos.

*La gestión basada en la evidencia* es la más reciente de las perspectivas encontradas en la literatura (Kieser et al. 2015), y está referida al concepto de que el conocimiento real en la forma de un análisis empírico de resultados es el camino más corto hacia las mejores decisiones organizativas (Rousseau 2006; Rousseau y Boudreau 2011). Esta corriente propone seguir decisiones de dirección y prácticas de organización basadas en la información suministrada por la mejor evidencia científica disponible (Rousseau 2006; Rousseau y Boudreau 2011).

Otro grupo de trabajos es el que Kieser et al. (2015) han denominado en su revisión, como la *visión Institucional* (Buckley et al. 1998; Bennis y O’Toole 2005). Esta corriente culpa de la desconexión de académicos y profesionales, a la formación académica recibida por los profesionales en las Universidades y escuelas de negocio. Sostienen que en nuestro campo, los docentes encargados de la formación de los futuros profesionales apenas tienen experiencia profesional en organizaciones (Bennis y O’Toole 2005). Como solución, proponen trabajar más estrechamente en la docencia con los profesionales, e intensificar las relaciones entre docentes y profesionales mediante estancias en organizaciones (Buckley et al. 1998; Bennis y O’Toole 2005).

De una manera o de otra, todas estas corrientes halladas en la literatura tienen en común que han abogado por intensificar las relaciones entre ambas comunidades, sin el objetivo de obtener resultados de investigación generados a partir de la intersección de ambos mundos.

Una vez revisado los diferentes enfoques que han abordado este problema en nuestro campo, son varias las conclusiones que se pueden extraer. Tal y como evidencian diferentes trabajos previos, podemos apreciar que el cuerpo de literatura desarrollado en este tópico no representa un discurso fielmente estructurado, sino que es demasiado repetitiva y fragmentada (Corley y Gioia 2011; Bartunek y Rynes 2014; Kieser et al. 2015). Además, la mayoría de trabajos se llevan a cabo en un tono ensayístico, y pocas veces tienen un



apoyo empírico (Bartunek y Rynes 2014; Kieser et al. 2015). De hecho, Bullinger et al. (2015) concluyen que solo una pequeña proporción de trabajos aplica realmente las epistemologías propuestas a través de prácticas metodológicas. Por lo tanto, existe una clara necesidad de contar con más modelos normativos que puedan inspirar más investigación empírica (Bartunek y Rynes 2014; Kieser et al. 2015). Además, pocos trabajos han profundizado específicamente en estudiar los determinantes del comportamiento profesionales y académicos, con el fin de identificar motivos o tensiones concretas que contribuyen a la separación de ambas comunidades. Por ello, con objeto de responder a estas limitaciones, en el siguiente apartado planteamos un análisis cualitativo basado en la evidencia empírica que arrojan los testimonios de 15 experimentados académicos en el área. A través de este análisis pretendemos centrarnos en el estudio desde el lado académico de la brecha, identificando posibles actividades académicas y mecanismos de investigación propias del área del *Management*, que contribuyen a la formación de la brecha investigadores-profesionales. Con este análisis profundizamos en el estudio e identificación de las causas que hacen que los académicos de nuestro campo no planteen sus preguntas de investigación desde las necesidades profesionales, y en cambio, lo hagan fundamentalmente, desde los gaps planteados desde la literatura académica. Este análisis, además, difiere de la literatura anterior, ya que los estudios previos se basaron mayoritariamente en las opiniones de autores individuales, mientras que nuestro trabajo se basa en las opiniones de una muestra experta independiente de varios académicos con experiencia en la disciplina.

### 3. METODOLOGÍA

En el desarrollo de la investigación cualitativa se realizaron 15 entrevistas a académicos en el ámbito del *Management* (Anexo 1). Con el objetivo de obtener datos cualitativos contrastados sobre la generación de conocimiento y las dinámicas internas de los grupos de investigación en el área del *Management*, los principales criterios de selección de los académicos entrevistados fueron: (i) experiencia como investigadores; (ii) experiencia en la gestión de equipos de investigación y puestos de responsabilidad en gestión académica; (iii) experiencia académica a través de estancias de investigación, docencia o pertenencia a Universidades de diferentes contextos académicos internacionales; (iv) y poseer resultados científicos relevantes, acreditados objetivamente a través del número de artículos indexados en SJR (SCImago Journal Rank) y el índice H facilitado por Elsevier's Scopus. Para ello, y con objeto de acceder a un alto grado de diversidad de académicos, inicialmente seleccionamos un panel de miembros de la *Academy of Management* y *European Academy of Management* que cumplieran con los criterios establecidos anteriormente. Después de contactar con esta primera selección de académicos a través de invitación personal o e-mail, se recibieron 38 respuestas positivas que fueron lo suficientemente representativas. De este grupo de académicos que respondieron, se formalizaron un total de 15 entrevistas. Finalmente, las 15 entrevistas se realizaron con académicos de 6 nacionalidades distintas (Canadá, España, EE.UU, Irlanda, Países Bajos y Reino Unido) pertenecientes a 13 universidades diferentes. De media los académicos entrevistados acreditaban 73 documentos indexados en SJR (SCImago Journal Rank), y un índice h medio de 22.

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada. El criterio seguido para la realización de una nueva ronda de entrevistas se basó en si se había alcanzado la saturación de los datos necesarios. Este enfoque, que fija la saturación de datos como principio rector para establecer el tamaño de la muestra, es un fundamento de muestreo ampliamente aceptado en la investigación cualitativa (Strauss y Corbin 1998). Según este procedimiento, a partir de la tercera ronda de entrevistas se alcanzó el punto de saturación, llegándose a la conclusión de que la realización de más entrevistas produciría poco conocimiento novedoso. Estas entrevistas forman parte de un estudio más amplio realizado con el objetivo de explorar las dinámicas internas dentro de los grupos de investigación académica en el área del *Management*, y cómo su productividad científica se ve influenciada por ciertas variables del capital intelectual. Mediante los testimonios de los investigadores entrevistados, obtenemos diversidad de información acerca de cómo se genera el conocimiento en sus grupos de investigación o cómo se estructuran, cómo funcionan y cómo se construyen en términos de conocimientos y competencias. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 30 y 60 minutos. Además, éstas fueron grabadas y transcritas con el fin de encontrar una forma susceptible de realizar un análisis detallado, así como para hacer frente a problemas de credibilidad y confirmabilidad (Duberley et al. 2006, p.1137). Para el posterior análisis de las entrevistas, las transcripciones fueron codificadas con ayuda del software QSR Nvivo. Mediante la codificación se indexaron o categorizaron determinados pasajes del texto con el fin de establecer un marco de ideas temáticas sobre él. Además de los códigos, se utilizaron memorandos como un modo de registrar la naturaleza de los códigos y las ideas que se encuentran tras ellos, así como la manera de aplicar el código y qué ideas o aspectos se deberían vincular a él.

#### **4. LA BRECHA ENTRE LOS ACADÉMICOS Y LOS PROFESIONALES DEL MANAGEMENT: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA**

En esta sección, se preguntó a los académicos que forman el panel de entrevistados sobre las diferentes etapas del proceso de generación de conocimiento científico. De esta forma, tratamos de identificar posibles elementos y tensiones que condicionan su comportamiento y que les alejan de las demandas profesionales. La generación de conocimiento académico aplicado debe estar en línea con las necesidades profesionales. Sin embargo, como ha demostrado anteriormente la literatura, existe una brecha notable entre ambas comunidades. El diseño de la entrevista intentó recabar la opinión de los académicos en el campo del *Management* sobre los factores que condicionan su comportamiento al diseñar y llevar a cabo los procesos de investigación, y los elementos que interfieren en la conexión entre investigación y práctica. Para ello, citamos observaciones concretas formuladas por los académicos entrevistados, en un intento de disminuir la subjetividad inherente que posee la investigación cualitativa (Broadbent y Unerman 2011). A lo largo del epígrafe, gracias a la información obtenida a través de los académicos entrevistados, reconocemos ciertas tensiones que pueden provocar la formación e intensificación de la desconexión entre ambas comunidades.

