AAT0119

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN PROCESO DE CAMBIO QUE GENERA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

UN CASO DE ESTUDIO: Universidad Católica Andrés Bello

Autor: ASCANIO RENGIFO, Rafen María

Tutor: DELGADO FLORES, Carlos

Caracas, noviembre de 2013

UCAB Universidad Católica
ANDRÉS BELLO

Caracas, 05 de febrero de 2014

Profesora
Ana Teresa Albella
Directora
Postgrado Desarrollo Organizacional
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Estimada Profesora Albella:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en la oportunidad de manifestarle que he leído detenidamente el Trabajo de Grado titulado: ***Comunicación Estratégica en la Gestión del Conocimiento: Un proceso de Cambio que Genera aprendizaje Organizacional /Un caso de estudio: Universidad Católica Andrés Bello,*** realizado por la Especialista en Desarrollo Organizacional, Rafen Ascanio Rengifo, expediente Nro.86466 y quien opta al título de Magister en Desarrollo Organizacional. En virtud de ello, me permito informarle que apruebo dicho trabajo para la asignación de jurado, evaluación y defensa.

Sea propicia la ocasión para saludarla cordialmente, no sin antes agradecerle de antemano los trámites correspondientes.

Atentamente,

Carlos Delgado Flores
C-I. V-9.647.633
Magister en Comunicación Social

Autorización Prof. Rafi Ascanio - Tesis Maestría

Para ver mensajes relacionados con este, agrupar mensajes por conversación.

tiziana polesel
11/12/2013

Para: Magaly Vasquez, Rafi Ascanio

tiziana polesel
tpolesel@ucab.edu.ve

De: **tpolesel@gmail.com** en nombre de **Tiziana Polesel** (tpolesel@ucab.edu.ve)Este remitente está en tu lista de contactos.
Enviado: miércoles, 11 de diciembre de 2013 04:38:57 p.m.
Para: Magaly Vasquez (mvasquez@ucab.edu.ve); Rafi Ascanio (rar23_5@hotmail.com)

Estimada Profesora Tiziana:
Profesora Rafi Ascanio:

De acuerdo con la petición solicitada por la Profesora Rafi Ascanio para mencionar a la UCAB como caso de estudio en su trabajo de grado de Maestría: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO: UN PROCESO DE CAMBIO QUE GENERA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. **Un caso de Estudio, Universidad Católica Andrés Bello.**
Tengo a bien informarle que la Profesora Ascanio puede utilizar el nombre de la UCAB.

Tanto para el postgrado como para el Vicerrectorado será de mucha utilidad la información

Atentamente

Silvana Campagnaro

Vicerrectora Académica

Dedicatoria:

A:

Josefina y Martín, mis queridos padres
Que desde el cielo, iluminan mis senderos

.....

A:

Ignacio

Por lo que fuiste y sigues siendo en mi vida

.....

A:

A mis hermanas Gladys y Miriam, por su gran bondad

.....

Se quiere ayer y siempre, se quiere ahora.
Se quiere luego, se quiere...
No hay hora para el querer.

Agradecimientos:

Unas breves palabras para agradecer, con infinita gratitud, el apoyo que me brindaron para el desarrollo de mi trabajo de grado:

- Mi tutor, el profesor Carlos Delgado Flores
- La profesora Ana T. Albella, por su incondicional apoyo
- La profesora Tahirís Ramos
- La profesora Daniela Saputti
- La Universidad Católica Andrés Bello por permitirme usar el Caso de Estudio.
- Todos los entrevistados en la investigación
- Al inmejorable amigo, Alejandro Szilagyie

INDICE DE CONTENIDO

Contenido	pp.
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen/ descriptores clave	Xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.3.2. Justificación	7
1.4 Alcance	9
CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	10
2.1 Antecedentes históricos	10
2.2. Misión y Objetivos	13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	15
3.1 Un recorrido por la Sociología	15
3.2. 1 Organización	17
3.2.2 Universidad como organización sistémica	21
3.2.3 Organizaciones de Hoy	22
3.3 Globalización	25
3.4 Desarrollo Organizacional (D.O.)	29
3.4.1 Adaptación al Cambio	33
3.4.2 Manejo de la Resistencia	38
3.5 Aprendizaje Organizacional	41
3.6 Comunicación Organizacional	46
3.6.1 La Estrategia	51
3.6.2 Táctica	56
3.6.3 El Pensamiento Estratégico	59

3.6.4 El DirCom como Estratega 60
3.6.5 Comunicación Estratégica 63
3.6.6.Comunicación y Competitividad 67
3.6.7.Comunicación en las Universidades 69
3.7 Cuadro de Mando Integral 72
3.8 Cultura Organizacional 76
3.9 Información Versus Poder 79
3.10 Sociedad del Conocimiento 82
3.10.1 Capital Intelectual 83
3.10.2 Activos Intangibles 86
3.10.3 El Conocimiento 89
3.10.4 Descubrir, Capturar y Difundir 95
Conocimiento.
3.10.5 Gestión del Conocimiento 104
3.10.6 Organización que produce Conocimiento 106
3.10.7 Auditoría del Conocimiento 110
3.11 Tecnología de Información de la 113
Comunicación TIC.
3.11.1 La Tecnología y la Gestión del 116
Conocimiento
3.12 Comunicación Interna y la Gestión del
Conocimiento 122
3.13 Antecedentes de la Investigación 127

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 131
4.1 Tipo de Investigación (Exploratoria) 131
4.2 Método de investigación- Estudio de Caso 132
4.3 Hipótesis 135
4.4 Definición de variables 135
4.4.1 Operacionalización de Variables 137
4.5 Población, Muestra y Unidades de Análisis 145

4.6 Técnicas e instrumentos de investigación 147
4.7 Confiabilidad de los instrumentos 149
4.7.1 Validación de los instrumentos 149
4.8 Procedimiento 150
4.9 Modelo Matrices descriptoras de resultados 152
4.10 Escala de codificación 153
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 156
5.1 Resultados del Instrumento N° I 156
5.2 Resultados del Instrumento N° II 165
5.3 Resultados del Instrumento N° III 172
5.4 Resultados del Instrumento N° IV 177
5.5 Análisis de resultados 187
CAPÍTULO VI.CONCLUSIONES- RECOMENDACIONES 201
6.1 Conclusiones 201
6.2 Propuesta de Diseño Conceptual de CE y GC 209
6.3 Recomendaciones 215
Referencias Bibliográficas 221
Glosario de Términos 230
Anexo 1 Vaciado matriz entrevistados Instrumento I 236
Anexo 2 Vaciado matriz entrevistados Instrumento II 251
Anexo 3 Vaciado matriz entrevistados Instrumento III 257
Anexo 4 Vaciado matriz entrevistados Instrumento IV 260

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN PROCESO DE CAMBIO QUE GENERA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

UN CASO DE ESTUDIO: Universidad Católica Andrés Bello

Autor: ASCANIO RENGIFO, Rafen María
Tutor: DELGADO FLORES, Carlos

RESUMEN

La diferencia de las organizaciones, académicas o de otra naturaleza -más allá de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes- la determina la manera como éstas se comunican con sus distintos públicos. En efecto, serán más competitivas aquéllas que hagan de la Comunicación Estratégica una herramienta de utilidad para manejar todos sus procesos cotidianos, especialmente en la llamada sociedad del conocimiento; en la cual, se impone gestionar el intangible llamado conocimiento, para que éste se diversifique, se multiplique, se transfiera de unos a otros; y, de individual, se vuelva colectivo.

Pérez-Montoro (2008). De esta forma, las organizaciones podrán minimizar progresivamente el impacto que genera la resistencia natural de sus miembros, cuando se trate de administrar un cambio en los procedimientos relativos al conocimiento, y con ello, generar mayor cúmulo de aprendizaje.

La presente investigación en su objetivo general pretende: Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio. Y como objetivos específicos: Diagnosticar el manejo de las comunicaciones entre las diversas áreas de la organización caso de estudio. Conocer cómo es el proceso de gestión del conocimiento en la organización caso de estudio. Propuesta de Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica que operacionalice la relación con la Gestión del Conocimiento, como proceso de cambio que genere aprendizaje organizacional.

.

Partiendo de un estudio exploratorio, la metodología de desarrollo será la del Estudio de Caso, en búsqueda de hallazgos que permitan generar conclusiones pertinentes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, versión digital). Se utilizará la entrevista semiestructurada como técnica de recolección primaria, en una muestra conformada por investigadores, alta gerencia, área de prensa y publicidad de la UCAB y consultores externos en gestión del conocimiento. Se trata de una investigación cualitativa, en la cual cinco (5) serán las variables a analizar: Comunicación Estratégica, Gestión del Conocimiento, Organización que produce Conocimiento, Cambio Organizacional y Aprendizaje Organizacional.

PALABRAS CLAVE

Información, Conocimiento, Gestión del conocimiento, Comunicación Estratégica, Cambio, Resistencia y Aprendizaje Organizacional.

ABSTRACT

Beyond products and services offered to clients, the difference in academic or different nature organizations is determined by the way these organizations communicate with the general public. In fact, those organizations that made the Strategic Communication an utility tool to manage all the daily process will be more competitive, especially in the so called society of knowledge, in which is imposed to manage appropriately the intangible called knowledge so it can be diversified, multiplied, transferred from one to the others, and from being individual becomes collective. Pérez-Montoro (2008). In that way, organizations could progressively minimize the impact generated by the natural resistance of their members when it comes to administer a change in the procedures related to the knowledge, and with it, generate a bigger cumulus of learning.

The present research, as a general goal pretend: Describe the relationship between Strategic Communication and Knowledge Management: a change process that generates organizational learning from a case study. As a specifics goal: Diagnose management communications between different areas in the organization study case. Knowing how the process of knowledge management in the case study organization. Propose a conceptual design of strategic Comunication that operationalize the relationship with knowledge management as a process of change that generates organizational learning

Starting with an exploratory study, the methodology will be the Case Study, in order to look for finding that will allow it to generate relevant conclusions (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). An open-ended interview will be used as a technique of primary data collection in a sample of researchers, high level managers and UCAB's press area and advertising, and externals advisors who manage knowledge. This is a qualitative research in which five will be the variables to analyze: Strategic Communication, Knowledge Management,

Organization that produces Knowledge, Organizational Change and Organizational Learning.

Key Words:

Information, Knowledge, Knowledge Management, Strategic Communication, Change, Resistance and Organizational Learning.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la sociedad del conocimiento, en la cual se encuentran inmersas las organizaciones de hoy -incluyendo las académicas- la referencia va más allá de la consideración obvia de disponer de las llamadas tecnologías de información (TIC), como si éstas, por sí solas, hicieran posible la interacción propia del capital humano y social. De manera pues, que resulta indispensable incorporar el elemento comunicación como facilitador de todos los procesos que se realicen, a fin de lograr su difusión y, con ello finalmente, hacer del conocimiento un patrimonio general como principal activo económico, generador, a su vez, del cambio que produzca aprendizaje constante en las organizaciones.

En esa dirección, el presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental: Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

Se busca conocer, entre otras cosas, si en la institución objeto de estudio la gestión del conocimiento fluye como debería, considerando la existencia de numerosos entes internos diseñados para su creación (y en los cuales se emplea talento humano, recursos tecnológicos y financieros), y si éstos producen el valor agregado asociado con cambios que generen aprendizaje organizacional, para los involucrados directa e indirectamente en los procesos, usando una comunicación estratégica, oportuna y alineada con las necesidades de sus públicos.

La estructura de contenido de este trabajo ha sido concebida en forma de capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I (contentivo del Planteamiento del Problema y las interrogantes que se formulan, el establecimiento de los objetivos, la justificación de la investigación y el alcance). Capítulo II marco organizacional, para reflejar la historia de la organización objeto de estudio.

En el Capítulo III se destaca el marco teórico respaldado por la revisión y cita de autores especialistas en tópicos relacionados con adaptación al cambio organizacional y la resistencia, aprendizaje organizacional, comunicación estratégica, comunicación y competitividad de las organizaciones, información versus poder e influencia, sociedad del conocimiento, capital intelectual, activos intangibles, el conocimiento, gestión del conocimiento, tecnologías de la información y comunicación, entre otros. Y por otro lado, incluye los trabajos de investigación precisados y que pudieran guardar alguna relación con el tema de estudio de la presente investigación.

El Capítulo IV se refiere a la Metodología de investigación para explicar el porqué de la escogencia del tipo de estudio que se propone, así como los criterios para evaluar el potencial de la investigación. Asimismo, se describirá el método, muestra, unidad de análisis, técnica de recolección de información, operacionalización de variables, diseño y validación de instrumentos, etc.

La Metodología será el Estudio de caso, en la búsqueda de información necesaria, a los efectos del logro de hallazgos de utilidad para formular conclusiones pertinentes, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010, versión digital). Se acudirá a la investigación de naturaleza cualitativa de los datos.

El Capítulo V para registrar los resultados obtenidos de la investigación luego de haber aplicado los cuatro (4) instrumentos diseñados a las distintas unidades de análisis seleccionadas.

El Capítulo VI para recoger las Conclusiones y Recomendaciones que surjan a partir del análisis de los resultados obtenidos, mediante la aplicación de los cuatro instrumentos diseñados para el Caso de estudio objeto de la investigación. Conclusiones que permitirán por una parte, validar la hipótesis planteada y, por la otra, verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos (tanto el general como los específicos); así como responder las interrogantes formuladas en el Planteamiento del Problema. Y por último, se incorporará Propuesta de Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica y su Relación con la Gestión del Conocimiento, para el caso de estudio investigado.

Finalmente, se registran las referencias bibliográficas consultadas, así como otras fuentes de información utilizadas a lo largo de la investigación; se incorpora un glosario de términos relacionados con el marco teórico y su utilidad dentro de la investigación y por último se incluyen los anexos.

CAPITULO I.
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 *Planteamiento del Problema*

Ser competitiva debe ser el propósito fundamental de una organización en el marco de una economía globalizada que impone, desde luego, la presencia *sine qua non* de una variable poco tomada en cuenta, como lo es el intercambio de información para mejorar los procesos internos de aprendizaje (Cornella, 1994).

En efecto, la información puesta en contexto referencial de las personas pasa a ser fuente de conocimiento (tácito o explícito), el cual es perfectamente gestionable y compartible -si se crean en las organizaciones- estructuras gerenciales capaces de identificar, descubrir, capturar, almacenar y diseminar ese conocimiento existente en el seno de la organización (Valhondo, 2003).