**Rigor/Relevancia.** El debate fundamental en torno al que ha girado todas las dicotomías o paradojas inherentes a este tópico en la literatura, ha sido la dualidad Rigor/Rele-

vancia (Van de Ven y Johnson 2006; Bartunek y Rynes 2014). Con el rigor, nos referimos a la precisión con la que se lleva a cabo la investigación, y que por tanto, implica elementos como validez empírica, calidad técnica, significación estadística y generalización de resultados (Shrivastava 1987; Flickinger et al. 2014). Por el contrario, entendemos que la investigación en el campo del *Management* es relevante si influye en la práctica de gestión, es decir, si conduce al cambio o modificación en la manera de actuar de los profesionales (Nicolai y Seidl 2010). En ocasiones los académicos tienen que optar por uno o por otro, siendo este hecho reconocido por los académicos, ya que admiten que es uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan al acercarse a los profesionales de su campo:

*“... [] Un problema grande que tenemos en el mundo académico... [] Son aquellas académicos que están únicamente interesados en hacer algo que es académicamente riguroso y fascinante, sin importar si es de interés para los profesionales de nuestra disciplina... []” (Investigador#1).*

*“... [] Nosotros a veces trabajamos en un tema que, a lo mejor, para la Teoría de Recursos y Capacidades pues puede ser muy interesante, pero a lo mejor, para el profesional... [] Su problema no tiene nada que ver” (Investigador#12)*

*“... [] Los académicos también deben comprender que ellos deben ser capaces de hacer llegar sus resultados, no sólo a la academia y sus colegas académicos, sino que también deben ser capaces de contar una buena historia para una empresa... []” (Investigador#3).*

Es decir, cabría preguntarse si los investigadores deben optar ante todo, por la búsqueda del rigor científico y el interés académico en sus investigaciones, o si por el contrario, deben optar por captar la atención de profesionales con el fin de generar una investigación útil y relevante. Paradójicamente, en muchas ocasiones, el conjunto de habilidades, valores y actitudes que se requieren para llevar a cabo una investigación relevante, son diferentes y están en conflicto con aquellas habilidades que se requieren para llevar a cabo una rigurosa investigación académica (Tucker y Lowe 2014). A aquellos académicos a los que se le preguntó por esta paradoja, respondieron que era posible llevar a cabo una investigación que fuera rigurosa científicamente, y relevante para los profesionales de forma simultánea:

*“Son los académicos quienes saben cómo hacer un proceso de investigación... [] Pero si es rigor vs relevancia, yo creo que no tendrían que ser el uno o el otro, sino que tendrían que estar los dos... [] Ya que los profesionales sobre todo pueden decir qué es importante para ellos” (Investigador#12)*

En la literatura, en cambio, encontramos consideraciones opuestas. Por ejemplo, algunos trabajos sostienen firmemente que el rigor necesario en una publicación de carácter académico y la relevancia profesional son prácticamente excluyentes (Daft y Lewin 2008; Kieser y Leiner 2009). Daft y Lewin (2008) argumentan que las revistas con la misión fundamental de servir como fuente de conocimiento académico, deben tener como principal objetivo publicar innovaciones académicas de alta calidad, sin tener en cuenta su relevancia en el mundo de la práctica. Por otro lado, coincidiendo con la mayor parte de la evidencia obtenida en las entrevistas, ciertos trabajos han resaltado la más que posible

compatibilidad del rigor y la relevancia en las publicaciones académicas (Vermeulen 2005; Gulati 2007). A continuación, sin embargo, analizaremos algunas de las causas por las que esto no sucede, ya que los académicos se centran principalmente en el rigor científico con el fin de alcanzar la legitimidad por parte de la comunidad académica a la que pertenecen (Flickinger et al. 2014).

**Estímulos de Investigación.** El primer punto de desconexión identificado entre los académicos de nuestro campo y profesionales, puede localizarse antes de comenzar el proceso propio de la investigación. Es lo que algunos autores han denominado como *lost before traslation* (Shapiro et al. 2007). Diseminar de una forma más eficiente o traducir el conocimiento científico generado a profesionales, puede ser una solución a destiempo si la respuesta a la pregunta de investigación planteada no es del interés de los profesionales (Van de Ven y Johnson 2006; Jarzabkowski et al. 2010; Bansal et al. 2012). Cuando preguntamos a los académicos cuál era el estímulo y aquello que realmente les impulsaba a comenzar su investigación, ninguno de los entrevistados hizo referencia alguna a relaciones con los profesionales en esta etapa inicial del proceso de investigación. Por tanto, es evidente que el deseo de resolver las necesidades concretas de los profesionales de nuestro campo, no forma parte de los estímulos principales de los académicos. En cambio, obtuvimos una respuesta similar en la mayoría de los casos:

“... [ ] Pienso que los académicos están motivados por la resolución de la propia investigación en la que trabajaban, no están motivados por incentivos monetarios; desean alcanzar sus objetivos de investigación marcados... [ ] Pero principalmente, están motivados por... [ ] El simple hecho de querer resolver la pregunta de investigación”  
(Investigador#6).

“... [ ] Hay muchos criterios a la hora de elegir un tópico en el que comenzar a trabajar, pero obviamente la afinidad con el tema es fundamental, en definitiva, un tema que conoces y te gusta” (Investigador#10).

“En mi caso únicamente la pasión y la curiosidad intelectual es lo que me motiva trabajar en un tema... [ ]” (Investigador#11)

Los testimonios de los entrevistados revelaron una notable desconexión entre académicos y profesionales en cuanto a los tópicos que realmente son relevantes a la hora de trazar una pregunta de investigación, algo que es especialmente paradójico en la que podemos describir como una disciplina indiscutiblemente aplicada (Agarwal y Hoetker 2007). La evidencia obtenida mostró que principalmente lo que impulsa a los académicos de nuestro campo es su pasión por el tema en el que trabajan. La mayoría de los académicos entrevistados reconoció que los académicos tienden a seleccionar temas y líneas de especialización con los que se sienten intrínsecamente motivados y personalmente afines. La *teoría de la autodeterminación* (Deci y Ryan 2000) se basa en que todos los seres humanos tenemos tres necesidades psicológicas innatas, la autonomía, la competencia y las relaciones. La teoría argumenta, que cuando la motivación interna se sustituye por una recompensa o estímulo de carácter externo, se disminuye la creatividad (Deci y Ryan 2000). Un individuo motivado intrínsecamente es probable que busque el conocimiento científico por la alegría y el goce del descubrimiento intelectual, que es inherente al proceso científico en sí, como última forma de recompensa (Deci y Ryan 2000; Mulligan y Mabe 2011).

Sin embargo, Zollo y Winter (2002) argumentaron que la etapa inicial de cualquier proceso de generación de conocimientos, representa el momento en que se produce una combinación de estímulos tanto internos como externos. En los testimonios, los académicos entrevistados mostraron que sus estímulos están también determinados por las posibilidades de publicar y lograr recompensas académicas, algo que tiene un efecto en su comportamiento que es incluso más fuerte que la motivación intrínseca. Algunos de los entrevistados ilustran estos argumentos, explicando cómo el investigador debe evaluar estratégicamente la literatura en el campo, y alinear su investigación con los temas emergentes en la literatura. Por tanto, la evidencia muestra como los sistemas de recompensa académica condicionan las percepciones de los académicos sobre los problemas que deben abordarse, y la elección de los tópicos de investigación para sus proyectos futuros. Como se pudo observar, los académicos evalúan la novedad de un tema utilizando criterios básicamente académicos, directamente relacionados con la viabilidad de publicación:

*“Cuando nos referimos al estímulo para investigar, creo que la pasión por el tema, para mí, es muy importante. Investigo mucho sobre pequeñas empresas [...] cuando era más joven, trabajé en una empresa muy pequeña y mi doctorado es sobre pequeñas empresas ... [] Hay muchas razones por las que estoy interesado en pequeñas empresas. Entonces, sigo la que supone mi pasión principal. Además, creo que, cada vez más, también hay que ser estratégico... [] Entender dónde irá la literatura, dónde está la próxima tendencia, y luego alinear tu investigación con las conversaciones emergentes o de moda*  
«(Investigador#14)

*“Primero, tratamos de encontrar un tema que nos interese e involucre a todos los miembros del grupo... [] Por lo tanto, existe un núcleo central alrededor del cual trabajan todos los miembros. Después, la novedad es, tal vez, el primer requisito que valoramos. Nuevos temas que no están desarrollados en la literatura, donde hay muchas lagunas que deben investigarse con posibilidades de publicación... [] y en las que es posible hacer alguna contribución. Ese es el criterio principal para elegir un tema de investigación.”* (Investigador# 9)

*“Las posibilidades y el potencial que tienes luego de publicar también influye en lo que vas a trabajar; obviamente, cuando los temas se van agotando y es más difícil identificar gaps en la literatura, que te permitan hacer una pequeña aportación, pues bueno, esos tópicos se van digamos aparcando y vamos un poco cabalgando montándonos en las nuevas olas temáticas... []”* (Investigador#10)

*“Podemos recibir un call for paper y hacer un artículo para eso... [] Si sale una convocatoria para un proyecto... pues vamos a ello,... [] O incluso venir a un Workshop... pero esto en el caso de obtener un output concreto”.* (Investigador#12)

*“... [] Creo que probablemente la obtención individual de reputación también es bastante motivador a la hora de comenzar a trabajar en un tema. De una manera u otra nos gusta la reputación, y construimos nuestra reputación mediante la adopción de la reputación de otros investigadores... []”* (Investigador#6).