Conocimiento éste que muchas veces se desperdicia en lugar de servir de soporte al logro de los objetivos estratégicos; partiendo del hecho que este recurso entra y sale de las empresas, con la misma movilidad de la rotación y fuga de talentos.

La Gestión del Conocimiento como disciplina formal y sistemática -en términos de mejor aprovechamiento de las habilidades y del saber de la gente dentro de las organizaciones para ser más eficientes y rentables- es un reto que deben asumir los líderes y gerentes de empresas y demás instituciones; conscientes de que la información en manos de unos pocos cultiva feudos de poder que en nada favorecen el cumplimiento de la visión del negocio, ni las expectativas de accionistas, cuadros gerenciales altos, clientes internos y externos y comunidad en general (Pérez-Montoro, 2008).

Así pues, la comunicación estratégica se pudiera visualizar, en definitiva, como el instrumento capaz de transmitir el conocimiento gestionable, con el soporte físico de las tecnologías modernas de información y la conducción de un liderazgo apropiado y capaz de hacer posible la gestión del conocimiento (como proceso de cambio) que genere aprendizaje organizacional) de manera competitiva.

Para graficar entonces, la relación que existe entre la variable Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genere aprendizaje organizacional, se ha escogido a la Universidad Católica Andrés Bello como Caso de Estudio de organización que produce conocimiento, de manera de describir el deber ser usando las mejores prácticas y detectando las fortalezas y oportunidades de mejoras que ocurren en la transición.

De otro lado, el objetivo general descrito en el trabajo apunta hacia la descripción de la relación que existe entre la Comunicación Estratégica (planificada, oportuna, pertinente y clasificada según sea el tipo de público interlocutor) y la Gestión del Conocimiento como proceso de cambio que genere aprendizaje organizacional. Independientemente de que se cuente con los recursos financieros, la disposición gerencial, el capital humano, la tecnología de información y el tiempo para emprender el proyecto de cambio.

Se plantea entonces una serie de interrogantes, a las cuales el investigador se propone encontrar las respuestas más idóneas, a saber:

- ¿Cómo es el manejo de la comunicación entre las diversas áreas de la organización caso de estudio -Universidad Católica Andrés Bello- en materia de Gestión del Conocimiento?

- ¿Cómo es el proceso de gestión del conocimiento en la organización caso de estudio?
- ¿Cómo debería ser la propuesta del Diseño conceptual de Comunicación Estratégica que operacionalice la relación con la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, en un caso de estudio?

1.2 *Objetivos*

1.2.1 *Objetivo General*

Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

1.2.2 *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar el manejo de las comunicaciones entre las diversas áreas de la organización caso de estudio.
2. Conocer cómo es el proceso de gestión del conocimiento en la organización caso de estudio.
3. Proponer un Diseño conceptual de Comunicación Estratégica que operacionalice la relación con la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

1.3 *Justificación*

El presente trabajo se justifica según Berganza y Ruiz (2005) desde las implicaciones prácticas de una investigación, por la conveniencia de describir la relación que existe entre la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional a partir de un caso de estudio; al emplearse un recurso intangible como lo es el conocimiento individual de la gente, siempre y cuando se comparta la información de manera planificada, para hacer de dicho conocimiento, un aprendizaje colectivo que sume valor a la organización como un todo.

Es un hecho que las organizaciones de hoy se desenvuelven en la llamada era de la sociedad del conocimiento -donde el conocimiento emerge como el elemento fundamental de producción de la riqueza, por encima -incluso- de activos como la tierra, el trabajo o el capital, como lo referencia Pérez-Montoro (2008). De allí, la relevancia de que las organizaciones reconozcan la importancia que cobra en un mundo globalizado, el uso aprovechado del conocimiento para incrementar sus capacidades y ser más competitivas, utilizando para ello la comunicación.

Será entonces de utilidad, la aplicabilidad factible de un modelo conceptual de Comunicación Estratégica (o el uso coordinado de todos los recursos comunicacionales con que se cuente) para difundir de manera oportuna el conocimiento entre los públicos meta, particularmente en el caso de estudio planteado (Universidad Católica Andrés Bello). De esta forma, se busca la proyección social (Berganza y Ruiz, 2005) de los resultados que pudiera arrojar el estudio, y a su vez, generar un aporte social a los diversos públicos a los que se debe la Universidad, como institución que produce conocimiento.

En otras palabras, la Comunicación Estratégica es una herramienta que contribuye al logro de un cambio planificado y exitoso para las organizaciones que lo emprendan, particularmente cuando se trata de la Gestión del Conocimiento, cuyo insumo primordial es la información que aporta cada individuo, sujeto del proceso. Porque, precisamente, la información obtenida en un contexto determinado se convierte en conocimiento como producto final, tal como lo expresa Davenport (s.f), cp. Valhondo (2003).

Además de la revisión de algunos estudios realizados acerca de la Gestión del Conocimiento (con orientaciones similares) y la lectura de autores contemporáneos recientes sobre el tema y las diversas tendencias (Pérez-Montoro, 2008 y Valhondo, 2003, entre otros) que pudieran ser un aporte teórico; se destacan como hallazgos de valor agregado, la experiencia del uso comunicacional -que de la Gestión del Conocimiento, como parte de un proceso de cambio- hace la empresa Caso de Estudio (Universidad Católica Andrés Bello), para generar aprendizaje organizacional.

Dicho de otra manera, el trabajo deberá adaptarse a algunos de los criterios de evaluación del potencial de una investigación, de acuerdo a diversos factores como: la conveniencia (utilidad para las organizaciones); relevancia social (beneficio a partir de los resultados); implicaciones prácticas (por su contribución a la solución de problemas relacionados con la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genere aprendizaje organizacional, en el caso de estudio planteado, Universidad Católica Andrés Bello); por su valor teórico (entre otras cosas por las recomendaciones que del estudio pudieran surgir, a partir de la Propuesta de un diseño Conceptual de Comunicación Estratégica), tal y como explican (Berganza y Ruiz, 2005).

1.4 *Alcance*

CAPÍTULO II.
MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 *Antecedentes Históricos*

Varias décadas de historia en la Venezuela contemporánea tiene en su haber la Universidad Católica Andrés Bello, con un sostenido crecimiento que refleja el acervo de un ente académico de inspiración ignaciana y pedagogía jesuítica, que han hecho de la institución un referente nacional e internacional en materia de educación superior.

Fundada el 24 de octubre de 1953, gracias a una nueva Ley de Educación promulgada por Marcos Pérez Jiménez, dando por concluido un proceso que se inició durante el gobierno de Antonio Guzmán Blanco y que prohibía el funcionamiento de universidades privadas católicas. El primer rector fue Carlos Guillermo Plaza (1953-1955) y desde entonces le siguieron Pedro Pablo Barnola (1955-1959), Carlos Reyna (1959-1969), Pío Bello (1969-1972), Guido Arnal (1972-1990), Luis Ugalde (1990-2010), José Virtuoso (2010 a la fecha).

Con la creación de la Universidad Católica Andrés Bello (con una sede que se inició en la esquina de Mijares a Jesuitas en Caracas), se buscaba fortalecer la educación moral y espiritual de la juventud de la época, y sumarse a las opciones universitarias para ofrecer en ese entonces carreras como la Ingeniería y el Derecho, fundamentalmente.

En la actualidad, la Universidad Católica Andrés Bello tiene presencia física en su sede principal de la Urbanización Montalbán en Caracas, en la ciudad de Los Teques (estado Miranda), en la ciudad de Coro (estado Falcón) y en la ciudad de Puerto Ordaz (estado Bolívar).

Cinco Facultades cobijan estudios de pregrado. Vale decir, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Administración y Contaduría Pública, Ciencias Sociales y Economía), Facultad de Derecho (Derecho), Facultad de Humanidades y Educación (Comunicación Social, Educación, Letras, Filosofía y Psicología), Facultad de Ingeniería (Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática e Ingeniería en Telecomunicaciones) y la Facultad de Teología (Teología).

Mientras que los estudios de postgrado se concentran en las áreas de Ciencias Económicas, Ciencias Administrativas y de Gestión, Humanidades y Educación, Derecho, Ingeniería y Teología.

La Universidad Católica Andrés Bello, ha sido por otro lado, caldo de cultivo para el desarrollo de la investigación en los diversos campos del saber (contando para ello con 91* investigadores de plantilla) y a lo largo de su trayectoria ha ido sumando entes dedicados a este quehacer, a saber:

- Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
- Instituto de Investigaciones Históricas
- Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional
- Centro de Derechos Humanos
- Centro de Investigaciones de Ingeniería
- Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano
- Centro de Investigación de la Comunicación
- Centro de Investigación y Formación Humanística
- Núcleo de Estudios sobre la Delincuencia Económica
- Centro de Investigaciones para la Educación, la Productividad y la Vida

*** Tomado del Anuario Estadístico UCAB 2008-2009**

Valga acotar muy a propósito, que la diferencia de las organizaciones, académicas o de otra naturaleza -más allá de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes- la determina la manera como éstas se comunican con sus distintos públicos. Y en efecto, serán más competitivas aquéllas que hagan de la Comunicación Estratégica una herramienta de utilidad para manejar todos sus procesos cotidianos, especialmente en la llamada sociedad del conocimiento, y en la cual, se impone el uso apropiado de la Gestión del Conocimiento a través de dicha comunicación. Y de esta forma, minimizar progresivamente el impacto que genera la resistencia natural de los miembros de la organización, cuando se trata de administrar un cambio en los procedimientos relativos al conocimiento.

La globalización de todas las actividades humanas exige -cada vez más- que las empresas sean capaces de gestionar ese intangible llamado conocimiento que se produce en el seno de sus instalaciones, para generar mayor cúmulo de aprendizaje. No basta con los recursos financieros, la propuesta de negocio, la generación de empleo y la incorporación de nuevas tecnologías al servicio del capital humano. Hace falta, que la comunicación estratégica sea el mecanismo facilitador para hacer que el conocimiento se diversifique, se multiplique, se transfiera de unos a otros, de manera planificada, oportuna y pertinente. Y; de individual, se vuelva colectivo.

Y precisamente lo que pretende este trabajo de investigación es demostrar cuán útil resultaría la Comunicación Estratégica en los procesos cotidianos de la Universidad Católica Andrés Bello (como caso de estudio), con la finalidad de servir de puente a la Gestión del Conocimiento que día a día se produce en esta Alma Mater, y se traduzca en un Cambio renovador de la forma de manejar los procedimientos relacionados con el saber individual y colectivo, como parte del

Aprendizaje de quienes hacen vida en su interior; para que finalmente las audiencias internas y externas de la organización tengan acceso a ese conocimiento que se produce en la institución.

En su carta de presentación la Universidad Católica Andrés Bello, exhibe como ***Misión***:

1. Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
2. Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
3. Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
4. Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
5. Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

Mientras que se destacan como ***objetivos*** de la institución:

1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
2. La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Nota: Tanto la Misión como los objetivos fueron tomados de la página web UCAB

CAPITULO III.
MARCO TEÓRICO

El propósito de este Capítulo es transitar por todas aquellas conceptualizaciones, definiciones, teorías y demás referencias bibliográficas -de significativa relevancia a la hora de indagar el comportamiento de la organización caso de estudio (Universidad Católica Andrés Bello)- y que pudieran permitir comprender mejor, el objetivo general del problema propuesto por la investigadora.

De tal manera, que se intentará hacer una secuencia narrativa para establecer un vínculo entre los temas abordados, y de esta forma, adentrar a los lectores en el entorno planteado y facilitar el entendimiento de la orientación dada al trabajo. Para finalmente establecer alguna relación con los hallazgos que se vayan encontrando en el análisis de los resultados que produzca la investigación; y, a partir de allí, determinar conclusiones y sugerir recomendaciones, si fuera el caso.

Y como apunta Vieytes (2004), el marco teórico, viene a ser "una teoría que describe o explica al objeto de investigación, el sistema de relaciones por el que el investigador se interroga" (p.190).

3.1 *Un Recorrido por la Sociología*

Al hacer un recorrido por la sociología de finales del siglo XIX y comienzos del XX se observa que desde entonces, el elemento Comunicación parecía tener una dimensión particular en las organizaciones, por su vinculación con el funcionamiento de las mismas. Tal y como se desprende de los escritos de pensadores de la talla de Emile Durkheim recogidos por el también sociólogo

Anthony Giddens (1993) en el libro *Emile Durkheim- Escritos Selectos*, y quien aborda el fundamento principal del francés, referido a la existencia de la llamada "Consciencia Colectiva" de su tratado sobre la *División del Trabajo en la Sociedad*, escrito en 1894, y en el que incorpora -de alguna manera- la necesidad de que el hombre interactúe en sociedad a través de la comunicación, en función de los objetivos comunes, más allá del individualismo natural propio de cada ser humano.

Según Durkheim, las sociedades más simples se basaban en una consciencia colectiva envolvente, a través de cuatro dimensiones: volumen, intensidad, rigidez y el contenido de las creencias y valores que conformaban esa consciencia colectiva. Y cuanto más bajas estuviesen estas dimensiones, más ambiguas serían las reglas de conducta del individuo (Giddens, 1993).

Durkheim hablaba también de la *Solidaridad Mecánica*, entendida como la base de la cohesión social y se refería con ello a que la unidad de la sociedad dependía de un conjunto de creencias y valores -fuertemente definidos- que aseguran que las acciones de todos los individuos se dan, conforme con las normas comunes (Giddens,1993).

Establecía el pensador francés, a decir de Giddens (1993) una clara diferencia entre *individuación* e *individualismo moral* o culto del *individuo*. En el primer caso se trata de "la declinación en volumen, intensidad y rigidez de la consciencia colectiva". Por lo que "los individuos están en condiciones de desarrollar sus propias propensiones e inclinaciones particulares, en la medida en que éstas se liberan del control de la homogeneidad moral de la comunidad". Mientras que "el culto del individuo, proporciona una validación moral de la división especializada del trabajo", ya que se enfatiza el hecho de que "cada hombre debe desarrollar sus talentos y capacidades en su mayor extensión,"

(pp.16 y 17) por intermedio de los valores y creencias que subrayan la dignidad y el mérito del individuo humano.

Para Durkheim (Giddens, 1993) "el proceso de desarrollo de la sociedad tradicional a la moderna" generó una serie de cambios institucionales que desplazó la Solidaridad Mecánica por la *Solidaridad Orgánica*, y la cual consiste en "los lazos de cooperación entre individuos o grupos de individuos que se forman por su interdependencia ocupacional en la división diferenciada del trabajo". De allí, que "la organización de sociedades desarrolladas recuerda la estructura de un organismo avanzado, en la que el funcionamiento del organismo depende de las relaciones recíprocas que los distintos órganos especializados del cuerpo mantienen entre sí" (pp. 17 y 18).

A partir de esta última cita de Durheim que se reseña en este trabajo, será interesante incursionar en el mundo de las organizaciones a fin de indagar con más detalles acerca de la interacción de sus miembros a través de la comunicación y el efecto que pudiera generar.

3.2 *Organización*

En un sentido general, podría decirse que desde el inicio de la historia de la humanidad, el hombre debió ingeniárselas de alguna manera para sobrevivir - cualesquiera haya sido el entorno- y en esa medida tuvo que procurarse los recursos indispensables para subsistir. Sin duda alguna, pudiera inferirse entonces que desde siempre, aunque fuera informalmente, el hombre se organizaba agrupándose para proveerse alimentos, techo, ropa, como elementos primarios del ser.

Porque como dice Dávila (2000) por organización se entiende:

> El ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones -estos entes sociales que tienen que ser administrados- disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos (p.7).

Al mismo tiempo, las organizaciones por ser dinámicas, crecen o se estancan, cambian, progresan o pueden desaparecer en un momento dado, de acuerdo a como hayan sido conducidas por sus líderes. Por otra parte, las organizaciones son plazas propicias para la generación de desencuentros y muchas veces, en la búsqueda y cumplimiento de sus objetivos, surgen conflictos de intereses entre propietarios, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores, tal y como lo indica (Dávila, 2000).

Pero no puede hablarse de organización en estos tiempos, sin transitar por lo que fueron los inicios de la teoría clásica de las organizaciones entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX y que se ha denominado como "el primer intento estandarizado por analizar y dirigir las actividades de las organizaciones. La teoría clásica hace énfasis en la importancia de la estructura de la organización y en el control administrativo de su desempeño" (Kreps, 1995, pp. 67 y 68).

De ese entonces, se conocen la teoría Administrativa o de funciones del francés Henri Fayol, que entre otros postulados habla de la planificación, la división del trabajo, la disciplina, la unidad de dirección y la centralización del poder. La teoría de la Dirección Científica representada por Frederick Taylor y basada en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su

productividad, mediante la aplicación de cuatro principios básicos: desarrollo de una ciencia del trabajo, selección científica del trabajador, colaboración cordial con los patronos y división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores (Dávila, 2000).

Completa esta tríada, la teoría de la Organización Burocrática, o tipo ideal, esbozada por el alemán Max Weber, que destaca la importancia de establecer normas para la selección, reclutamiento y promoción de los funcionarios, definición de reglas y normas escritas relacionadas con las políticas y actos administrativos, orientación hacia lo racional para la consecución de los logros de la organización, entre otros aspectos (Dávila, 2000).

3.2.1 *Organización Sistémica*

Cuando se habla de un sistema, la relación inmediata que se pudiera hacer es con la articulación de piezas, partes o componentes, conectados de alguna forma, para finalmente conformar un todo, que puede ser cualquier cosa. De hecho, el Sistema Solar, por ejemplo, es precisamente, la conjunción de ocho planetas que son: Urano, Neptuno, Saturno, Venus, Tierra, Marte, Júpiter y Mercurio, que giran alrededor de una única estrella, llamada Sol. Además de otros elementos que están en su entorno.

La Real Academia Española en su diccionario digital (2012) dice que un sistema es un "conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto"
[www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?Readform: 23-03].

Partiendo de las premisas anteriores, podría inferirse que una organización sistémica es aquella, cuya operatividad es posible, gracias a la integración de las distintas partes, más bien unidades, departamentos, que de manera orquestada realizan actividades para lograr sus propósitos.

3.2.2 *La Universidad como Organización Sistémica*

Si se asume que las organizaciones sistémicas son entes, cuyas partes funcionan de manera interdependiente, en función de lograr los objetivos estratégicos propuestos; en esa misma dirección sería obvio interpretar que los establecimientos educativos, especialmente las universidades, son igualmente, organizaciones sistémicas.

A finales de la década del 50, dos investigadores Daniel Katz y Robert Kahn, abanderaron el modelo de sistemas sociales de organización, a partir de la integración y coordinación de los procesos (tanto dentro de las organizaciones, como entre ellas), Castro (2006); por lo cual resulta imposible "modificar una parte del todo o que una parte del todo no opere sin afectar al sistema completo" (p. 260).

> La teoría de sistemas ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones sociales y de su administración....Y facilita el análisis y la síntesis de un medio complejo y dinámico (p.260).

Así, todo esfuerzo realizado por el hombre con intención y con estructura en busca de determinados objetivos es sinónimo de organización. Por ello, entes como iglesias, hospitales, bancos y universidades, representan ejemplos de organizaciones sistémicas sociales. Y en el caso de las universidades, éstas llevan a cabo, actividades de docencia, investigación, extensión de la cultura, planificación y evaluación, administración, financiamiento y vinculación con sectores sociales y productivos en respaldo a funciones básicas (Castro, 2006).

De allí, la relevancia de que se aprovechen al máximo, los recursos materiales, técnicos y el capital humano, y que se agilicen los procesos de información en toda la organización, para evitar en lo posible, los desencuentros del personal académico y administrativo, el descontento de alumnos y

consecución de beneficios. Es aquella organización en la cual "sus individuos conocen, actúan y se orientan hacia los resultados objetivos por los que se miden....construye a su alrededor complejos mecanismos prácticos e imagina la organización desde la complementariedad de sus funciones y la ordenación de sus partes, con la complejidad y armonía típicas de un reloj" (p. 42).

Organización postmoderna o transformadora (Calonje,2004), en la cual el cambio es una constante, en función de lo que vaya ocurriendo en su entorno y lo que dicte el mercado y las decisiones de los accionistas. "La gestión en la organización transformadora se realiza por procesos, como en la moderna, pero se diferencia de la de ésta, en que a dichos procesos les añade un ciclo de mejora y de cambio que hace que pase de un estado bueno a uno óptimo" (p. 42).

Organización del conocimiento (Calonje, 2004), centrada en el proceso dinámico del saber con tendencia a la perfección, y que produce un nuevo tipo de capital denominado conocimiento. Es aquella organización en la cual "todo se hace para elaborar productos tangibles o servicios, para gestionar o para mejorar la gestión"...."es el saber contextualizado dentro de un proyecto final, es decir, el conocimiento" (p.42).

Sobre este último enfoque organizacional se inclina justamente, el presente trabajo, desde el momento en que la investigadora parte de la premisa de que si en las organizaciones se produce conocimiento, éste debe difundirse a través de una comunicación estratégica, capaz de llevar a las distintas instancias lo que se hace, como beneficio del colectivo. Entendiendo el beneficio, entre otras cosas, como ese proceso de aprendizaje que genera todo cambio planificado en un entorno cada vez más competitivo, de la sociedad del conocimiento.

Por cierto, que una diferenciación interesante es la que hace Bueno (2004) entre la sociedad del conocimiento y la economía del conocimiento, cuando

sobre la primera dice que se trata de saber, de ciencia y cultura; "porque la sociedad del conocimiento es cuando los ciudadanos, integrantes de una sociedad, empezamos a usar el conocimiento sociopolíticamente porque queremos saber, queremos entender, queremos relacionarnos, queremos, a través de ese conocimiento, tener derechos y obligaciones ciudadanas" (p.84).

Mientras que la economía del conocimiento, según Bueno (2004), utiliza el conocimiento como recurso productivo que genera valor. Desde la óptica económica, "el conocimiento se compra, se transfiere, se produce y se vende" (p. 84).

Pareciera evidente entonces que todas las organizaciones se mueven gracias al conocimiento existente en ellas, y el cual, si se quiere, está distribuido individualmente, entre todos sus miembros. Porque de hecho, cada hombre que se desempeña en su interior aporta su experiencia, su experticia, sus habilidades, su conocimiento, su saber. Por lo que, por encima de la inversión financiera y de la tecnología disponible o no, está la gente.

Ocurre muchas veces que, las organizaciones no están conscientes del conocimiento que han acumulado y que manejan. Y por ello, a decir de Bueno (2004), "el problema es que la organización se dé cuenta de que, de todo lo que le está caracterizando en sus procesos productivos, lo más importante es la cantidad de conocimiento, de talento y de innovación que ésta incorpora a sus productos" (p.78).

Se interpreta pues que desde el conocimiento compartido que se maneje dentro de las organizaciones, será mucho más expedita la vía para que las organizaciones se inserten en el complejo escenario de la globalización mundial de actividades sociales, comerciales, culturales, económicas y del saber.

3.3 Globalización

A 100 años del nacimiento de Marshall McLuhan, visionario de las comunicaciones en la década de los 60, renace su pensamiento más que nunca. Pues él hablaba de que el mundo entero sería *una aldea global*, gracias a la posibilidad infinita del hombre de poder transmitir información y conocimiento a sus iguales, a través de los medios de comunicación; sin que, ni remotamente se imaginara, la existencia posterior a su tiempo de un medio virtual y violento en cuanto a su rapidez, como lo es hoy la internet y todas las redes sociales, al servicio de la humanidad.

En el entendido de que la globalización se fundamenta en el intercambio de información y conocimiento para ser más competitivo, las alianzas estratégicas representan el mecanismo más idóneo para que las organizaciones de hoy definan su posicionamiento frente a la avalancha de oferentes mundiales, muchos de ellos con ventajas comparativas y competitivas sobre el negocio. Lo que explica en la actualidad, la existencia de acuerdos con empresas multinacionales entre países de occidente y oriente que en el pasado no se hubiesen planteado nunca (Yip, 1994).

Cabe recordar que el término globalización lo acuñó por primera vez, el economista norteamericano Theodore Levitt, para referirse a los cambios experimentados en materia de economía internacional.
[http://es.Wikipedia.org/woki/globalizaci%C3%B3n], 2012, define el término como:

> Un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global [Wikipedia: 06-04].

La globalización se caracteriza en la economía, por ejemplo, por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria (Nueva Economía), cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.
[http://es.Wikipedia.org/woki/globalizaci%C3%B3n].

En lo que respecta a lo tecnológico, [Wikipedia, 2012]. " la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de las TICs y el Internet".
[http://es.Wikipedia.org/woki/globalizaci%C3%B3n], [:06-04].

Atrás quedó el viejo paradigma de concebir el mundo económico como ciudadelas separadas, cuando lo que se impone es la visión de un mercado único sin barreras de ningún tipo, ávido de compartir conocimiento por medio de comunicaciones más abiertas, particularmente cuando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de hecho, así lo imponen. Para muestra un botón: lo que sucede en oriente, se sabe en segundos en cualquier parte de occidente, o viceversa, y la competencia empresarial terminará siempre por enterarse de lo que está haciéndose en su entorno.

Es un hecho, la influencia que tienen sobre la competencia, las estrategias de las organizaciones y el trabajo de sus líderes, el manejo del conocimiento y de las alianzas como valor agregado para optimizar su presencia en los diferentes mercados donde se participe bajo el esquema del intercambio de información entre los distintos actores. Sólo a título enunciativo, con una

estrategia global, las organizaciones pueden lograr cuatro categorías de beneficios, como lo indica Yip (1994):

1. Reducción de costo
2. Calidad mejorada de productos y programas
3. Más preferencia de los clientes
4. Mayor eficacia competitiva

Y prepararse para ser competitivas en las actividades que realizan las organizaciones, implica para Porter (1985) "posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis perceptivo del competidor" (p.69).

Aunque especialistas como Yip (1994) y Porter (1985) tienen su acento en temas meramente económicos y en la conducción de empresas para que sean financieramente exitosas, las estrategias competitivas que plantean pudieran ser perfectamente aplicables a organizaciones de otra naturaleza, en especial educativas, como se señala en el presente trabajo de investigación.

De hecho, en el caso de Yip (1994), la reducción de costos aplica en términos de maximizar el uso de los recursos; la calidad mejorada de los productos y programas, se adapta al mejoramiento de los niveles académicos y de investigación; más preferencia de los clientes, se podría relacionar con estudiantes motivados y complacidos de estudiar en esa o aquella universidad; y mayor eficacia competitiva se podría entender como la herramienta fundamental para posicionarse como la universidad seleccionada para seguir estudios, pese a su ubicación física, por ejemplo.

3.4 *Desarrollo Organizacional*

El estudio del Desarrollo Organizacional se ubica entre la década del 50 y principios de los año 70. Originalmente estaba basado en la dinámica organizacional, y en la teoría y práctica del cambio planificado.

En el año 1967 Douglas McGregor, en su condición de consultor de la Union Carbide estableció una serie de características básicas para conformar un equipo gerencial eficaz, a la hora de juntar esfuerzos para lograr un cambio en la organización, tal y como indica Bennis (1973).Y las cuales se destacan a continuación, y luego se explican con más detalles en cuadro anexo:

1. Confianza mutua
2. Comunicaciones
3. Grado de apoyo mutuo
4. Metas de equipo
5. Manejo de conflictos dentro del equipo
6. Utilización de recursos por los miembros
7. Métodos de control
8. Ambiente organizacional

Cuadro N° 1
Características básicas para conformar un equipo gerencial eficaz

1. Grado de confianza mutua

Suma sospecha		Suma confianza
1	4	7

2. Comunicaciones:

Defensivas, cautelosas		abiertas, auténticas
1	4	7

3. Grado de apoyo mutuo:

Cada uno para sí		Genuino interés o preocupación por todos los demás
1	4	7

4. Metas del equipo:

No comprendidas		comprendidas claramente
1	4	7

5. Manejo de conflictos dentro del equipo:

Se niegan, se eluden. Se reprimen o se llega a acuerdos intermedios		Se aceptan que existen y se solucionan trabajando a fondo para ello
1	4	7

6. Utilización de recursos por los miembros:

El equipo utiliza Las competencias		No hay competencias destructivas dentro del equipo
1	4	7

7. Métodos de control:

El control es impuesto		Autocontrol
1	4	7

8. Ambiente organizacional:

Restrictivo, presión para lograr acatamiento		Libre, respaldo, respeto a las diferencias
1	4	7

Nota: **la autora (2012), basada en Bennis W (1973) *Desarrollo Organizacional, su* naturaleza, sus orígenes y su perspectiva.**

El objetivo de McGregor con este ejercicio práctico era proporcionar a cada miembro del grupo de la organización la *retroinformación o feedback* sobre cómo percibían los otros el grupo, en relación con sí mismos y sobre cómo podía ser éste mejorado efectivamente (Bennis, 1973).