Como vemos, los académicos entrevistados hicieron referencia a estímulos externos tales como la asistencia a congresos, el posible potencial de publicación y las modas temáticas, o la propia obtención de reputación dentro de la comunidad académica. Ninguno de los académicos nos hizo referencia a congresos o algún otro medio mediante los que pudieran relacionarse con profesionales para conocer las necesidades de éstos. Por otra parte, vimos en la *teoría de la autodeterminación*, que el establecimiento de relaciones es una de las tres necesidades psicológicas innatas indispensable de satisfacer para que un individuo estuviera motivado intrínsecamente (Deci y Ryan 2000). Esta necesidad social convierte en un imperativo la posibilidad de que los logros personales puedan ser compartidos en sociedad. Esto es referido por alguno de los entrevistados como el “capital reputación”. Sousa y Hendriks (2009), llegan a la misma conclusión, argumentando que el reconocimiento entre pares juega un papel importante en la motivación de los investigadores. La novedad o “moda” en cuestión del tema en el que iban a trabajar, también supuso un determinante en el estímulo inicial del investigador a la hora de plantear una cuestión de investigación. Las solicitudes de investigación sobre temas específicos deberían revelar los valores sociales de las comunidades científicas, así como los intereses de los responsables de la formulación de políticas, las empresas y las sociedades civiles. Obviamente, el uso de estos valores para guiar la selección de temas sobre los cuales investigar alinearía la investigación con las necesidades de la sociedad. Sin embargo, como sugieren tanto la literatura como la evidencia empírica, la mayoría de los académicos buscan discusiones emergentes en la literatura y “vacíos teóricos” para completar mediante revisiones intensivas de la literatura (Cohen 2007; Bansal et al. 2012; Davis 2015), en lugar de centrar su investigación en la necesidades del mundo real. Como sostiene Abrahamson (2009), una moda científica aparece cuando una nueva idea, concepto, teoría, o escuela de pensamiento se inicia, ganando un apoyo entusiasta entre los académicos. Sin embargo, las modas científicas normalmente tienen una vida corta, y en ocasiones, la aplicabilidad de los resultados de investigación obtenidos es muy escasa (Abrahamson 2009). En muchos casos, las revistas científicas también tienen el poder de imponer ciertas tendencias temáticas. Deadrick y Gibson (2007) explicaron hasta qué punto los objetivos de las revistas influyen en la naturaleza de los artículos publicados. Los académicos se evalúan sobre la base de sus publicaciones en las principales revistas, definidas por “factor de impacto”. Por lo tanto, aquellos que desean ser recompensados orientan su trabajo hacia los estándares y temas de investigación definidos por la agenda de estas revistas con alto factor de impacto (Davis 2015; Tsui 2016).

La evidencia obtenida no hace más que subrayar que los investigadores no plantean preguntas de investigación acordes a las necesidades de los profesionales del *Management*, ya que éstas no forman parte de los estímulos del investigador. A continuación, analizamos otra de las desconexiones identificadas, marcada por los objetivos reales del investigador durante su carrera académica.

**Motivaciones y objetivos del investigador.** La motivación del investigador juega un importante papel en el desarrollo y la calidad de la investigación realizada, constituyendo un factor a considerar en la dinámica de trabajo individual y colectivo. Por tanto, cabe concluir que, aún a pesar de que los investigadores posean una calidad adecuada de capital humano para desarrollar la actividad investigadora en el área, es necesario que cuenten con la motivación necesaria para llevarla a cabo. Según marcos teóricos organizativos como el de la Teoría AMO (abilities-motivation-opportunity) (Appelbaum et al. 2000), los investi-

gadores o grupos de investigación, además de ser poseedores de capital humano de carácter estratégico (*abilities*), y de contar con las oportunidades necesarias para poner en marcha la investigación, deben disfrutar de una motivación que les impulse a desarrollar investigaciones de calidad. Sin embargo, es posible que los académicos se vean más motivados por su deseo de publicar, con el fin de progresar en su carrera académica, que en producir una investigación de relevancia para los profesionales. Analizando los testimonios de los entrevistados, observamos que la necesidad de obtener publicaciones fue un elemento que impulsó todas las fases de investigación. Este determinante, que emergió inductivamente a través de los testimonios, condiciona, como se puede observar en las siguientes referencias, el comportamiento académico hacia el alcance y el desarrollo de sus proyectos. La mayoría de los entrevistados hizo referencias explícitas a la importancia de las publicaciones en el mundo académico como elemento por el cual evaluar el rendimiento científico. Los académicos argumentaron que este comportamiento es incentivado por la naturaleza de los sistemas de recompensa aplicados en la mayoría de las instituciones académicas:

*“De entrada deberíamos tener en cuenta que debemos difundir nuestra investigación tanto al público académico como al no académico... [ ] Pero la realidad es que el público no académico no nos da un retorno inmediato, por lo que no nos preocupamos por ellos... [ ]” (Investigador#12)*

*“Los académicos están principalmente interesados en escribir para publicar, para así poder conseguir una plaza o una acreditación... [ ]” (Investigador#5).*

*“... [ ] El éxito del investigador está determinado por si ha publicado en las principales revistas de su área o no... [ ]” (Investigador#4).*

*“Hay una variable que nosotros en RRHH decimos que determina los comportamientos, y es aquello por lo que fundamentalmente a uno lo valoran. Si me valoran fundamentalmente por el output en términos de publicaciones, mi comportamiento va estar en un alto porcentaje dirigido a ese output que es el que es valorado... [ ]” (Investigador#9)*

*“Nos dirigimos a lo único que después te tienen en cuenta, porque las promociones, las acreditaciones, los ascensos, las plazas, el dinero de la investigación... todo te viene en función de los artículos que tienes en revistas de impacto... [ ]” (Investigador#10)*

*“Desafortunadamente, el sistema académico en general no incentiva mucho, por lo que uno de los motivos por los que hay un problema de relevancia es porque a los académicos se les incentiva a publicar en revistas académicas, y generalmente no se los incentiva a involucrarse con profesionales... [ ]”. “(Investigador # 15)*

Como podemos ver, todos los testimonios resaltan la necesidad de generar publicaciones científicas con el objetivo fundamental de desarrollar su carrera académica. El testimonio del investigador 15 es particularmente ilustrativo, ya que explica cómo el énfasis en la publicación no alienta a los académicos a involucrarse con la comunidad profesional con objeto de proporcionar soluciones relevantes a sus problemas. La literatura subraya la motivación de los académicos como uno de los principales determinantes de la calidad de

la investigación (Sousa y Hendriks 2008; Hangel y Schmidt-Pfister 2017). Sin embargo, si la motivación del investigador no está en línea con la resolución de problemas profesionales, este conocimiento pierde su relevancia social, independientemente de su rigor académico. Esto es algo que rompe con los esquemas de un campo puramente aplicado, como ha argumentado Khurana (2007). Desde sus inicios, los diferentes campos pertenecientes a la disciplina de la gestión se han dedicado al estudio de las organizaciones para mejorar la eficiencia de la producción, obtener la cooperación de los empleados y contribuir al desarrollo industrial y social de la sociedad (Agarwal y Hoetker 2007). Sin embargo, la publicación no se percibe como un medio para alcanzar estos objetivos, sino como un objetivo en sí mismo mediante el cual los académicos avanzan en sus carreras académicas (Olsen et al. 2005). Este énfasis en publicar, además, no es igual en las diferentes etapas de la carrera académica. Algunos entrevistados introdujeron un punto interesante en este sentido, explicando cómo el efecto de la necesidad de publicación sobre la motivación es más fuerte en las etapas iniciales de la carrera académica. Las presiones de publicación son menos frecuentes cuando los académicos alcanzan puestos permanentes. La motivación en este caso es más intrínseca, algo que hace que los académicos sénior sean más libres para elegir su enfoque de investigación e impulsar su propia carrera académica:

*“... [] Estoy cerca de la jubilación y no necesito más publicaciones, es algo que es más importante para la gente joven ya que es parte de los procesos de desarrollo... []”  
(Investigador#2)*

*“... [] Los jóvenes tienen que publicar por una cuestión de CV, y porque ellos tienen que ir ya consolidándose como líderes. Y yo ya, con 60 años, no necesito de una manera imperiosa incrementar mi CV, ni más mérito... []” (Investigador#10)*

*“Me puedo dedicar a escribir libros a profesionales porque no me hace falta dedicarme a publicar siguiendo las reglas del juego... mientras las acreditaciones universitarias no cambien las reglas del juego, nada va a cambiar... es necesario que midamos el impact-factor y al mismo tiempo el impacto social... []” (Investigador#11)*

Aunque el énfasis en la evaluación y acreditación basada en la publicación puede estar justificada en la objetividad y transparencia, su contribución a la posible aplicabilidad de los conocimientos generados, así como al avance de la ciencia puede ser cuestionable (Shibayama y Baba 2015). Los hallazgos obtenidos en los testimonios de los entrevistados confirman hallazgos previos en la literatura, que afirman que los investigadores están motivados para publicar no solo por su propia pasión en el tema, sino fundamentalmente para obtener reconocimiento en su comunidad científica y avanzar en la carrera académica (Fochler et al. 2016; Hangel y Schmidt-Pfister 2017). Los testimonios académicos reflejan que los indicadores de desempeño relacionados con la publicación fomentan una búsqueda sistémica para publicar grandes cantidades de artículos. En la cultura contemporánea de publicar o morir, el éxito académico y la calidad están directamente determinados por las publicaciones en las principales revistas (Hammarfelt y de Rijke 2015; Hammarfelt 2017), aunque, como también ha argumentado la literatura, esto no siempre refleja la calidad real de investigación (Baum 2012). Las políticas científicas actuales que no hacen más que intensificar el énfasis extremo en la publicación, podrían causar un comportamiento estra-



tégico de los académicos, que se podría traducir en publicaciones con un limitado valor científico y beneficio social (Shibayama y Baba 2015). Como ya afirmaban Holub et al. (1991) de manera crítica en sus trabajos, en muchas ocasiones, dónde se publica ha llegado a ser más importante que lo que se está publicando.