Es importante destacar que McGregor desarrolló lo que llamó la Teoría X y Teoría Y, relacionadas ambas con el comportamiento del hombre en las organizaciones, pero de manera contrapuesta. En la Teoría X, se presupone que los trabajadores son pesimistas, nada ambiciosos, evaden las responsabilidades y requieren ser dirigidos, por lo cual los superiores debían controlar sus actuaciones y utilizar el mecanismo de castigo y recompensas. [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y]2012:10-04

En tanto que la Teoría Y, consideraba al trabajador como el activo más importante de la organización, además de ser personas optimistas, dinámicas y flexibles, con autodirección y autocontrol, responsables que establecían un grado de compromiso, acorde con las recompensas asociadas al logro. [Wikipedia, 2012: 10-04].

En revisión al trabajo sobre D.O. hecho por McGregor (s.f) cp Dávila (1985), lo entiende como, "un esfuerzo de cambio planeado.... consciente y deliberadamente inducido y orientado por valores participativos y colaborativos....Considera a la organización como un sistema abierto... Se enfoca a cambiar los valores, actitudes y las conductas de la gente en el trabajo.... Funciona principalmente a través del individuo y el pequeño grupo, como las unidades clave en el cambio organizacional. Utiliza agentes de cambio (personas entrenadas...)....Tiene un carácter de largo plazo" (pp.177 y 178).

Argyris (1976) propuso en los años 70 su teoría: el camino de XA a YB, en el sentido de que las organizaciones debían ir del camino XA a la dirección YB, partiendo del hecho de que en su camino hacia el cambio de una pauta llamada

A (definida previamente en las organizaciones X), debían enfocarse hacia la búsqueda de una nueva filosofía B, en el marco de una nueva perspectiva, llamada Y.

Se planteaba Argyris (1976) que ante un cambio organizacional, había que tomar en cuenta tres elementos de gran importancia, a saber:

1. La probabilidad de generar información válida entre dos o más individuos o grupos, aumenta cuando...[1]
2. La probabilidad de que una intervención sea eficaz y ayude a los clientes a desplazarse hacia YB aumenta a medida que el interviniente adhiere a tres tareas principales.[2]
3. Algunas de las condiciones en que un interviniente, probablemente tiene que trabajar, pueden especificarse si podemos suponer que los actuales sistemas de cliente tienden hacia la teoría X y la pauta A (XA) y están interesados en desplazarse hacia la filosofía y el comportamiento de YB.[3] (pp.18 y 19).

Mientras que Bennis (1973) define al desarrollo organizacional como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (p.2).

---

[1] a) la autoaceptación, los sentimientos de sensibilidad y la confirmación válida de uno mismo son más elevados que los sentimientos de escasa autoaceptación, falta de esencialidad y no confirmación inválida. b) la experiencia de éxito psicológico es más elevada que la de fracaso psicológico. c) la información importante se comunica en categorías directamente verificables y observables. d) en los grupos, el liderazgo se asigna de acuerdo con las cualidades de los individuos y en concordancia con las necesidades de los miembros. e) los individuos sienten un compromiso interno por la administración efectiva del grupo y la consideran una meta.

[2] a) generar y ayudar a los clientes a generar información válida que puedan comprender, acerca de sus propios problemas. b) crear oportunidades para que los clientes busquen de manera efectiva solucionar sus problemas, a fin de que puedan elegir libremente. c) crear condiciones de compromiso interno con tales elecciones, y asimismo, el aparato que permita controlar constantemente la acción emprendida.

[3] a) hay tendencia a discrepancia subyacente entre el comportamiento, los valores y criterios del interviniente y el cliente. b) la discrepancia tiende a dar al interviniente una función original. c) los clientes expresan desconfianza. d) el interviniente tenderá a recibir retracción acerca de su efectividad. Argyris C. (1970, p.18). La Dirección y el Desarrollo Organizacional.

Para autores como French y Bell (1995), el Desarrollo Organizacional es "un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización utilizando una perspectiva total del sistema" (p.55), siendo los principales acontecimientos:

- Percibir, lo que anda mal y lo que se debe corregir (diagnosticar).
- Planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas.
- Evaluar los efectos de las acciones
- Hacer los ajustes según lo necesario
- Repetir la secuencia

Y una postura más en la onda de pleno siglo XXI es la definición que presenta sobre Desarrollo Organizacional Guzmán de la Garza cp.Guizar (2008):

> Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (p.6).

Como resultado final, lo que se busca con las prácticas de Desarrollo Organizacional en las instituciones públicas o privadas, es hacerles entender que el cambio es una constante, y cualquiera de ellas, eventualmente, pudiera verse afectada positiva o negativamente por esa circunstancia. Por ello deben estar preparadas para sacar el mejor de los provechos, en términos de aprendizaje producido por un proceso de cambio, bien sea nacido por iniciativa propia, o impuesto por las circunstancias del momento.

3.4.1 Adaptación al Cambio

La madurez y el crecimiento de las organizaciones de hoy, más que medirse a través de indicadores económicos, se hace en función de la disposición que tengan sus directivos a asumir los cambios a que haya lugar, para estar a tono con los que las tendencias del mercado estén marcando, buscando siempre ser mejores en un mundo globalizado y competitivo. Y esta regla, por llamarla de alguna manera, debería aplicar a todo tipo de organización: pública, privada, grande, mediana o pequeña, comercial o de índole social o académica (Gutiérrez, 2005).

Con frecuencia, se oye decir a representantes de las organizaciones que "el cliente siempre tiene la razón", entendiendo por cliente a empleados, consumidores y usuarios. Más sin embargo, cuando se evalúan los desempeños de esas organizaciones, se observa que pareciera existir un doble discurso, porque si ciertamente el cliente tiene la razón, y las nuevas tendencias exigen de las organizaciones otro tipo de comportamientos, podría inferirse entonces dos cosas: Una, que no es verdad que hay razones atribuibles al cliente; y la otra, que no hay disposición a cambiar conductas para ponerse del lado del demandante (el cliente). De manera pues, que no resulta fácil hablar de cambio en las organizaciones, no importa la naturaleza de las mismas (gubernamentales, de consumo masivo, académicas, deportivas, culturales o religiosas), como lo indica Ritter (2009).

Cuando se trata de actitudes, de la existencia de ciertas deficiencias y de la importancia de cambiar, es posible que surja de parte del individuo la sensación de que se esté amenazando su identidad y su posición, en relación con el resto de los miembros de la organización. Y es por ello, que ante la sugerencia de un cambio, éste se interpreta como una crítica contra la imagen del individuo y contra la solidez de sus relaciones con el entorno (Schein, 1980).

Guizar (2008), por su parte, considera que Cambio es una palabra clave en el Desarrollo Organizacional, e implica "redefinir creencias, actitudes, valores y estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio" (p. 8). Y entiende el autor por Desarrollo Organizacional (D.O.) a aquella disciplina que "pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas" (p. 28).

Para que se den los cambios se requiere de un proceso de influencia, marcado por tres fases bien diferenciadas como indica Schein (1980), pp.168 y 169):

1. Descongelamiento
2. Cambio
3. Recongelamiento

El descongelamiento, se refiere a la "alteración de las fuerzas que actúan sobre el individuo, de modo que su equilibrio estable se perturbe lo suficiente para motivarlo y prepararlo al cambio" (p.168).

Para Schein (1980) el cambio se da "cuando la persona aprende nuevas actitudes al identificarse con otra que tenga esas actitudes y al emularlas (identificación), o cuando la persona aprende nuevas actitudes porque se le ha situado estratégicamente, donde se le exigen nuevas actitudes como una manera de resolver los problemas a los que se enfrenta y que no puede evitar (interiorización)", (p.169).

más importante es que los líderes se den cuenta y entiendan que sus organizaciones requieren un cambio de rumbo para dejar un estado y alcanzar otro.

Beckhard (1988) puntualiza que en un programa de intervención organizacional para lograr un cambio deben contemplarse las siguientes fases:

- Diagnóstico, examinar la necesidad del cambio y estado del sistema.
- Planificación de Estrategias, para el mejoramiento organizacional, incluyendo en qué sistemas se van a aplicar, orden, tipo de actividades, recursos.
- Educación, implica aquellas fases en las cuales una parte del sistema o varias, emprenden un esfuerzo que es más educativo que acción.
- Consultoría y Entrenamiento, asistencia especializada en la realización de actividades de esa naturaleza que forman parte del programa.
- Evaluación, valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

Se hace indispensable que en un programa de cambio haya participación de todos los miembros de la organización, y en razón de ello, se requiere información oportuna a todos los niveles para que en esa medida, se genere mayor involucramiento de la gente (desde la alta gerencia hasta trabajadores). Porque solo con una comunicación estratégica, será posible enfrentar la natural resistencia que producen los procesos de cambio en las organizaciones (Schein, 1980).

3.4.2 *Manejo de la Resistencia*

En la perspectiva de esta investigación se concibe la acción de resistirse como una condición natural del hombre que vive en sociedad, en la medida que siente que lo mueven de su zona de confort donde se desenvuelve, aun cuando esa movilización implique beneficios para él, ya que como señala el consultor de empresas A. Szilagyie (entrevista personal, noviembre 5, 2013), la resistencia al cambio es: "el deseo de no salir de la zona de confort y con ello eludir la incertidumbre y el temor que todo cambio conlleva. Entendiendo como zona de confort aquélla donde sentimos certeza, porque nos es conocida. Es donde nos movemos con familiaridad. No es que no haya problemas, pero nos son conocidos, o familiares y por tanto los podemos manejar".

De allí que se diga que la resistencia por lo general surge por falta de información, para con los miembros de la organización, cada vez que se inicie un programa de cambio. Lo ideal sería que la gente no solo estuviera informada, sino que se motive a participar, a involucrarse en el proceso y, en esa medida, disminuyan sus niveles de incertidumbre.

Zander (1980), manifiesta seis formas de detectar el fenómeno de la resistencia en un proceso de cambio:

- Cuando la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual se va a influir.
- Cuando las personas integrantes de una organización dan distintos significados al cambio.
- Cuando las personas se encuentran entre fuerzas que las impulsan a hacer el cambio y fuerzas que se lo impiden.

Cuadro N° 2
Lista de ítems para comunicar

1. Establezca un criterio de sinceridad y sencillez para todas las comunicaciones.	2. Utilice la infraestructura existente de comunicaciones
3. Haga que las comunicaciones sean responsabilidad expresa de alguien, cuando se maneje un proyecto de cambio.	4. Haga un plan de comunicaciones y perfecciónelo continuamente, incluyendo calendario de tiempos.
5. Reserve tiempo en el calendario para reuniones informativas para explicar cómo anda el proyecto.	6. Seleccione cuidadosamente los canales de comunicación más apropiados para los mensajes.
7. Invite a la dirección ejecutiva a hablar con el equipo del proyecto	8. Utilice las comunicaciones Cara a Cara, tanto como sea posible
9. Diga la verdad cuando haya malas noticias, use lenguaje sencillo y tono normal.	10. Asegúrese de que el equipo del proyecto realiza la mayor parte de la comunicación. Seleccione los mensajes que deben emanar de la dirección ejecutiva.
11. Establezca contacto con los sindicatos de la organización	12. Elabore los mensajes hasta que sean perceptibles y comprendidos
13. Asegúrese de que todas las comunicaciones dicen la verdad.	14. Haga seguimiento y cumpla con los planes y compromisos. Si no lo puede hacer, explique el porqué.
15. No se detenga	

Nota: **la autora, basada en *El Cambio Óptimo, las mejores prácticas para transformar, The Price Waterhouse* (1995).**

Del éxito del programa de cambio que se instaure debidamente en una unidad departamental, o en la organización como un todo, dependerá el alcanzar la meta de ese objetivo; y asimismo, dependerá el beneficio final para

Cuadro N° 3
Aprendizaje colectivo

Ciclo de aprendizaje	Área de aprendizaje	Nivel de aprendizaje	Resultado del aprendizaje
Sencillo	Reglas	Obligaciones y permisos	Mejoramiento
Doble	Insights	Conocimiento y entendimiento	Renovación
Triple	Principios	Valor y voluntad	Desarrollo

Nota. **Figura 9, tomado de *Aprendizaje Colectivo*, Swieringa y Wierdsma (1995, p. 48).**

Cuando las organizaciones entienden y asumen que las cosas internamente no están funcionando bien, se convierten según Swieringa y Wierdsma (1995) en organizaciones "que aprenden a aprender"....Estas organizaciones reconocen que el aprendizaje en el nivel organizacional es un proceso cíclico, que se repite una y otra vez, y que consiste en hacer reflexionar, pensar y decidir" (p. 47).

En el mundo de la gerencia moderna existen estudiosos que analizan constantemente el comportamiento de las organizaciones, el porqué de sus fracasos y la razón de sus bajos niveles de productividad y por ende de la competitividad. Y desde luego, también ofrecen maneras de diagnosticar lo que ocurre dentro de ellas, y diversidad de opciones de encontrar mecanismos que les permita crecer, desarrollarse, mejorar y consolidarse en el tiempo. Más allá de los análisis por medio de matrices como la FODA (comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar en qué punto están las organizaciones versus ellas mismas, y versus la competencia. El problema muchas veces pareciera radicar en la carencia de capacidades para aprender, y en la conformidad con la mediocridad (Senge, 1996).

No es casual entonces que la mayoría de las organizaciones aprendan mal, porque, como lo sostiene Senge (1996), el modo en que están diseñadas y

administradas, la manera como determinan las tareas de la gente, y particularmente, el modo de interactuar internamente, se traduce en problemas de aprendizaje, los cuales muchas veces pasan inadvertidos. Plantea Senge la necesidad de identificar lo que él llama, las siete (7) barreras para el aprendizaje, a saber:

Cuadro N° 4
Siete Barreras para el Aprendizaje

1. Yo soy mi puesto: lealtad de la tarea hasta confundir con la identidad. No poder hacer otra cosa, luego de un cambio.
2. El enemigo externo: culpar a un factor o a una persona, cuando las cosas salen mal y no asumir culpa propia.
3. La ilusión de hacerse cargo: la proactividad está de moda. Cuidado. A menudo la proactividad es reactividad disfrazada para luchar contra el enemigo externo.
4. La fijación de los hechos: concentrarse en los hechos a lo sumo permite predecir un hecho antes de que ocurra, pero no podremos aprender a crear.
5. La Parábola de la rana hervida: aprender a ver más rápido los procesos lentos y graduales de cambio. De lo contrario será tarde para hacer algo, y se corre el riesgo de morir como la rana en agua hervida.
6. La ilusión de que "se aprende con la experiencia": pero muchas veces su costo es alto, sobre todo cuando no se ven las consecuencias de nuestros actos.
7. El mito del equipo administrativo: con frecuencia los equipos empresariales luchan en defensa de su "territorio" y fingen respaldar la estrategia colectiva del equipo.

***Nota.* La autora (2012) basada en *La Quinta Disciplina*, Senge (1996, pp. 29, 30, 31, 32, 34, 35 y 36).**

Se denomina organización inteligente a aquella que es capaz de aprender permanentemente, y además entiende que debe expandir su capacidad para crear su futuro. Y en razón de ello, no bastará con un aprendizaje para sobrevivir como organización, que es importante. Es indispensable relacionar el

aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, para incrementar la capacidad creativa, como explica Senge (1996).

Como herramienta para el aprendizaje el autor (1996) habla de cinco elementos diferenciadores para que una organización se vuelva inteligente, en la medida que es capaz de aplicarlos -constantemente en el tiempo- en paquete y no de manera aislada, vale decir:

1. Dominio Personal
2. Modelos Mentales Ocultos
3. Visión Compartida
4. Aprendizaje en Equipo
5. Pensamiento Sistémico o quinta disciplina

El dominio personal tiene que ver con la importancia que le de la organización a la capacitación de sus empleados y a la motivación para retenerlos (Senge, 1996), "con los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender" (p.17).

Romper con los paradigmas de esos modelos mentales que implican supuestos arraigados y generalizados y que influyen sobre el modo de entender el mundo y de actuar, y evitan que se produzcan cambios y con ello nuevos aprendizajes (Senge, 1996).

La visión organizacional no debe ser la propuesta individual de un líder, debe ser el producto de un conjunto de principios y de prácticas rectoras, que se compartan y propicien el compromiso genuino antes que el mero acatamiento, como lo expresa Senge (1996).

Para Senge (1996), sin diálogo no hay posibilidades de aprendizaje de equipo alguno, y mucho menos capacidad para interactuar. "La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo: si los equipos no aprenden las organizaciones no aprenden" (p.20).

Sobre el Pensamiento sistémico o la Quinta Disciplina (Senge, 1996) dice que se trata del elemento integrador de los otros cuatro ya mencionados, y lo define como el "marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas, (p.91). "Para ver totalidades en vez de partes. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad" (p.92).

> El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente. La nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un "factor externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos (p. 22).

De tal forma, que articular aprendizaje individual y colectivo en el corazón de las organizaciones, como valor agregado de primer nivel, supondrá por otro lado, gozar de una buena interrelación motorizada por la comunicación organizacional (Senge, 1996).

3.6. *Comunicación Organizacional*

De algún modo todas las acciones cotidianas que realiza el hombre en sociedad, se basan en el proceso de la comunicación, porque de lo contrario, no habría posibilidades de que interactuara con sus semejantes. En efecto, el solo hecho de que un individuo se comunique con otro aunque sea de manera no

planificada, esa acción se inserta dentro del proceso de comunicación que se da entre dos o más actores a la hora de transmitir un mensaje.

"La comunicación es el acto de relación mediante el cual dos o más personas evocan en común un significado", como lo refiere (Paoli, 1999. p. 12).

Es decir que un acto de relación se da cuando un sujeto emisor, transmite un mensaje a través de un canal, a un sujeto receptor, quien interpreta ese mensaje y genera una respuesta, llamada retroalimentación, y es cuando se completa el ciclo del proceso.

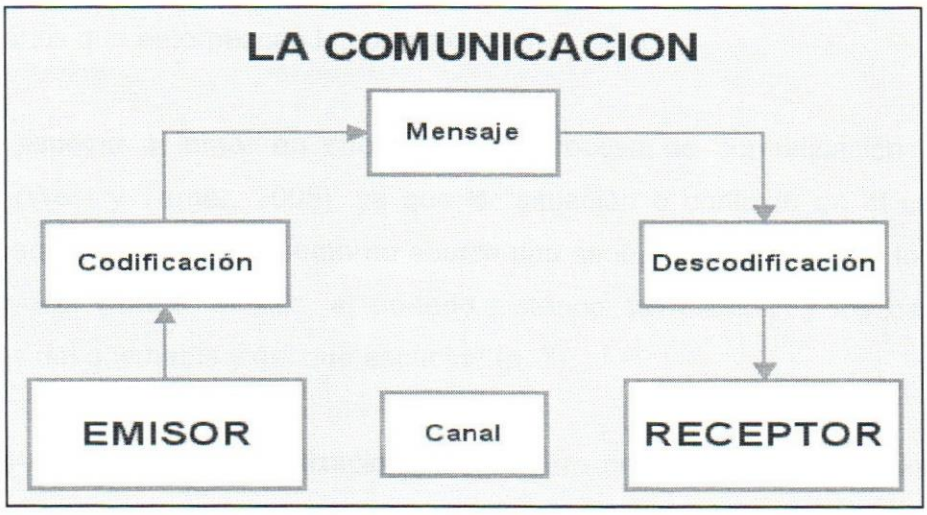


Gráfico N°1. **La Comunicación.**

Tomado de: imágenesGoogle.Disponible[Enlínea]http://iexoebernal.blogspot.com/2011/06/fundamentos-de-la-comunicacion-humana_14.html.[consulta2012,abril 2].

Para West y Turner (2005) la comunicación es un proceso social en el cual "los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno", y por ser entonces un proceso social es dinámico y cambiante (p.4).

La comunicación es también símbolo (West y Turner, 2005), porque las palabras representan conceptos y un símbolo es "una etiqueta arbitraria o una representación de fenómenos" (p, 6). De hecho, cuando las personas se comunican establecen especies de simbologías consensuadas en ese proceso.

En el primer caso, se trata de todo lo que es la organización, lo que hace y cómo lo hace, su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, planes institucionales, decisiones importantes, programas que se emprenden, compra de nuevos equipos, entre otros. En segundo lugar, está toda aquella información referida a las actividades que realizan los trabajadores, su desempeño, evaluaciones, compensaciones, directrices. Y por último está la información de interés personal para los empleados, como oportunidades de formación, beneficios contractuales, aumentos salariales, promociones, normas de seguridad en el trabajo, salud, actividades sociales, culturales, deportivas y de recreación.

Ocurre que muchos de los aspectos anteriormente destacados como fuentes de información de interés dentro de la organización, no son abordados, destacados o simplemente difundidos desde las estructuras de comunicación existentes dentro de las empresas (Andrade, 2006).

Dice además Andrade (2006) sobre la Comunicación Organizacional que la misma debe entenderse de tres maneras distintas: como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y de actividades.

La comunicación organizacional es un fenómeno porque se trata del "conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (p.12). Mensajes estos que se movilizan de distintas maneras y en diferentes niveles:

> Pueden transmitirse por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional (p.12).

Es una disciplina, porque su práctica es producto de una serie de investigaciones realizadas en la década de los 40 en Estados Unidos para analizar el flujo de comunicaciones en las organizaciones. En la actualidad, su objeto de estudio es la manera como ocurre el fenómeno de la comunicación en el interior de las organizaciones y entre éstas y su entorno.

Y ciertamente, Andrade (2006) son un conjunto de técnicas y de actividades para facilitar el "flujo de mensajes entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización" (p.12), con la finalidad de que se cumplan los objetivos estratégicos que mueve a la organización.

A partir de este último planteamiento, la comunicación organizacional para Andrade (2006), se concibe dentro de las organizaciones de dos maneras: la comunicación interna y la comunicación externa. Siendo la comunicación interna aquella que deliberadamente realizan -de manera formal- las organizaciones para mantener informado a su público interno (empleados administrativos, gerentes, proveedores, accionistas, trabajadores), acerca de lo que ocurre en su seno, planes, proyectos, visión de negocio; y para lo cual se puede echar mano de distintos medios de comunicación.

En tanto que por comunicación externa, se entiende a todas aquellas acciones comunicacionales dirigidas a poner en contacto a la organización con sus públicos externos (clientes, instituciones reguladoras, distribuidores, medios de comunicación, comunidades cercanas, opinión pública en general), para mostrar sus productos o servicios, acciones de responsabilidad social empresarial, satisfacer a los clientes, o proyectar una buena imagen.

En todo caso, lo más importante a considerar (Andrade, 2006) es que, más allá de cuál sea el público seleccionado (interno o externo), y de los objetivos

situación específica" (Mintzberg 1997, p.15). En función de esta definición, las estrategias se caracterizan por dos cosas. En primer lugar porque se "elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán" y en segundo lugar porque "se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado". En la milicia, por ejemplo, sería "trazar el plan de guerra" (p. 15).

La Estrategia como Pauta de Acción (Mintzberg et al. 1997) "una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor" (p. 15), y un ejemplo podría ser cuando una corporación amenaza con ampliar la capacidad de su planta, con la intención expresa de desanimar a su competidor de que edifique otra planta. En otras palabras, la estrategia acá vendría a ser la amenaza, más no la propia expansión.

La Estrategia como modelo o Patrón, *en un flujo de acciones*, y de acuerdo a esta definición "la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional, como si no lo es". "Gradualmente, los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia" (p. 16). Un ejemplo adaptable podría ser cuando Henry Ford sacó al mercado su modelo T en color negro solamente.

La Estrategia es una Posición (Mintzberg et al. 1997), porque se le considera una vía para ubicar una organización en un "medio ambiente" determinado., p. 19). En otras palabras, la estrategia vendría a ser "la fuerza mediadora, o el acoplamiento, entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo" (Hofer y Schendel, cp. Mintzberg, et al., p. 19). Un ejemplo podría ser entonces, la posición en relación con los mercados de un producto respecto a un medio ambiente en particular.

La Estrategia es una Perspectiva, a decir de Minztberg, et al. (1997), porque su contenido viene a ser una manera peculiar de percibir el mundo. Por ello, algunas organizaciones se inclinan por la mercadotecnia para construir a su

alrededor toda una ideología, en función de la cultura empresarial. Dicho de forma diferente, la estrategia en este caso es para la organización lo mismo que representa la personalidad para el individuo:

> La estrategia, es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartida y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas y que deseen ser, al mismo tiempo, consistentes (p. 20).

La búsqueda de una manera particular de competir es entendida como la estrategia. Entre otras cosas, porque permite a la organización la adaptación específica de las actividades a su cadena de valor; y no necesariamente porque sea la mejor forma de competir para otros. La estrategia consiste entonces, en brindar un tipo de valor peculiar, y no en ofrecer el mismo tipo de valor mejor. Tal como se lo relata Porter a Hodgetts en conversación sostenida entre ambos, y que diera origen a un artículo recogido en la publicación de Harvard Deusto (2008).

Sucede muchas veces que, son los propios líderes de las organizaciones - con su oposición al cambio- quienes impiden que se den los pasos necesarios para mejorar los procedimientos internos; y con ello, lograr con éxito las metas propuestas en el marco de la misión y visión. De allí, que la creación y establecimiento de una estrategia (Hodgetts, 2008):

> ... entraña una gran complejidad. La identificación de una posición exclusiva con actividades ajustadas, apoyada por soluciones de compromiso y que entrañe adaptación entre las actividades es un problema conceptual inherentemente complicado. La estrategia

> lleva aparejado el problema cognitivo de ver el conjunto de una manera integrada, en un entorno en el que hay diversas áreas de actividad. La resolución de un problema de semejante complejidad es un gran desafío (p. 53).

En definitiva, se requiere que en primer lugar, la alta gerencia de las organizaciones adopte la firme decisión de dar el paso hacia la consecución de una estrategia apropiada (dirigida a obtener los propósitos previstos); y en segundo lugar, que más allá del compromiso, haya un verdadero involucramiento para que se den oportuna y rigurosamente los procesos que conlleven a cambios internos y, que a su vez, generen conocimiento y, por ende, aprendizaje organizacional.

No en vano, en la Teoría del Juego (Brickley, Smith y Zimmerman, 2008), contemplan como principal valor a la interacción estratégica: "la toma de decisiones cuando se supone que todos los participantes actúan de manera racional y cada uno trata de imaginar las acciones y reacciones más probables de sus competidores" (p.69).

En efecto, la Teoría del Juego se interesa por el análisis general de la interacción estratégica:

> Se centra en la toma de decisiones óptimas en un entorno en el que todos los agentes de decisión son racionales y cada uno de ellos trata de imaginar las acciones probables de sus rivales. Aunque esta teoría comenzó como un conjunto de métodos para analizar los juegos de salón, ha evolucionado hasta el punto que se aplica al estudio de una amplia variedad de interacciones estratégicas, que van desde la política hasta la estrategia competitiva (pp.71 y 72).

Se podría entender entonces la estrategia como un plan predeterminado que contempla una serie de acciones a ejecutar de manera coherente y continuada, a partir de unos objetivos y de las políticas de la organización, como lo enuncia de alguna manera, Quinn, cp. Garrido (2004).

Por otro lado, pudiera decirse de la estrategia que se trata del manejo multidimensional de un proceso, en cuanto a que puede englobar todas las actividades críticas de la institución en un momento dado, con sentido de unidad, dirección y propósito. Teniendo como finalidad el facilitar los cambios a que hubiere lugar para garantizarle -en el tiempo- continuidad y gobernanza a la organización; y que por añadidura, se traduzca en beneficio de los diferentes grupos de interés llamados también stakeholders, incluidos públicos internos y externos (Majluf, cp. Garrido, 2004).