¿Investigación Colaborativa?. Una vez hemos comprobado que las necesidades profesionales no se tienen en cuenta al plantear las preguntas de investigación, consultamos a los académicos en qué etapas resumen la investigación que se realiza en nuestra área. De esta forma, tratamos de comprobar si colaboraban profesionales en los procesos de investigación, o si al menos, eran asesorados por los mismos. La completa mayoría hizo referencia a las etapas clásicas de investigación, cómo por ejemplo, resumió el investigador 10:

*“Esquema clásico de los procesos; primeramente... [] Hacer un buen estado del arte, qué hay hecho, qué no hay hecho, dónde están los gaps, cómo plantear preguntas de investigación... [] Luego, se busca suficiente anclaje en la literatura para el establecimiento de las hipótesis –que tenga una buena argumentación- y después, datos, o bien primarios o secundarios, explotación estadística... [] Y finalmente, pues la discusión de resultados... []” (Investigador#10)*

Ante la ausencia de cualquier referencia a la colaboración con profesionales, insistimos preguntando a los académicos si estiman factible la intervención de éstos durante el proceso, y en qué forma:

*“Lo considero factible pero difícil, mi experiencia es que no es fácil... [] No soy elitista para nada, pero sí respetuoso con cada profesión, entonces la profesión de investigación, es una profesión con unas normas y unos códigos que no están porque sí... []” (Investigador#13)*

*“No creo que tengamos que colaborar con los profesionales en ese tipo de colaboración como buscar los datos, los profesionales no tienen la competencia del investigador. Lo que ellos tienen que hacer es marcar claramente en la agenda para lo que necesitan solución, de ese tipo de colaboración hablo... []” (Investigador#11)*

*“... [] Sí que creo que vale la pena colaborar con ellos incluso para un primer punto de entrada. Para decir hasta qué punto esto tiene interés, porque en definitiva, estamos en una ciencia que es aplicada, y por tanto, si ya el primer punto no les interesa...” (Investigador#12)*

Los académicos consideran viable un acercamiento en las etapas iniciales de investigación, principalmente para conocer cuáles son sus necesidades. Algo que paradójicamente, como hemos comprobado anteriormente, no hacen. Sin embargo, entienden que los procesos de investigación son propios del investigador, y por lo tanto, el profesional no tiene las competencias necesarias para acometer tales tareas. Numerosos trabajos han sugerido como solución a las desconexiones entre académicos y profesionales, seguir las ideas del *Modo 2* de generación de conocimientos, propuesto por Gibbons et al. (1994). Estos trabajos abogaron como solución llevar a cabo una investigación de carácter colaborativo, dónde los profesionales e investigadores trabajen de forma conjunta en las etapas básicas del proceso de investigación (por ejemplo, Van de Ven y Johnson 2006; Van de Ven 2011).

Sin embargo, la evidencia obtenida a través de las entrevistas a académicos, nos hace pensar que estos enfoques que abogan por una investigación conjunta no han tenido demasiado éxito, algo que ya se ha contemplado en la literatura (Bartunek 2011).

Finalmente, para continuar con el debate, preguntamos a los académicos de qué manera y con qué acciones materializarían ciertos acercamientos con la comunidad profesional. En sus argumentos insistieron en que a la hora de llevar a cabo los procesos propios de investigación, debían mantener una cierta distancia con el mundo profesional, ya que los profesionales no poseían las habilidades necesarias para llevar a cabo una investigación de calidad. Tal y como Luhmann (2005) argumentó en el desarrollo de la Teoría de Sistemas, si la ciencia pierde la distancia con sus objetos de investigación, por ejemplo, mediante la colaboración con los profesionales o tratando de producir soluciones prácticas directamente aplicables, ya no sería capaz de evaluar y analizar de forma objetiva a las organizaciones, dejando de cumplir su función genuina. Es por esto, que los argumentos de los entrevistados abogaron por la intensificación de las relaciones entre ambas comunidades, aunque a su vez, preservando las identidades y métodos propios de cada comunidad. Por ejemplo, encontramos en las entrevistas ciertos testimonios de los académicos a modo de propuesta, que siguen las ideas de este enfoque relacional:

*“Congresos y Conferencias dónde tú recopilas todo lo que acumulaste a nivel científico y desarrollas una forma no académica de comunicarlo a los profesionales... [] Además de organizar congresos híbridos, donde podemos reunir a profesionales y académicos, algo que puede ser muy positivo” (Investigador#11)*

*“Cuando tengamos una idea, un plan, un tema, unas preguntas, deberíamos ir a explicarlas a empresarios para ver hasta qué punto les interesa... [] O te dicen, esto realmente nos preocupa, nos pasa, etc., y a veces, pues también es una manera no solo de dar hasta el primer punto de relevancia, sino también de refinar o de elaborar o de sofisticar de alguna manera la idea que tenías tú” (Investigador#12)*

*“Una solución sería proponer encuentros organizados entre profesionales y académicos... [] Y que hicieran ejercicios de desarrollo organizativo, donde... [] Empiezas a aportar ideas y después se recopilan... []” (Investigador#13)*

La evidencia obtenida, nos dice que los propios académicos consideran factibles acercamientos con profesionales con el fin de intercambiar ideas y necesidades, pero sin que esto les lleve a traspasar las fronteras de cada comunidad. En su mayoría, optaron por encuentros o foros que les permitiera una interpretación conjunta de las necesidades reales de los profesionales y en las que se aplicasen los conocimientos generados por la academia. En ocasiones, estos foros de interpretación conjunta ya han sido definidos en la literatura cómo encuentros en los que los individuos pueden mostrar cuáles son sus puntos de vista en cuanto a alguna situación concreta e intercambiar y reexaminar de manera colectiva esos aspectos, y en última instancia, alcanzar conjuntamente unas perspectivas alteradas y mejoradas (Mohrman et al. 2008).

**Los tiempos de ejecución.** Otra de las tensiones que emergieron inductivamente de las narrativas de los testimonios entre la comunidad académica y profesional son las diferencias en sus respectivos horizontes temporales. Los académicos entrevistados describieron

los procesos a través de los cuales difunden sus resultados de investigación, y se les preguntó explícitamente sobre el tiempo consumido por cada una de las etapas del proceso. La mayoría de ellos hizo continuas referencias al tiempo excesivo requerido por el sistema de revisión por pares y los procesos de publicación. Es evidente que académicos y profesionales poseen horizontes temporales diferentes, ya que el desarrollo de la investigación se acoge a líneas temporales de mayor duración (Huff y Huff 2001; Bansal et al. 2012). Los cronogramas académicos parecen ser mucho más largos que los requeridos por los profesionales para tomar decisiones y resolver sus problemas en la organización, lo que dificulta la traducción de las teorías académicas a la práctica, tal y como sugieren estudios anteriores (Huff y Huff 2001; Bansal et al. 2012). Los profesionales del *Management* necesitan respuestas rápidas, que se adapten a los cambios repentinos del contexto organizativo, y que se expongan con una claridad inmediata. Sin embargo, el mundo académico necesita largos periodos de deliberación ininterrumpida, que permitan definir los problemas de investigación de manera precisa y rigurosa (Bansal et al. 2012). Tal y cómo expusieron los académicos:

*“El último proyecto que llevamos a cabo fue “rápido”, y hemos tardado dos años desde que tuvimos la idea de investigación hasta que ha salido publicado el paper... [ ]”*  
(Investigador#12)

*“Necesitamos mucho tiempo, mínimo año y medio o dos años; porque aparte del tiempo normal de reflexión y construcción teórica conceptual, es el desarrollo de la parte empírica, la elaboración de un paper fruto de ese trabajo, remitirlo a la revista, la aceptación, la revisión, etc...Yendo todo el proceso bien, mínimo dos años.”* (Investigador#9)

*“Los tiempos de publicación en revistas de alto nivel son demasiado largos... [ ] A veces se puede tardar 3 o 4 años.”* (Investigador#11)

*“Tratar de publicar en realidad lleva bastante tiempo; entre envío, rechazo, reenvío, revisión y reenvío, hay un proceso largo... [ ] Si miras ese ciclo, podrías estar hablando un año y medio, dos años a veces, de principio a fin”.* (Investigador#14)

Aunque los testimonios de los entrevistados hicieron referencia a que la duración puede variar ampliamente según el tipo de investigación realizada, ninguno describió procesos completos de menos de dos años. Los académicos están obligados a definir los problemas de investigación con la precisión y la rigurosidad necesarias. En varias ocasiones, como señalaron los académicos, los proyectos de investigación requieren períodos de tiempo más largos debido a la necesidad de procesos de revisión exhaustivos. Los académicos se acogen a tiempos de desarrollo de investigación demasiado largos, e incrementados especialmente por los exhaustivos procesos de revisión en las publicaciones. Esta es una consecuencia directa del hecho de que los académicos se centran principalmente en difundir sus resultados a través de publicaciones científicas, ya que, como revelaron los entrevistados, los procesos de publicación en revistas científicas retrasan aún más los largos procesos de generación de conocimiento en la academia. Varios autores perciben el sistema de revisión por pares existente como una de las razones subyacentes del problema de relevancia, argumentando que este sistema tiende a reforzar los modos convencionales de investigación

(Dunbar y Bresser 2014). Algunos académicos han pedido una mayor transparencia en el proceso de revisión a través de procesos capaces de conciliar el rigor académico y los tiempos de ejecución (Dunbar y Bresser 2014).