No pudiera concebirse entonces una estrategia, ni tampoco el diseño de un plan de acciones para promover un cambio (sea éste de actitud, de manera de realizar las cosas, de uso tecnológico, o simplemente de conducir la gerencia de una organización), sin contar con el soporte de un elemento conector como lo es la comunicación entre gestores, actores, alta gerencia, gerentes y públicos involucrados. Porque independientemente del tipo de estrategia que se utilice, los resultados del proyecto a emprender pudieran ser, por decir lo menos, nefastos, en términos del objetivo a alcanzar, mal uso de recursos financieros y humanos, y desperdicio del tiempo (Garrido, 2004).

Si la estrategia es pues esa determinación de concebir un lineamiento decisivo estratégico en la organización, a los fines de la consecución de un objetivo, cualesquiera que éste sea; habría que diferenciar estrategia de lo que se conoce como táctica, para sincronizar finalmente los medios para conseguir lo que se persigue.

3.6.2 *Táctica*

"Una táctica es, en términos generales, un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como *táctica* a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo, su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (la negociación o la navegación)".
[http://www.rae.es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1ctica] 2012: 14-03

Podría inferirse entonces que el o los objetivos trazados a través de una *estrategia*, serían alcanzables por intermedio de una serie de acciones o de tácticas orquestadas con secuencias lógicas para su mejor resultado.

"La diferencia principal entre táctica y estrategia radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que ésta determina el éxito total y viabilidad de su organización (...). Las tácticas pueden subir a cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial" (Mintzberg, 1997, p. 8).

En términos militares, la finalidad es ganar una guerra contra un adversario y la estrategia a fijar podría ser en primera instancia, reducir la capacidad de lucha del otro, mediante la destrucción de sus fuerzas militares. Mientras que las tácticas a emplear pudieran describir acciones concretas como ataques sorpresivos en instalaciones militares con misiles, bombardeos selectivos, entre otras.
[http://www.rae.es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1ctica] 2012: 14-03

No deja de ser interesante el que hasta en la poesía, como género literario un personaje -ya fallecido- de la talla de Mario Benedetti, escritor, ensayista y poeta uruguayo, haya dedicado atinadamente, un poema que distingue entre *Táctica y Estrategia*, y que la investigadora se permite copiar acá. Benedetti (1980):

Mi táctica es
mirarte
aprender como sos
quererte como sos

mi táctica es
hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible

mi táctica es
quedarme en tu recuerdo
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
pero quedarme en vos

mi táctica es
ser franco
y saber que sos franca
y que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
ni abismos

mi estrategia es
en cambio
más profunda y más
simple
mi estrategia es
que un día cualquiera
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
por fin me necesites.
(p.130).

Habría que destacar, no obstante, que con frecuencia, se suele confundir el significado de ambas palabras (estrategia y táctica), e incluso muchas veces se les considera con un mismo significado a las dos, llegándose al extremo de

utilizar indistintamente una palabra por la otra, a pesar de que existe una marcada diferencia.

Por otra parte, algunos autores hacen una asociación entre tácticas o acciones con operaciones, es decir el cómo; y entre estrategias con el qué, como lo destaca Robert (2006), al señalar que Estrategia y Operaciones demandan diferentes procesos de pensamiento, y hasta diseña una matriz donde coloca en cuatro cuadrantes las opciones que pudieran darse en las organizaciones. Y añade que el pecado capital de muchas corporaciones es no compaginar una buena estrategia con un buen plan de operaciones o de acciones, que termina por hacerles fracasar en su intento por realizar un programa para alcanzar metas, o ejecutar un cambio determinado.

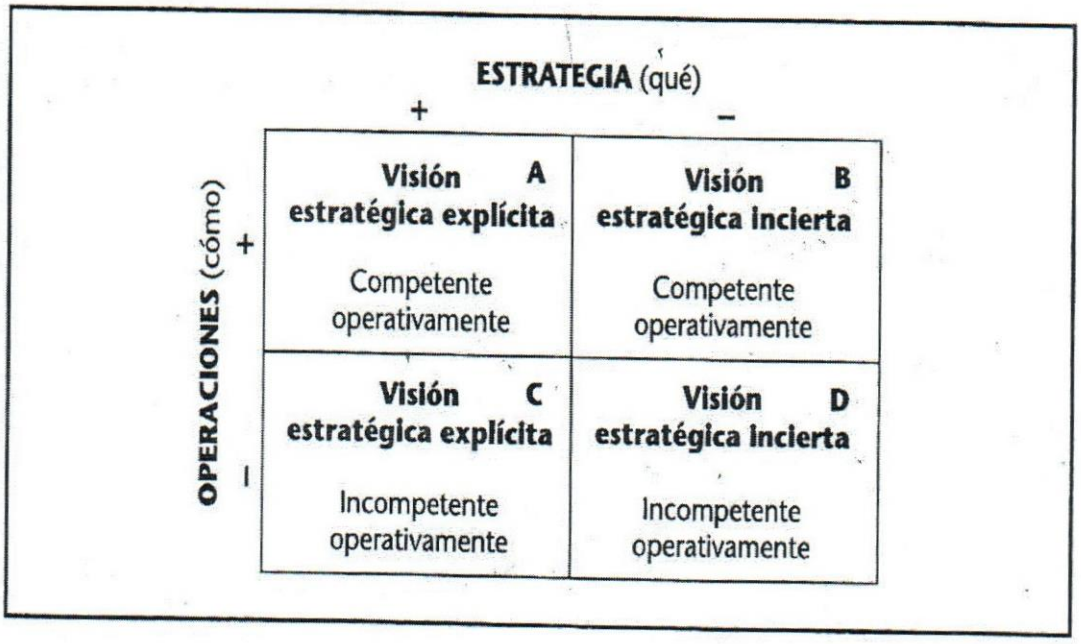


***Gráfico* N° 2. El Nuevo Pensamiento Estratégico (figura 5-1), Michel Robert (2006, p. 48)**

Las empresas bien orientadas, según Robert (2006), serán aquellas competentes en ambos sentidos. O sea, porque parten de una visión estratégica explícita, y además porque son competentes operativamente. Mejor dicho, porque diseñaron un plan adecuado de operaciones o de acciones, como lo

especifica el **cuadrante A**. Y entre esas empresas el autor menciona a Wal Mart, Home Depot, Intel, Southwest Airlines, Johnson & Johnson.

Robert (2006) señala como indispensable el que la estrategia esté alineada con la visión de la organización, la cual debe ser clara para que todos la entiendan; persuasiva para generar motivación en la gente; distintiva para ser diferente y no igual a la competencia; y coherente, para ser consistente con lo que persigue la organización, y por el contrario, no dar la sensación de inseguridad con tantos cambios de visión.

3.6.3 *El Pensamiento Estratégico y el Estratega*

Como quiera que debería existir una relación directa entre la estrategia y la visión organizacional, corresponderá a las cabezas gerenciales, junto con un equipo de gente, el diseño del llamado "pensamiento estratégico, para transformar una visión "abstracta y conceptual, en una herramienta funcional y dinámica, que llamamos perfil estratégico" (Robert, 2006, p. 51).

Este perfil estratégico de una organización se basa según Robert (2006) en cuatro grandes áreas como lo son: sus productos, los clientes, la industria y los mercados geográficos; y por supuesto está soportado, en el capital, los procesos de manufactura o servicios, los sistemas de distribución, márgenes de utilidad y dividendos.

El pensar de forma estratégica forma parte, si se quiere, de una cultura corporativa de actuación estratégica que se va construyendo en el tiempo en paralelo con la manera de hacer las cosas dentro de las organizaciones.

Al respecto, Serna (2006) señala que "la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica" (p.22).

De allí, que para Serna (2006) "el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad

analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa" (pp. 21 y 22). Y define a los estrategas como:

> Aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.... Que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño del presente o futuro de la organización.... Ellos por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa (p.21).

3.6.4 *El DirCom como Estratega*

Cuando se habla de estratega, como gestor y garante de objetivos estratégicos a alcanzar dentro de las instituciones -a partir de un abanico de acciones ordenadas, coherentes y muchas veces distribuidas por etapas en el tiempo- salta a la vista la figura clave a considerar en la nueva realidad de las organizaciones de hoy. Y se trata, justamente del llamado DirCom, cuyo rol fundamental es precisamente, servir de estratega de la comunicación.

Porque como lo señala Costa (2009) "La comunicación eficaz antes de ser un *instrumento* para... es necesariamente, una estrategia...Y la comunicación empresarial no puede ser sino estratégica" (p.18). Y va más allá Costa, cuando dice que el DirCom es el profesional (Director-directora de Comunicación y el departamento (Dirección de Comunicación), cuyo rango de actividad se interpreta de tres maneras como: estratega-generalista y polivalente.

Estratega porque se requiere de inteligencia para comunicar y actuar coordinadamente con eficacia, en términos de generar los lineamientos. Y eventualmente podrá ser el vocero comunicador, cuando se le delegue la función desde la alta gerencia, y porque sus habilidades de comunicador así lo permiten. Costa (2009).

acerca de la figura del DirCom, más como el gran coordinador de los distintos medios de comunicación de las organizaciones. Con el transcurrir del tiempo, y a medida que se fue entendiendo el rol estratégico que cumplen las comunicaciones en las instituciones, el DirCom se fue posicionando como una entidad de mayor peso, hasta percibirse finalmente como una pieza de staff de la alta gerencia, incluso para tomar decisiones de importancia capital para las empresas, en lo que se refiere a la consecución de los objetivos estratégicos (Garrido, 2004).

Desde esa óptica, y partiendo de la premisa de que la Gestión del Conocimiento forma parte del día a día de toda organización en sus procesos productivos, cualesquiera éstos sean; el perfil de un DirCom calzaría perfectamente con el manejo de la Comunicación Estratégica, sobre todo cuando se trate de un programa de cambio que busque optimizar recursos y generar aprendizaje, en un entorno cada vez más competitivo de la sociedad del conocimiento y de la información.

Cuadro N° 5.

Antes y Después del DirCom

Función tradicional del DirCom: La comunicación desde el abordaje del especialista	**Función actual y futura del DirCom: la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico**
Entiende la comunicación como un flujo de información unidireccional.	Entiende la comunicación como un proceso integrado y de flujo bidireccional.
Evalúa el output (resultado). Por ejemplo la cantidad de audiencia impactada o el clipping en términos de su costo equivalente en espacios publicitarios. Mide la eficacia (capacidad de alcanzar los objetivos)	Evalúa el outcome (consecuencia del resultado). Por ejemplo el cambio actitudinal de los consumidores o de los medios de prensa. Mide la eficiencia (relación entre los objetivos alcanzados y los recursos utilizados para tal fin).
Necesita y posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación (institucional, interna, de marketing, relaciones públicas, prensa).	Necesita y posee conocimientos y habilidades de management, de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad (arma redes de contacto).
Pone énfasis en el control del presupuesto. Batalla por la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal. Justifica el gasto.	Pone el énfasis en el relacionamiento con los stakeholders. Demuestra el valor que agrega su función a la empresa.
Trabaja sobre decisiones estratégicas tomadas en el más alto nivel (le "bajan líneas").	Es parte del proceso de decisiones estratégicas porque integra el centro de decisiones (comité ejecutivo).
Lucha constantemente para ganar o defender espacios de poder y status en la organización.	Trabaja en equipo en el seno de la alta gerencia.

Nota: **tomado de *DirCom Estrategia de la Complejidad*, Costa J. (2009, p. 75).**

3.6.5 *Comunicación Estratégica*

El solo hecho de que las organizaciones -no importa su tamaño o naturaleza del negocio- estén conformadas por una diversidad de personas, cuya formación, conducta y actitudes son obviamente diferentes, hace que la interacción entre ellas se haga relativamente compleja. No escapa a esta realidad, como lo interpreta Gutiérrez (2009), la academia transformada en figura corporativa, donde hacen vida docentes, estudiantes, personal administrativo y de otras áreas, proveedores y autoridades, siendo parte de un mismo público interno, pero cada uno con una expectativa distinta, respecto a su razón de ser dentro de la institución. Lo cual conlleva, de alguna manera, a que se desvirtúen los objetivos estratégicos de la propia organización, traducidos en: producir, impartir y divulgar conocimiento que agregue valor a los públicos a los cuales se debe.

Desde esa perspectiva de Gutiérrez (2009), pudiera evidenciarse entonces que un componente importante está quedando por fuera, e incluso, pudiera estar siendo subestimado por las autoridades de las instituciones, al no considerarlo parte vital de sus planes de negocio. Y la referencia obligada es a lo que se denomina comunicación estratégica, como vaso comunicante entre todos los actores que ejecutan roles dentro de las organizaciones, no sólo para mejorar las relaciones cotidianas, sino para optimizar los equipos de trabajo, mejorar el clima organizacional, generar sentido de pertenencia y; por supuesto, servir de aliado en los procesos de gestión de conocimiento tácito o explícito, propios de una empresa manufacturera, un club deportivo, una junta de condominio o una universidad.

Claro está -y a título de ejemplo- que tampoco resultaría fácil hacer entender a los de arriba, que siendo el conocimiento (activo principal de una universidad) un producto intangible dentro de la categoría capital intelectual, éste deba ser objeto de difusión permanente a través de la comunicación estratégica. Mientras

que posiblemente, sí se haga foco en el uso de herramientas publicitarias y de mercadeo para el incremento de la matrícula como parte tangible del negocio intangible, como en efecto lo es el conocimiento (Gutiérrez, 2009).

"La comunicación estratégica significa desencadenar un proceso donde las técnicas del mercadeo no se descarten, sino que se articulen con una perspectiva corporativa definida por la visión, los atributos y la cultura de la institución", como lo apunta (Gutiérrez, 2009, p.149). Y agrega dicho autor que:

> La responsabilidad del desarrollo de una identidad común y de proyectar una imagen institucional propia y con valor distintivo, no puede seguir siendo tarea solo de un área, unidad o agencia, sino una labor coordinada que involucre a todas las instancias y personas que tienen que ver con la gestión institucional, convirtiendo la comunicación estratégica en un proceso holístico que logre integrar desde adentro hacia afuera, las dimensiones de identidad, cultura corporativa, marca, imagen y reputación (p.149).

En otras palabras, que cuando se habla de comunicación estratégica, se entiende que la cosa va más allá de la responsabilidad del DirCom (Director de Comunicaciones), como ejecutor de las tareas de comunicación. Se exige un compromiso de parte de la alta gerencia, y de todas las áreas clave de la organización que participan en la producción de bienes y servicios. Y en el caso particular de la academia, de la producción, gestión y difusión del conocimiento (Gutiérrez, 2009).