***El lenguaje y la redacción académica.*** Otra de las tensiones que emergieron inductivamente durante el análisis de los testimonios de los entrevistados, fue la barrera lingüística que el léxico y el estilo académico suponen para los profesionales cuando se acercan a la literatura académica. El lenguaje académico ha sido reconocido como una de las principales barreras a las que se enfrentan los gerentes a la hora de acceder a las publicaciones científicas de nuestro campo (Kelemen y Bansal 2002; Cohen 2007; Bansal et al. 2012; Bartunek y Rynes 2014). En gran medida, estos obstáculos pueden considerarse como una consecuencia del hecho de que solo se alienta a los académicos a difundir sus resultados a través de publicaciones científicas. Los académicos dirigen sus publicaciones fundamentalmente a otros académicos, ya que utilizan un lenguaje altamente codificado e institucionalizado, y que preserva las fronteras disciplinarias (Kelemen y Bansal 2002). Dado que la investigación académica se legitima en función de los métodos de análisis que se utilizan, los académicos deben detallar el desarrollo de la investigación y análisis, el establecimiento de relaciones de validez o la formación de constructos (Flickinger et al. 2014). En numerosas ocasiones, se refirieron a la importancia que tendría una traducción correcta de nuestros resultados para la difusión de la investigación académica con el fin de llegar a la audiencia profesional. De hecho, esto se define como ésta como una de las habilidades fundamentales y necesarias en cualquier investigador, y que debe considerarse en la formación de estudiantes de doctorado y futuros académicos en el campo:

*“Es necesario tener habilidades relacionadas con cómo transmitir y enmarcar las cosas en un artículo, cómo estructurar un paper... [.]” (Investigador#4)*

*“... [.] Creo que necesitas alcanzar ciertas habilidades con las que llegues a ser capaz de redactar y escribir papers” (Investigador#5)*

En términos generales, los académicos del área del Management en sus publicaciones tienen la tarea de describir o predecir acontecimientos del mundo organizativo. En el primer caso, el objetivo del investigador es construir un modelo que permita comprender el mundo de la organización (Bryman 1988). En el segundo caso, el investigador tiene como fin reproducir las relaciones entre los fenómenos en una organización con el objetivo de construir leyes que den explicación a estos acontecimientos (Bryman 1988). Una investigación orientada a los profesionales de las organizaciones, lo que pretende es prescribir cómo actuar en el mundo real de la empresa, con el principal objetivo de mejorar el rendimiento de la organización. Una publicación académica debe revelar la validez del método utilizado en cuanto a la revisión de la literatura o la recogida de datos, reflejar con claridad el método de análisis, o justificar unas conclusiones que se deriven y sustenten en los resultados obtenidos (Øvretveit 2008). Por su parte, los artículos dirigidos a profesionales tienen poca discusión acerca de la naturaleza representativa o sistemática de los datos, habiendo un pequeño nivel de agregación de éstos. Los profesionales encuentran más atractivos los artículos escritos en un lenguaje más accesible y poco codificado, y de un tamaño más reducido (Kelemen y Bansal 2002; Cohen 2007). Estas publicaciones son más visuales, rápidas de leer y la evidencia estadística se utiliza únicamente con fines ilustrativos, habiendo poca

discusión en torno al proceso de recopilación de datos (Kelemen y Bansal 2002; Cohen 2007). En consecuencia, los académicos encuentran gran dificultad en escribir en este tipo de publicaciones o en la utilización de este tipo de lenguaje dirigido a profesionales (Kieser y Leiner 2009; Bartunek y Rynes 2010). La evidencia empírica obtenida a partir de las entrevistas confirmó esta afirmación:

*“Me supone mucho más esfuerzo publicar en una revista profesional, aunque sepa que el efecto de esa publicación pueda ser brutal en comparación con la científica... [ ]”*  
(Investigador#11)

*“Intentamos hacer informes ejecutivos de nuestra investigación a empresas pero no siempre se acaba haciendo o no siempre se hace bien”* (Investigador#12)

*“Los resultados obtenidos y cómo explicarle esa moraleja a los directivos... [ ] La trascendencia de tus resultados y qué puede hacer con ellos, eso es algo que cuesta mucho trabajo hacerlo bien. Y se requiere un alto grado de madurez y de evolución en el investigador, y eso es difícil de hacerlo... [ ]”* (Investigador#10)

Estos hallazgos coinciden con trabajos previos, ya que, como explicaron Kieser y Leiner (2009) o Bartunek y Rynes (2010), debido a su especialización en habilidades científicas, a los académicos normalmente les resulta difícil usar un lenguaje dirigido a profesionales y escribir este tipo de trabajos dirigidos a la comunidad profesional. De acuerdo con estos argumentos, diferentes autores han propuesto que, para resolver este problema, es necesario desarrollar lo que ellos definen como “bilingüismo” académico (Gulati 2007; Kieser y Leiner 2009; Kieser y Leiner 2012; Bansal et al. 2012). Estos trabajos argumentan que es necesaria la formación de académicos que puedan transmitir sus resultados tanto en el lenguaje académico, como en un lenguaje que pueda llegar a los profesionales de su campo. Sin embargo, también sería necesario alentar a la comunidad científica a capacitar estas habilidades. Aunque los académicos desarrollaron habilidades bilingües para traducir la investigación a un público profesional, como hemos visto, las presiones impuestas por los sistemas de recompensa pueden obstaculizar estos esfuerzos. Como se ha explicado anteriormente, la evaluación del desempeño y las políticas de incentivos subestiman las publicaciones profesionales, por lo que no estimula ni incentiva a los académicos a invertir tiempo y esfuerzo en ellas, ya que sienten que no contribuyen al desarrollo de su carrera académica (McCulloch 2017).

Otros trabajos, en cambio, se han centrado en dar como solución a este problema el uso de secciones de implicaciones para la práctica en artículos académicos (Bartunek 2007; Bartunek y Rynes 2010). El número de artículos que poseen estas secciones ha aumentado notablemente desde mediados de los noventa (Bartunek 2007; Kieser y Leiner 2009; Bartunek y Rynes 2010). Sin embargo, tal y como argumentaba uno de los entrevistados, no parece que los académicos se encuentren muy cómodos escribiendo estas secciones:

*“Algo que cada vez se valora más y que resulta difícil, son las implicaciones prácticas para los directivos de las empresas que algún día se animen a leer nuestros trabajos. Esto requiere a veces un grado de madurez y de preparación que no siempre tenemos los investigadores.”* (Investigador#10)

*“Si miras las principales revistas en nuestro campo, muchos de esos estudios tienen implicaciones importantes para la práctica, pero cuando lees el artículo, los autores a menudo hacen un trabajo terrible en las implicaciones para la práctica, un párrafo al final simplemente... [] Así que probablemente los editores de las revistas también tengan un papel en este asunto, pensar más en esta sección para crear resultados paralelos que traduzcan la investigación en práctica”. (Investigador#15)*

Tal y como reflejaba Bartunek y Rynes (2010), esta dificultad que los académicos encuentran en la escritura de estas secciones, se debe a la reticencia por parte de éstos de hacer afirmaciones que vayan más allá de sus datos inmediatos. Según su trabajo, los académicos escriben la mayoría de las veces estas secciones con un lenguaje que transmite provisionalidad, en lugar de recomendaciones o sugerencias explícitas. Esto, probablemente, disuade a los profesionales de imaginar la forma en que los resultados académicos puedan aplicarse a situaciones concretas.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente trabajo, inicialmente, hemos propuesto una clasificación sistemática de las diferentes perspectivas a partir de las cuales la literatura ha estudiado la desconexión entre académicos y profesionales en el campo del *Management*. La organización de la literatura existente en torno a sus fundamentos teóricos, facilita la discusión y la propuesta de diferentes acciones orientadas a cerrar esta brecha. Sin embargo, después de profundizar en la literatura desarrollada en este tópico, sostenemos que para progresar en el debate, es necesario distanciarse de las discusiones de carácter ideológico y normativo. Pese a que en los últimos años comenzamos a encontrar más trabajos empíricos en este ámbito (Bartunek y Rynes 2010; Flickinger et al. 2014; Banks et al. 2016), es necesario dirigir el debate hacia una investigación de carácter empírico, más rigurosa y descriptiva, y no excesivamente basada en la opinión normativa individual. En esta línea hemos desarrollado la segunda de las contribuciones de nuestro trabajo. A partir de la evidencia empírica obtenida a través de la opinión de 15 académicos expertos en el área, hemos tratado de identificar potenciales tensiones en el proceso de generación de conocimiento científico que pueden explicar la separación de ambas comunidades. Los resultados del análisis revelaron comportamientos que claramente contribuyen a la formación de la brecha académicos-profesionales. Por ejemplo, los académicos están mayoritariamente incentivados por iniciar su investigación respondiendo a los gaps planteados desde la literatura académica, que por ofrecer respuesta a los problemas planteados desde el mundo profesional. Discusiones teóricas incipientes en la literatura o temas de interés en el mundo académico serán más fácilmente publicables que determinados tópicos de relevancia para el mundo profesional. Igualmente, los académicos se centran en diseminar sus resultados de investigación a través de las publicaciones científicas, el medio por excelencia por el cual son evaluados, independientemente del acceso que éste tenga para la comunidad profesional. Por lo tanto, se ha identificado el común denominador que condiciona los procesos de generación de conocimiento científico, y que origina diferentes tensiones o barreras a la formación del conocimiento relevante: el extremo énfasis en publicar generado por los sistemas académicos de incentivos. Los académi-