Para Gutiérrez (2009) la imagen corporativa se construye a partir de decisiones políticas y estratégicas de alto nivel, y por ello la importancia de que se cree un compromiso de la comunidad universitaria, creadora de significados, actitudes y emociones que generan impacto en lo interno, y también en la sociedad donde está inserta.

Coincide entonces la presente investigación con la propuesta de Gutiérrez (2009), respecto al compromiso, el cual no debería excluir como indispensable el manejo de la variable comunicación estratégica, para poder hacer viable la interacción entre los distintos miembros de la organización.

Se requerirá que exista la cultura de diseñar planes macros de comunicación, alineados con el desarrollo de los distintos programas o proyectos que acometa la organización durante cada ejercicio trimestral, semestral o anual. Y que cuenten con la buena pro de las autoridades y el aporte de las distintas instancias que generan información convertida en conocimiento de interés para públicos internos y externos, como lo son las facultades, los decanatos, centros de investigación y desarrollo, las escuelas y áreas de postgrado. Para que finalmente, y por la vía formal, se genere el flujo comunicacional coherente, oportuno y pertinente que se requiere; y evitar por otro lado, que los procesos comunicacionales sean producto de acciones eventuales y espasmódicas que tomen en cuenta a unos públicos y subestimen a otros; de acuerdo a lo que señala Gutiérrezl (2009).

Porque como dice Tironi (2005) "la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos" (p.33), para que finalmente se convierta en una ventaja competitiva de las organizaciones.

Y desde la visión de Scheinsohn (2000) la comunicación estratégica "se postula como una disciplina específicamente concebida para posibilitar un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa" (p.11); de manera de agregar valor a las organizaciones desde la perspectiva del negocio, de las relaciones con su gente y con el resto de grupos de interés con los que interactúa.

Calonje (2004) habla más bien de la comunicación inteligente, y la define como "el uso de técnicas y herramientas de expresión en los procesos clave por los que se llevan a cabo las relaciones interpersonales e institucionales, entre dos o más interlocutores" (127).

De acuerdo a un estudio realizado en España (Garrido, 2004) y que fuera premiado por la Asociación Internacional de Comunicadores Profesionales o sus siglas en inglés (IABC), "...230 empresas consultadas revelaron que la comunicación ha empezado a considerarse como una variable estratégica en su gestión. Confirmaron también los entrevistados que ellos tenían planes escritos con objetivos, mensajes, públicos destinatarios, medios a usar, entre otros aspectos a destacar" (p. 89).

Basada en su experiencia profesional en el área de las comunicaciones organizacionales, quien presenta este trabajo de investigación reitera su planteamiento del problema esbozado en el objetivo general, dirigido a describir la relación que existe entre la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento: un proceso de cambio que genere aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio (Universidad Católica Andrés Bello).

Y aunque resulte arrogante, la unidad de comunicación, no sólo debería ser *staff* de la máxima autoridad de la organización, sino que la autoridad debe tener pleno convencimiento de la importancia del manejo estratégico de las comunicaciones en el día a día, para llevar a cabo un programa de cambio, en el manejo de una situación de crisis, para enriquecer la cultura corporativa, para mejorar el ambiente organizacional, la relación con los clientes, por sólo citar algunos ejemplos, en la búsqueda siempre de la competitividad.

3.6.6. *Comunicación y Competitividad*

Porter (2012), dice de la competitividad que ésta "se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales".
[www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html].

La competitividad, vista desde la perspectiva empresarial, se entiende como una responsabilidad de los empresarios (Rebeil, 2006). Y "consiste en su capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en las ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como en las condiciones en que los ofrecen" (p. 242).

La volatilidad de los mercados de hoy y la presión que ejercen compradores y vendedores requiere que las empresas sean cada vez más competitivas en todos los sentidos, entre otras cosas porque está el acento que colocan las propias sociedades del mundo, exigiendo mejores productos y servicios adecuados a sus exigencias, a su capacidad de pago, y a los cambios del entorno globalizado (González, 2006).

En ese sentido, las organizaciones de hoy (González, 2009) "trabajan bajo una perspectiva común, cuya finalidad reside en encontrar y mantener ventajas competitivas en relación con sus rivales directos e indirectos" (p.62), y por ello "la esencia de la estrategia corporativa reside en crear valores competitivos con mayor rapidez que la concurrencia, además de guiar a toda la organización

hacia unas pautas coherentes entre sí, y a su vez, en coherencia con la identidad global de la misma" (p. 62).

Pero no debe limitarse el término competitividad exclusivamente a las empresas de consumo masivo, fabricantes de productos o servicios diversos o incluso a la productividad de un país como responsabilidad de sus gobernantes. La competitividad, tiene que ser también un propósito estratégico de organizaciones del mundo académico, como lo son las universidades, en las cuales la razón de ser es la generación del conocimiento, bien sea a través de la enseñanza profesor alumno, o mediante la investigación que se realiza en los centros destinados a tal fin. Porque como dice Porter (2012): "La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles".
[http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html].

"Las llamadas universidades-empresa deben conjugar su intrínseca misión social con su necesaria rentabilidad. Esto implica hacer coherente la convivencia de su función institucional con la exigencia de lograr, a través de una atractiva oferta, un número suficiente de alumnos que generen los recursos suficientes para llegar a justificar la costosa inversión de infraestructura, docentes y personal administrativo" (Gutiérrez, 2009, p. 149).

De allí, la insistencia de quien presenta esta investigación, de que la diferencia de las organizaciones, académicas o de otra naturaleza -más allá de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes- la determina la manera como éstas se comunican con sus distintos públicos. En efecto, serán más competitivas aquéllas que hagan de la Comunicación Estratégica una herramienta de utilidad para manejar todos sus procesos cotidianos, especialmente en la llamada sociedad del conocimiento (en la cual, se impone gestionar el intangible llamado conocimiento, para que éste se diversifique, se

procura de una mayor cantidad de clientes-alumnos, sino que se impone la definición de una serie de estrategias comunicacionales, enfocadas hacia ofertas con valor agregado distintivo para los clientes. Es decir, para los alumnos y sus padres, los docentes, los investigadores y para el país en general.

Se trata entonces (Gutiérrez, 2009) de "generar en el tiempo una imagen integral y particular en todos los ámbitos de acción de la universidad, asumiendo el peso específico de confianza, conducta y credibilidad que como institución educativa le corresponde proyectar" (p. 149).

No en vano, las denominadas "universidades-empresa" están obligadas en la actualidad a conquistar a los mejores postulantes a sus distintas ofertas educativas, sin perder de vista su rentabilidad y los números azules para sus inversionistas (públicos o privados), en el entendido de que ellas ofrezcan la mejor propuesta académica, en materia de creación de conocimiento, formación de pensadores críticos y de profesionales integrales. Sin embargo, como cita Gutiérrez (2009):

> Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, el éxito o fracaso de una propuesta institucional, dependerá no tanto de lo que se dice en un anuncio, sino de lo que realmente se hace para ser reconocido positivamente por los diversos agentes del entorno. Para una universidad, serán los diversos públicos de su entorno los que construirán permanentemente todo un sistema de creencias y experiencias significantes en relación a su representación organizacional (p.147).

Acerca de las relaciones internas que se dan dentro de una universidad, Gutiérrez (2009) manifiesta que éstas se identifican particularmente en tres grupos, responsables de edificar la imagen institucional. Es decir, el personal docente (por su rol pedagógico), el personal administrativo (porque realizan actividades para la organización y también para los alumnos y que pudieran traducirse en relaciones de satisfacción o de insatisfacción) y los alumnos, que siendo clientes, se convierten en un público estratégico, cuya opinión trasciende a otras audiencias en las que se desenvuelve.

De nuevo, se justifica entonces el esfuerzo y la inversión que las organizaciones como las universidades destinen para el buen manejo de una comunicación estratégica interna estructurada y formal, que permita una mejor interacción de todos sus miembros. Y que por el contrario, no dejen al azar del momento, el comunicar eventualmente algunas actividades y no otras, por la informalidad que se le asigna al proceso comunicacional (Gutiérrez, 2009).

Por otro lado (Gutiérrez, 2009), hay un renglón dentro de las casas de estudio, que pareciera ser el más castigado (no sólo comunicacionalmente, sino también financiero), porque a título de la alta gerencia no rinde réditos económicos con retorno. Y la referencia obligada es al sector de la investigación en las universidades, cuyo valor agregado no se entiende como tal y "en la mayoría de los casos es considerada una inversión o un gasto que no retribuye ganancias o rentabilidades directas" (p. 156).

"Paradójicamente, en un mundo de cambio permanente y de relevancia del conocimiento, la investigación científica universitaria viene a ser el camino peor aprovechado para lograr alianzas con empresas y el propio Estado" (Gutiérrez, 2009, p. 156).

No cabe duda de que la comunicación en las universidades viene a ser la gran aliada para mejorar todos sus procesos cotidianos, para hacer que su gente se relacione mejor, para bajarle el tono al clima alto, para generar satisfacción al cliente interno, para mejorar los procesos de cambio y como vaso comunicante en un sistema de medición de comportamiento organizacional, como el propuesto en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997).

3.7. *Cuadro de Mando Integral*

Si de estrategia se trata para mejorar, a largo plazo, los indicadores de actuación de una organización, valdría la pena hacer referencia al Cuadro de Mando Integral (CMI) vigente en la actualidad, como sistema de gestión estratégica, pese a haber sido puesto en práctica en 1996 en Estados Unidos por Robert Kaplan y David Norton, uno catedrático y el otro representante del sector empresarial, para entonces.

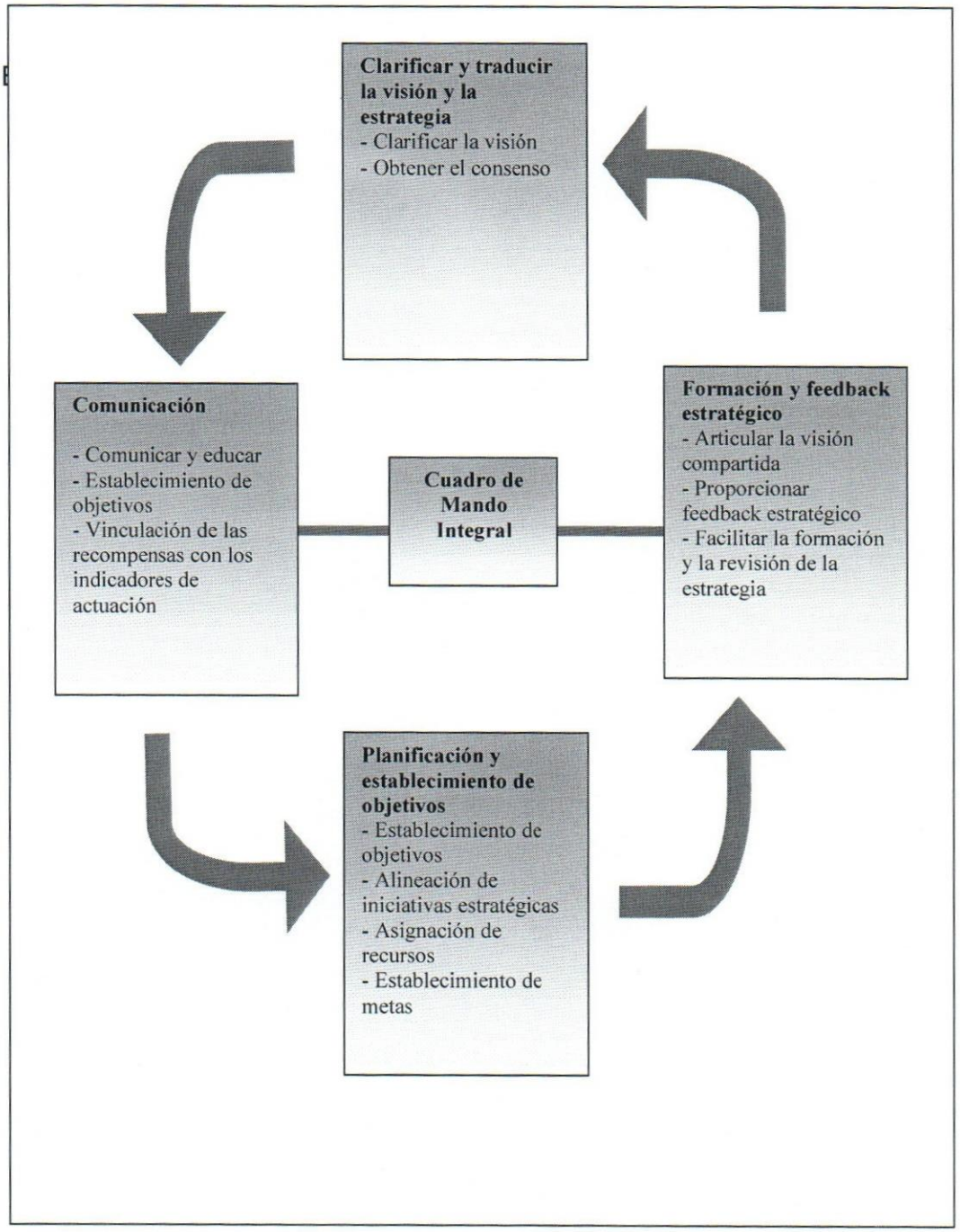
De hecho, "el Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento", fundamentándose en que la dinámica propia de la era de la información exige nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo, tanto "para las organizaciones fabricantes, como para las de servicios" (Kaplan y Norton, 1997, pp.14 y 15).

En el entorno de la era de la información (Kaplan y Norton, 1997), "la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización" (pp.15 y 16):

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes.
- Introduzca productos y servicios innovadores
- Genere productos y servicios de calidad
- Movilice habilidades y motivación de los empleados
- Aplique tecnologías de información

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica lleva a cabo cuatro procesos importantes como lo son: 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y 4) Aumentar el feedback y formación estratégica.

A continuación va gráfico explicativo del Cuadro de Mando Integral:



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996).