cos no están incentivados en mantener colaboraciones con profesionales, ni generar investigación relevante para la comunidad profesional. Por el contrario, en la academia persiste cierta obsesión por las publicaciones como el medio principal para avanzar en la carrera académica. Este factor condiciona su comportamiento a la hora de plantear y desarrollar su investigación. Estos hallazgos coinciden con trabajos previos que han caracterizado la actual *cultura de publicar o perecer* en la ciencia moderna, con un fuerte énfasis en la evaluación del rendimiento basado en la publicación científica (Hicks et al. 2015; Fochler et al. 2016; Hangel y Schmidt-Pfister 2017; Mcculloch 2017). Diferentes trabajos han sugerido que la prevalencia de indicadores de desempeño relacionados con publicaciones determina el comportamiento de académicos y fomenta una búsqueda sistémica para publicar grandes cantidades de artículos de valor medible, algo que no se limita a ciertas disciplinas y se aplica a todas las etapas de la carrera (Hammarfelt y de Rijcke 2015; Fochler et al. 2016; Hangel y Schmidt-Pfister 2017; Mcculloch 2017; Hammarfelt 2017). Esto es lo que se conoce como reactividad, en referencia a cómo los actores reaccionan a la manera en que sus prácticas son evaluadas y cambian sus comportamientos para mejorar su desempeño de evaluación (Espeland y Sauder 2007; Fochler et al. 2016).

A finales de la década de 1950, Robert K. Merton (1957; 1973) desarrolló la idea de un sistema de recompensa social de la ciencia, fundamentándose en que su avance se basa en la publicación de los resultados de investigación para su uso en posteriores trabajos por la comunidad científica. De acuerdo con Merton (1973, p.429), este reconocimiento puede definirse en términos generales como “la entrega de recompensas simbólicas y materiales” por pares científicos. Para Merton (1957), la ciencia podría considerarse como una institución social, con valores, normas y organización propia. Por lo tanto, el reconocimiento se encuentra en la base de este sistema de recompensa y constituye, dentro del marco *Mertoniano*, el pilar sobre el que se construyen las carreras científicas. Sin embargo, la concepción inicial de Merton ha sido un tanto distorsionada con el paso del tiempo. En las últimas décadas, los indicadores cuantitativos relacionados con la publicación son ampliamente utilizados para evaluar la producción científica, impulsar la asignación de fondos o contratación y promoción de personal académico (Hicks et al. 2015; Shibayama y Baba 2015; Hangel y Schmidt-Pfister 2017; Seeber et al. In press). Esto ha generado la implantación en la academia de una cultura de *publicar o perecer*, que recientemente ha sido considerada como fuente de múltiples problemas en el campo del *Management*, ya que su contribución al avance de la ciencia ha sido más que controvertido y criticado (Baum 2012; Davis 2015; Barley 2016; Tsui 2016; Hangel y Schmidt-Pfister 2017; Hammarfelt 2017). Los sistemas actuales de recompensa académica no han sido criticados solo en disciplinas cercanas al *Management*, sino que han sido considerados un problema académico que cruza tanto las fronteras disciplinarias como nacionales (Hammarfelt y de Rijcke 2015; Fochler et al. 2016; Hangel y Schmidt-Pfister 2017; Mcculloch 2017). Diversos trabajos coinciden en que múltiples países basan sus políticas de recompensas académicas en la publicación científica como principal elemento para evaluar el rendimiento académico (Derrick y Pavone 2013; Hammarfelt y de Rijcke 2015). Por ejemplo, estos modelos son comunes en el contexto europeo (Hammarfelt y de Rijcke 2015; Fochler et al. 2016; Artés et al. 2017; Mcculloch 2017; Hammarfelt 2017; Seeber et al. In press), Australia (Butler 2003), EEUU (Espeland y Sauder 2007) o Asia (Shibayama y Baba 2015; Quan et al. 2017), ya que implementan sistemas de recompensa similares basados en la publicación científica como

indicador de productividad ex post como por ejemplo, i) número de publicaciones, ii) número de citas recibidas o iii) índice de Hirsch.

Una correcta evaluación de la investigación en nuestro campo debería considerar su impacto sobre los diferentes grupos de interés, y especialmente, su reconocimiento e importancia por las empresas y la sociedad en general (Vermeulen 2005; Cohen 2007). La publicación en sí no debe ser el resultado o el objetivo final, sino un paso en el camino hacia el impacto académico y/o social. Esto ha causado, aparentemente, que la investigación en el campo del *Management* haya ignorado los desafíos sociales de nuestro campo, como la economía colaborativa, el empleo a petición de los trabajadores, las demandas y consecuencias de las economías en transición, o los problemas sociales, como la creciente brecha en cuanto a ingresos y desigualdad social (George et al. 2016). Por lo tanto, la evaluación del impacto requerirá la divulgación de los resultados a círculos no académicos, y el seguimiento de si las empresas, las comunidades o los gestores se benefician de este programa de investigación. Obviamente, esto requiere cambiar los sistemas de incentivos en todos los niveles: gobiernos, universidades, revistas, editores, revisores o académicos. De esta manera, garantizamos poner la ciencia al servicio de los problemas que son importantes para la sociedad. Para ello, los profesionales y académicos deben formar alianzas que permitan aprovechar todo el potencial que la literatura académica puede ofrecer a las organizaciones. Si esto tuviera lugar, ambas comunidades deberían informarse mutuamente sobre temas de interés y preocupaciones específicas. Por ejemplo, diferentes enfoques de colaboración entre las comunidades de académicos y profesionales podrían reunir a ambos grupos en las etapas iniciales de la investigación para discutir los tópicos a estudiar (Van de Ven y Johnson 2006; Cohen 2007; Shani y Coghlan 2014). Un elemento clave de esta perspectiva relacional debe ser la escucha activa. Los vínculos entre ambas comunidades deben establecerse a través de una comunicación más fluida, mediante interacciones específicas en ciertas etapas del proceso de investigación. Los profesionales deben estar al tanto de la literatura académica en *Management*, mientras que los académicos deben escuchar a los profesionales, especialmente, en las etapas iniciales del proceso, cuando están formulando preguntas de investigación. La evidencia obtenida en el análisis cualitativo reveló que los académicos consideraban que la colaboración con profesionales pese a que podría entrañar cierta dificultad, sería factible a fin de intercambiar ideas y dar respuestas a necesidades de la comunidad profesional. De manera similar, diferentes trabajos han reflejado que las actitudes de los profesionales hacia la literatura académica son bastante positivas, ya que los practicantes desearían tener más tiempo para leer sobre los últimos hallazgos en nuestro campo y hablar con académicos sobre sus problemas en la organización (Rynes et al. 2002; Sanders et al. 2008; Tenhiälä et al. 2016). Por ello, un enfoque que promulgue estas ideas relacionales, debería contemplar acciones realistas en este sentido, tales como la organización de encuentros de ambas comunidades a través de foros y conferencias. Tal y como evidenciaron los académicos entrevistados, estos foros de discusión pueden ser planteados con la idea de que ambas comunidades lleguen a un acuerdo sobre las preguntas de investigación que son necesarias plantear. Estos foros, que incluso podrían llegar a ser planteados como simposios virtuales, podrían convertirse en lugares donde los profesionales puedan describir problemas para informar a la academia. Del mismo modo, los académicos podrían acercarse a los profesionales para explorar las posibilidades respectivas de llevar a cabo investigaciones relevantes en la propia organización. Estos



eventos también podrían tomar la forma de debates, proporcionando una amplia gama de perspectivas y experiencias, que pueden ayudar a ambos lados de la brecha a entender las prioridades y preferencias de la otra parte, permitiendo una cooperación más estrecha. Otra práctica alternativa es insistir en la publicación del conocimiento científico en medios más accesibles a los profesionales tales como, libros o monografías. Ejemplos de éxito en este sentido son el *Handbook of Principles of Organizational Behaviour* de Locke (2009), o el *Handbook of human resource management practice* de Armstrong (2006), que representan un compendio de principios generales relacionados con la gestión gerencial en las organizaciones. Para resolver este problema, es necesario desarrollar lo que se define como *bilingüismo* académico (Gulati 2007; Kieser y Leiner 2009; 2012; Bansal et al. 2012). Los académicos deben construir habilidades “biculturales” que les permitan aplicar el conocimiento científico de manera flexible a situaciones problemáticas en la práctica, y a su vez, conocimiento práctico al contexto de producción teórica. Deberían ser capaces de describir una situación práctica, de tal manera que los investigadores puedan identificar uno o más conceptos científicos relevantes y proporcionar soluciones que los profesionales puedan considerar del interés para la práctica (Kieser y Leiner 2009; 2012).

Un enfoque relacional que pretenda unir lazos entre ambas comunidades, también conllevaría que la comunidad académica aumente la visibilidad de las habilidades científicas en las organizaciones. La exportación de las competencias científicas al mundo profesional podría contribuir a un análisis más profundo en la resolución de problemas organizativos. Normalmente, las habilidades requeridas para abordar un problema de manera rigurosa y científica no están presentes en las organizaciones (Tucker y Lowe 2014). La contribución de las competencias académicas podría ser muy útil para las organizaciones porque tendrían la oportunidad de considerar sus problemas desde dos realidades interconectadas: académica y profesional. En general, el mundo organizativo se caracteriza por la autorreferencialidad, interpretando el presente como resultado de decisiones pasadas. Cuando los gerentes toman decisiones, a menudo lo hacen en base a sus experiencias previas (Seidl 2005), es decir, basan sus decisiones en suposiciones de causalidad. Por tanto, cabe preguntarse, por qué la organización no contrata a un doctorado que proporcione una visión diferente, así como determinadas habilidades que de otra manera serían difíciles de acceder dentro de la propia organización. Esto no sucede en otras áreas científicas, como la ciencia y la tecnología, donde la comunidad profesional valora más las habilidades científicas. Para aumentar la visibilidad de las habilidades científicas y convencer a la comunidad profesional de la utilidad de nuestras capacidades para la organización, deben potenciarse estancias de académicos en organizaciones, proporcionando más oportunidades para realizar períodos sabáticos, programas de académicos en la industria, u otros períodos de tiempo libre para trabajar dentro de una organización.

Sin embargo, para que la comunidad académica enfrente estos desafíos, es necesario que los académicos se sientan incentivados para llevarlos a cabo. Por ello, el desarrollo de un enfoque relacional, exige la reorientación de las políticas científicas de manera que se valoren las relaciones con profesionales y el impacto real de la investigación sobre la comunidad profesional. En este sentido, Vosburgh (In press) propone que para cerrar la brecha, sería necesario alentar a los académicos a realizar estancias de investigación en empresas con objeto de llevar a cabo proyectos conjuntos de relevancia para ambas comunidades; recompensar no solo las publicaciones en las principales revistas, sino tam-

bién la interacción demostrada con empresas a través del trabajo de campo; o incentivar y recompensar un esfuerzo para mejorar las secciones de implicaciones, y cómo este conocimiento puede traducirse en innovaciones para la organización. Sin embargo, hoy en día, los indicadores para la evaluación del rendimiento científico son malinterpretados al medir la posición en los rankings universitarios mundiales (por ejemplo el *Ranking de Shanghai* o el *Times Higher Education*); al basar las decisiones de promoción en valores umbral del índice h y en el número de artículos en las revistas de “alto impacto”; o en la asignación de fondos de investigación (Hicks et al. 2015). Esto provoca que los sistemas de carrera académica supongan la principal fuente de presión por publicar. Bajo este sistema, los académicos que están comenzando su carrera académica se ven obligados a desarrollar registros de publicación dentro de un período de tiempo limitado con objeto de obtener puestos permanentes en el sistema universitario (Shibayama y Baba 2015). Sin embargo, una vez que un indicador se convierte en un objetivo de política, comienza a perder el contenido de información que originalmente lo calificó para desempeñar dicho rol. Por ello, diferentes voces han pedido más acciones y cambios regulatorios en este sentido (Pfeffer 2007; Shibayama y Baba 2015). Por ejemplo, la *San Francisco Declaration of Evaluation of Research*, durante la *Annual Meeting of the American Society of Cellular Biology* (BCSV) en San Francisco (California), el 16 de diciembre de 2012. En esta declaración, un grupo de revisores y editores desarrollaron una crítica basada en el cese de métricas basadas en publicaciones y factores de alto impacto como medida de evaluación de las contribuciones de un científico. Recientemente, *Nature* también publicó el *Leiden Manifesto* para métricas de investigación, que arroja luz sobre la interpretación errónea de los indicadores bibliométricos para la evaluación del rendimiento científico, proponiendo diez principios para mejorar las prácticas en la evaluación de investigación basada en métricas (Hicks et al. 2015).

Es evidente que estos problemas presentan grandes desafíos para la comunidad académica. Obviamente, estos desafíos no suponen una respuesta inmediata, pero se requiere tiempo para que los posibles cambios se consoliden en la cultura académica. Estos cambios deben conducirnos al desarrollo dentro de nuestro campo de la idea de ciencia responsable, valores epistémicos que garanticen la calidad e integridad del conocimiento generado, y de valores sociales que le otorguen relevancia y aplicabilidad en la sociedad.

## 6. AGRADECIMIENTOS

Los autores aparecen en orden alfabético y han contribuido de manera equitativa a este trabajo. Este trabajo se ha financiado por el Proyecto de Investigación ECO2014-56580-R (Ministerio de Economía y Competitividad-Programa de Investigación Fundamental No orientada), P12-SEJ-1810 (Consejería de Innovación, Ciencia y Empleo) y PR2016-018 (Proyectos Investigación Universidad de Cádiz-Modalidad Joven Investigador).

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamson, E., 2009. Necessary conditions for the study of fads and fashions in science. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (2), 235-239.
- Agarwal, R., & Hoetker, G., 2007. A Faustian bargain? The growth of management and its relationship with related disciplines. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1304-1322.
- Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A., 2000. *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Artés, J., Pedraja-Chaparro, F., & del Mar Salinas-Jiménez, M. 2017. Research performance and teaching quality in the Spanish higher education system: Evidence from a medium-sized university. *Research Policy*, 46 (1), 19-29.
- Banks, G., Pollack, J., Bochantin, J., Kirkman, B., Whelpley, C., & O'Boyle, E. 2016. Management's science-practice gap: a grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59 (6), 2205-2231.
- Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brien, J., 2012. Bridging the research-practice gap. *Academy of Management Perspectives*, 26 (1), 73-92.
- Barley, S. R. 2016. 60th anniversary essay: Ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly*, 61 (1), 1-8.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L., 2014. Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic-practitioner relationships. *Journal of Management*, 40 (5), 1181-1201.
- Bartunek, J. M., 2011. What has happened to mode 2? *British Journal of Management*, 22 (3), 555-558.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L., 2010. The construction and contributions of "implications for practice": What's in them and what might they offer? *Academy of Management Learning and Education*, 9 (1), 100-117.
- Bartunek, J. M., 2007. Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1323-1333.
- Baum, J. A. 2012. The Skewed Few: Does "Skew" Signal Quality Among Journals, Articles, and Academics?. *Journal of Management Inquiry*, 21 (3), 349-354.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J., 2005. How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83 (5), 96-104.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M., 1982. The utilization process: A conceptual frame work and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4), 591-622.
- Broadbent, J. & Unerman, J., 2011. "Developing the relevance of the accounting academy: the importance of drawing from the diversity of research approaches", *Meditari Accountancy Research*, 19 (1), 7-21.
- Bryman, A., 1988. *Doing Research in Organizations*. London: Routledge.
- Buckley, M. R., Ferris, G. R., Bernardin, H. J., & Harvey, M. G., 1998. The disconnect between the science and practice of management. *Business Horizons*, 41 (2), 31-38.

- Bullinger, B., Kieser, A., & Schiller-Merkens, S. 2015. Coping with institutional complexity: Responses of management scholars to competing logics in the field of management studies. *Scandinavian Journal of Management*, 31 (3), 437-450.
- Butler, D., 2008. Crossing the valley of death. *Nature*, 453 (7197), 840-842.
- Butler, L. 2003. Explaining Australia’s increased share of ISI publications—the effects of a funding formula based on publication counts. *Research Policy*, 32 (1), 143-155.
- Cohen, D. J., 2007. The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1013-1019.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A., 2011. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36 (1), 12-32.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y., 2008. Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19 (1), 177-183.
- Davis, G. F. 2015. Editorial essay: what is organizational research for?. *Administrative Science Quarterly*, 60 (2), 179-188.
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A., 2007. An examination of the research–practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17 (2), 131-139.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000. The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. 2014. Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24 (3), 219-231.
- Derrick, G. E., & Pavone, V. 2013. Democratising research evaluation: Achieving greater public engagement with bibliometrics-informed peer review. *Science and Public Policy*, 40 (5), 563-575.
- Duberley, J., Cohen, L., & Mallon, M., 2006. Constructing scientific careers: Change, continuity and context. *Organization Studies*, 27 (8), 1131-1151.
- Dunbar, R. L. M., & Bresser, R. F., 2014. Knowledge generation and governance in management research. *Journal of Business Economics*, 84 (1), 129–144.
- Espeland, W. N., & Sauder, M. 2007. Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American journal of sociology*, 113 (1), 1-40.
- Flickinger, M., Tuschke, A., Gruber-Muecke, T., & Fiedler, M. 2014. In search of rigor, relevance and legitimacy: What drives the impact of publications? *Journal of Business Economics*, 84 (1), 99-128.
- Fochler, M., Felt, U., & Müller, R. 2016. Unsustainable growth, hyper-competition, and worth in life science research: Narrowing evaluative repertoires in doctoral and postdoctoral scientists’ work and lives. *Minerva*, 54 (2), 175-200.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. 2016. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59 (6), 1880-1895.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M., 1994. *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Gordon, R. A., & Howell, J. E., 1959. Higher education for business. *The Journal of Business Education*, 35 (3), 115–117.

- Gulati, R., 2007. Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 775– 782.
- Hammarfelt, B. 2017. Recognition and reward in the academy: Valuing publication oeuvres in biomedicine, economics and history. *Aslib Journal of Information Management*, 69 (5), 607-623.
- Hammarfelt, B., & De Rijcke, S. 2015. Accountability in context: Effects of research evaluation systems on publication practices, disciplinary norms, and individual working routines in the faculty of Arts at Uppsala University. *Research Evaluation*, 24 (1), 63-77.
- Hangel, N. & Schmidt-Pfister, D. 2017. Why do you publish? On the tensions between generating scientific knowledge and publication pressure. *Aslib Journal of Information Management*, 69 (5), 529-544.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J., 1980. Management minus invention. *The New York Times*, 20, D2.
- Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., De Rijcke, S., & Rafols, I. 2015. The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520 (7548), 429.
- Hodgkinson, G. P., & Starkey, K., 2011. Not simply returning to the same answer over and over again: Reframing relevance. *British Journal of Management*, 22 (3), 355-369.
- Holub, H. W., Tappeiner, G., & Eberharter, V., 1991. The Iron Law of Important Articles. *Southern Economic Journal*, 58 (2), 317-328.
- Huff, A. S., 2000. Changes in organizational knowledge production. *Academy of Management Review*, 25 (2), 288-293.
- Huff, A. S., & Huff, J. O., 2001. Re-focusing the business school agenda. *British Journal of Management*, 12(S1), S49-S54.
- Jarzabkowski, P., Mohrman, S. A., & Scherer, A. G., 2010. Organization studies as applied science: The generation and use of academic knowledge about organizations introduction to the special issue. *Organization Studies*, 31 (9-10), 1189-1207.
- Kelemen, M., & Bansal, P., 2002. The conventions of management research and their relevance to management practice. *British Journal of Management*, 13 (2), 97-108.
- Khurana, R., 2007. *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Oxford: Princeton University Press.
- Kieser, A., & Leiner, L., 2009. Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46 (3), 516-533.
- Kieser, A., & Leiner, L., 2012. Collaborate with practitioners: But beware of collaborative research. *Journal of Management Inquiry*, 21 (1), 14-28.
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D., 2015. The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program. *The Academy of Management Annals*, 9 (1), 143-233.
- Locke, E., 2011. *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Luhmann, N., 2005. Communication barriers in management consulting. In D. Seidl & K. H. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*, 215-247. Copenhagen (Denmark): Liber & Copenhagen Business School Press.

- Mcculloch, S. 2017. Hobson’s choice: the effects of research evaluation on academics’ writing practices in England. *Aslib Journal of Information Management*, 69 (5), 503-515.
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. 2017. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 367-396.
- Merton, R. K., 1957. Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science. *American sociological review*, 22 (6), 635-659.
- Merton, R. K., 1973. *The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. Chicago: University of Chicago press.
- Mohrman, S., Pasmore, W., Shani, A. B., Stymne, B., & Adler, N., 2008. *Toward building a collaborative research community*. Los Angeles: CA: Sage.
- Mulligan, A., & Mabe, M., 2011. The effect of the internet on researcher motivations, behaviour and attitudes. *Journal of Documentation*, 67 (2), 290-311.
- Nicolai, A., & Seidl, D., 2010. That’s relevant! Different forms of practical relevance in management science. *Organization Studies*, 31 (9-10), 1257-1285.
- Olsen, T. B., Kyvik, S., & Hovdhaugen, E., 2005. The Promotion to Full Professor – Through Competition or by Individual Competence? *Tertiary Education and Management*, 11 (4), 299-316.
- Øvretveit, J., 2008. Writing a scientific publication for a management journal. *Journal of health organization and management*, 22 (2), 189-206.
- Pettigrew, A. M. 2001. Management research after modernism. *British Journal of Management*, 12 (S1), S61-S70.
- Pfeffer, J. 2007. A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1334-1345.
- Pierson, F. C., 1959. *The education of American businessmen: A study of University College programs in business administration*. New York: McGraw-Hill.
- Quan, W., Chen, B., & Shu, F. 2017. Publish or impoverish: An investigation of the monetary reward system of science in China (1999-2016). *Aslib Journal of Information Management*, 69 (5), 486-502.
- Rousseau, D. M., 2006. 2005 presidential address: Is there such a thing as “evidence- based management”? *Academy of Management Review*, 31 (2), 256–269.
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. 2008. Evidence in management and organizational science: Assembling the field’s full weight of scientific knowledge through syntheses, *Academy of Management Annals*, 2 (1), 475–515.
- Rousseau, D. M., & Boudreau, J. W., 2011. Sticky findings: Research evidence practitioners find useful. In S. A. Mohrman & E. E. Lawler (Eds.), *Useful research: Advancing theory and practice*, 351-368. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. 2002. HR professionals’ beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41 (2), 149–174.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. 2008. The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals’ beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1976–1988.

- Seeber, M., Cattaneo, M., Meoli, M., & Malighetti, P. In press. Self-citations as strategic response to the use of metrics for career decisions. *Research Policy*.
- Seidl, D., 2007. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: Asystemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28 (2), 197–218.
- Seidl, D., 2005. *Organisational identity and self-transformation: An autopoietic perspective*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Shapiro, D. L., Kirkman, B. L., & Courtney, H. G., 2007. Perceived causes and solutions of the translation problem in management research. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 249–266.
- Shani, A. B., & Coghlan, D., 2014. Collaborate with practitioners: an alternative perspective a rejoinder to Kieser and Leiner (2012). *Journal of Management Inquiry*, 23 (4), 433–437.
- Shibayama, S., & Baba, Y., 2015. Impact-oriented science policies and scientific publication practices: The case of life sciences in Japan. *Research Policy*, 44 (4), 936-950.
- Sousa, C. A. A., & Hendriks, P. H. J., 2008. Connecting Knowledge to Management: The Case of Academic Research. *Organization*, 15 (6), 811-830.
- Strauss, A. L. & Corbin, J., 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2nd edn*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tenhilälä, A., Giluk, T. L., Kepes, S., Simón, C., Oh, I. S., & Kim, S., 2016. The Research-Practice gap in human resource management: A Cross-Cultural study. *Human Resource Management*, 55 (2), 179-200.
- Tranfield, D., & Starkey, K., 1998. The nature, social organization and promotion of management research: Towards policy. *British Journal of Management*, 9 (4), 341–353.
- Tsui, A., 2016. Reflections on the so-called value-free ideal: A call for responsible science in the business schools. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23 (1), 4-28.
- Tucker, B. P. & Lowe, A.D., 2014. “Practitioners are from Mars; academics are from Venus? An empirical investigation of the research-practice gap in management accounting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (3), 394-425.
- Van Aken, J. E., 2004. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 219–246.
- Van de Ven, A. H., 2011. “Reflections on research for theory and practice: From an engaged scholarship perspective” In S. A. Mohrman & E. E. Lawler (Eds.), *Useful Research: Advancing Theory and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 387–406.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E., 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31 (4), 802–821.
- Vermeulen, F., 2005. On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 978–982.
- Vosburgh, R. M., In press. Closing the academic-practitioner gap: Research must answer the “SO WHAT” question. *Human Resource Management Review*.
- Walsh, J., Tushman, M., Kimberly, J., Starbuck, B., & Ashford, S., 2007. On the relationship between research and practice: Debate and reflections. *Journal of Management Inquiry*, 16 (2), 128–154.
- Zollo, M., & Winter, S. G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

## ANEXO 1. INVESTIGADORES ENTREVISTADOS<sup>2</sup>

Chris Brewster  
David Collings  
Shimon L. Dolan  
José Luis Galán-González  
David Guest  
Brian Harney  
John Hollenbeck  
Susan Jackson  
Antonio Genaro Leal-Millán  
Jaap Paauwe  
Neal Schmitt  
Paul Sparrow  
Jordi Trullén-Fernández  
Ramón Valle-Cabrera  
Mireia Valverde-Aparicio

---

<sup>2</sup> Los autores aparecen listados por orden alfabético. El número asignado a cada investigador en los testimonios se corresponde con el orden en el que se fue realizando cada entrevista.