***Gráfico N°3*: tomado de la figura 1.2 de El Cuadro de Mando Integral como Estructura o Marco Estratégico para la Acción (1997, p, 24).**

Como se observa, uno de los cuadrantes del gráfico anterior contempla la comunicación como herramienta para difundir los objetivos e indicadores estratégicos de la organización, para que todos los miembros comprendan hacia dónde va la institución y cuál es la participación que corresponde a cada quien en cada unidad de trabajo, para lograr una visión compartida acerca del propósito organizacional.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral contempla tres roles fundamentales en el proceso de gestión estratégica, a saber:

1. El Arquitecto
2. El Agente del cambio
3. El Comunicador

Siendo el arquitecto la persona responsable de diseñar e introducir dentro de la empresa o institución, el CMI como sistema de gestión. En ese sentido "el arquitecto debe comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo" (p.299). Corresponde al arquitecto capacitar al equipo ejecutivo y guiarlo en la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos, de una manera que no amenace a la gente y la haga reaccionar de forma defensiva. El arquitecto debe mostrar un alto nivel de compromiso en esta tarea.

El agente de cambio es quien implanta internamente el proceso apoyado en los asesores internos. "Deberá tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante el período de dos a tres años, durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el CMI" (p.299). El rol del agente de cambio es difícil porque muchas veces debe suplantar al director general aplicando diariamente el nuevo sistema de gestión.

Y por último está el comunicador y quien "debe ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea" (p.300). El comunicador del CMI debe asumir esta responsabilidad como si se tratase de una campaña de mercadeo interno, destinada a motivar tanto a empleados como a los diferentes equipos de trabajo que están involucrados, de manera de que suministren retroalimentación acerca de lo que estén haciendo.

Kaplan y Norton (1997), recomiendan que cuando se implante el CMI se designe exclusivamente a una persona del área de comunicación para dedicarse -únicamente- a gestionar la campaña de comunicación estratégica, hasta lograr los objetivos de motivación y de concientización del cliente interno de la organización.

No importa cuál sea el programa de mejora que se imponga en el interior de las organizaciones, para procurar un cambio que produzca aprendizaje en un mundo competitivo como el actual; si por otro lado, existe una cultura organizacional negada a modificar sus patrones de actuación, convirtiéndose de esa manera, en una gran barrera para avanzar.

3.8 *Cultura Organizacional*

Las personas (aun compartiendo el mismo nivel educativo), las corporaciones (sean de la misma naturaleza de producción o servicio), las instituciones académicas (que impartan incluso las mismas disciplinas), los entes públicos, o los clubes deportivos, por solo tomar algunos ejemplos, son definitivamente, distintos unos de otros, en lo que respecta a su comportamiento y a la conducta asumida por sus integrantes. Y la distinción, no se fundamenta exclusivamente, en la identidad gráfica seleccionada, sino que la diversidad se basa en la manera en que se comportan sus miembros, en el cómo realizan sus actividades, en el énfasis que se le dé a los valores familiares o corporativos, a

la forma como se enfrentan a situaciones de crisis, al manejo de la jerarquías y a las relaciones con el capital humano, al abordaje de un cliente, a la manera de comunicarse con sus audiencias, a cómo se distribuyen los espacios y, hasta en la vestimenta de su gente (Granell,1997).

A todos esos aspectos mencionados se le conoce como cultura, y cuando se trata de empresas, se le llama cultura organizacional o cultura corporativa, tópico sobre el cual mucho se ha escrito en los últimos tiempos (sobre todo a partir de la década de los 80) por su vinculación con la productividad, indicadores económicos, con el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, y con las percepciones -positivas o negativas- que sobre la institución o persona, se formen los demás.

Cultura organizacional para Granell (1997) "se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos" (p.5). Dice también dicha autora que cultura organizacional es:

> Un conjunto de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el autoconcepto de una organización (algo semejante a lo que queremos decir cuando hablamos de la personalidad de un individuo) o la fuerza que guía el día a día de los integrantes de una organización (p.6).

Por su parte Andrade (2006) destaca el poder integrador de la cultura, sobre la base de significados compartidos. Y la define como ese "conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas" (p.228).

Se desprende entonces que la comunicación juega un papel determinante en la cotidianidad de una cultura corporativa, porque de hecho, se habla de compartir significados y creencias, y eso solo se podrá lograr a través del elemento comunicación. No obstante, se observa que en muchas organizaciones, la comunicación no cumple ese rol integrador del que habla Andrade, desde el momento en que las políticas comunicacionales aplicadas no son las más apropiadas, o simplemente no funcionan (Andrade, 2006).

Villafañe (2008) define la cultura organizacional "como el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad" (p.127). Destaca que la cultura tiene tres grandes componentes que representan el ser, el pensar y el hacer:

1. La identidad corporativa (el somos)
2. El sistema de valores corporativos (el pensamos)
3. La unidad estratégica (el hacemos)

Dice igualmente Villafañe (2008) que los indicadores más importantes de la cultura organizacional son: la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la comunicación interna, la disposición de los espacios y la ubicación geográfica y la imagen externa y la proyección social.

La comprensión de la cultura organizacional por otro lado, debe partir de tres elementos esenciales en la relación de los miembros de una empresa o institución. En ese sentido, en primer lugar, se entiende la cultura como una creación comunicacional en virtud de que los modelos de enseñanza y aprendizaje -indispensables para su establecimiento- exigen por parte de la empresa, una permanente interacción y retroalimentación con el hombre (Garrido, 2004):

> La transmisión de los valores rectores de la empresa y de las acciones que son premiadas y castigadas en ella, ocurren en un proceso continuo y circular en el que la compañía recibe la respuesta de sus trabajadores en la aceptación, rechazo, mantenimiento e implementación de los valores corporativos, a través de sus acciones y mensajes (verbales y no verbales), (p.149).

De otro lado, para Garido (2004), la cultura organizacional debe contar con continuos programas de motivación que hagan posible la realización de conductas apropiadas para practicar los valores y principios de la empresa. Y en tercer lugar, la referencia histórica de la cultura corporativa, se asocia con su fundación y orígenes, con la existencia de mitos, leyendas y símbolos; y su comparación con los logros obtenidos a través del tiempo, por parte de los personajes relevantes que "construyeron y dieron forma a los modos de hacer que son seguidos, en muchos casos, como patrones de éxito organizacional" (p. 150).

No debería quedar de lado, el hecho de que la cultura marca por otra parte, la manera como se maneja la información de interés institucional, en relación con el poder y la influencia, en manos de determinados miembros de la organización, a veces para beneficio propio.

3.9. *Información versus Poder e Influencia*

El interior de las organizaciones está conformado por una serie de submundos y que se mueven al ritmo de la fuerza que ejerza el elemento poder desde ciertas direcciones. Y muchas veces ese poder, no necesariamente, se alinea con el mandato estratégico de la alta gerencia, sino que opera en función de intereses más individualistas, en ese maremágnum por alcanzar más posicionamiento interno y más dominio sobre los demás. Y como indica Pfeffer (1993), la gente suele admitir que los gobiernos son organizaciones, pero rara vez considera que las organizaciones son gobiernos. Es decir que funcionan como entidades políticas, donde los hilos del poder y la

influencia tejen sus redes para motorizar acciones, o por el contrario, para dejar de hacer cosas relevantes para la organización.

Se dice que el poder se logra cuando se está en el sitio preciso, teniendo en cuenta que es aquel que proporciona control sobre recursos (financieros, equipos, instalaciones) que permitan conquistar aliados. De igual forma, porque facilita el acceso a información relevante relacionada con la organización y por último, porque ese sitio preciso proporciona autoridad formal en la correcta unidad de la organización (Pfeffer, 1993).

Al mismo tiempo, el conocimiento se entiende como símbolo de poder. De hecho "las personas generalmente bien colocadas en la red de comunicación tienden también a ser primeros actores en términos de poder e influencia. Aquellos que tengan buenas conexiones sociales dentro de la organización, no cabe duda que son afortunados" (Pfeffer, 1993, p.105).

Conocer el uso de la información como estrategia política será entonces importante, tanto como saber delimitar por otra parte, el alcance que pueda tener esa información y su análisis (Pfeffer, 1993):

> La gente que manipula la información y el análisis a favor de sus propios intereses políticos, tiene que tener cuidado con esta cuestión, ya que puede ser fácilmente descubierta cuando los resultados de las decisiones no sean los esperados (p. 233).

Greiner y Schein (1990) definen el poder como "esa capacidad de influir sobre alguna persona o grupo, con el fin de que acepten nuestras ideas o planes. Porque en esencia, el poder permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan (p.14). Y señalan además que, "una vez que entra en juego, el poder es dinámico y multifacético" (p.14), y se manifiesta de diversas formas a partir de muchas fuentes de poder dentro de las organizaciones.

En la sociedad de la información y del conocimiento (Castell, 1994), cp. Fernández y Galguera, 2008) "las fuerzas productivas tienen que estar altamente cualificadas, ser creativas y cada vez más autónomas, condiciones todas ellas ligadas estrechamente a la educación" (p. 125).

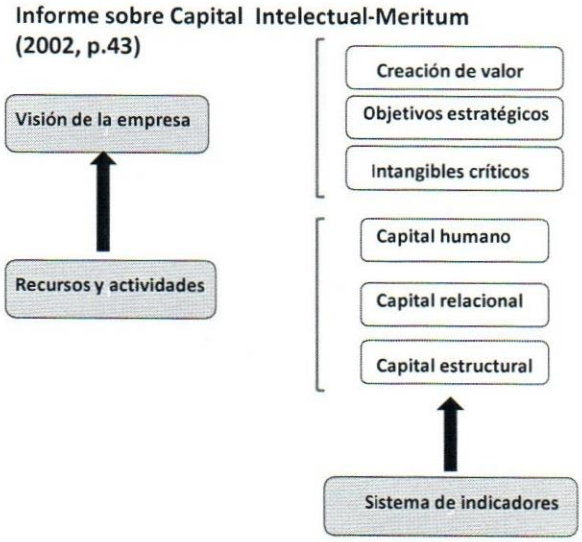
Sociedad del conocimiento en la cual, las organizaciones ya no se miden solamente por el valor de los activos tangibles o contablemente registrables en los libros (ingresos, egresos, activos físicos, maquinarias), sino que se evalúan, se prestigian gracias al ingrediente añadido que genera el conocimiento de la gente, la forma de hacer las cosas, la experiencia de los equipos de trabajo, la reputación, el sentido de pertenencia, el orgullo de los empleados, el posicionamiento de marca, la imagen corporativa, entre tantos otros intangibles que forman parte del denominado capital intelectual de las organizaciones (Pérez-Montoro, 2008).

3.10.1 *Capital Intelectual*

Se entiende por capital intelectual (Pérez-Montoro, 2008) al "conjunto de activos que, aun siendo no tangibles, son capaces de producir igualmente valor para la organización, son capaces de contribuir a que la organización alcance sus objetivos" (p. 76). Según el Intangible Research Center of New York University, capital intelectual es también:

> Ese conjunto de fuentes no físicas de probable futuro beneficio para una entidad, que cumplen las siguientes características: han sido adquiridas en un intercambio o han sido desarrolladas internamente a partir de un coste identificable, tienen una vida finita, tienen un valor de mercado independiente de la organización, pertenecen a la organización y están controlados por ella (p. 76).

3. Capital relacional asociado a las relaciones de la organización con su entorno: cartera de clientes, asociaciones gremiales, alianzas con otras organizaciones, acciones de Responsabilidad Social que involucren otros entes.



Fuente: [Enlínea].Disponible.http://.www.codigor.com.ar/intangibles.htm.[5-042012]

***Gráfico N°4*: Informe sobre Capital Intelectual Meritum**

De lo que se trata entonces, es que las organizaciones de hoy, se preparen menos para las proyecciones futuras y se comporten con más asertividad en la toma de decisiones del hoy, en función del entorno circundante y del mejor aprovechamiento de todo ese conglomerado de elementos que conforman el capital intelectual de una organización, y entre los cuales destaca el conocimiento, como un activo intangible (Pérez Montoro, 2008).

3.10.2 *Activos Intangibles*

Desde que el mundo es mundo y el hombre comenzó a hacer invenciones para lograr mejores condiciones de vida empezaron a surgir, lo que desde algunos años para acá (se ha puesto en el tapete del análisis de las organizaciones, en cuanto a su valoración, más allá de los activos físicos), y que se conoce como activos intangibles. En efecto, si se revisa la larguísima lista de invenciones hechas por el hombre durante años, como la luz eléctrica, el teléfono, el telégrafo, la fotografía, la telefonía celular, el internet, obviamente está allí implícito el trabajo creativo e innovador de la persona que lo hizo.

Y claro, con el tiempo, las organizaciones se han hecho cargo de producir, si se quiere de manera masiva, investigación y desarrollo (I+D), y más recientemente se han orientado hacia (I+D+I) o sea, investigación, desarrollo, innovación, como nuevas formas de afrontar las necesidades del hombre en sociedad. Porque la innovación se obtiene, mediante la inversión en esos intangibles, como lo sostiene Lev (2003).

Un activo intangible para Lev (2003) se puede definir como "un derecho sobre beneficios futuros que no tiene sustancia física o naturaleza financiera" o lo que es lo mismo, los activos intangibles son:

> Fuentes generadoras de valor (derechos sobre beneficios futuros) que carecen de sustancia física y son generados por medio de la innovación (descubrimiento), diseños organizativos únicos o prácticas de gestión de los recursos humanos. Con frecuencia, los intangibles están estrechamente vinculados a los activos materiales y financieros de cara a la creación de valor y el crecimiento económico (pp. 19 y 21).

Para Lev (2003) ciertamente existen tres nexos principales de intangibles que se distinguen por su relación con el origen de los activos como lo son el descubrimiento (bien sea por investigaciones de empresas de consumo,

laboratorios o por instituciones que realizan investigaciones y ubican hallazgos importantes para la sociedad en lo social, educativo, por ejemplo). En segundo lugar las prácticas organizativas y el saber hacer (relativo a las marcas, posicionamiento, distribución, captación de clientes).

Y por último, el nexo con los recursos humanos, mediante políticas particulares de personal y su retribución, formación y capacitación, alianzas con universidades y centros de investigación para mejorar el aprendizaje. Todo lo cual hace posible que las empresas o instituciones reduzcan la rotación de personal, se creen incentivos a los trabajadores y se facilite la incorporación de profesionales altamente calificados (Lev, 2003).

Destaca Lev (2003) que un ejemplo interesante como diseño organizativo de utilidad, es el sistema Eureka de Xerox, a través del cual 20 mil empleados de la organización comparten información sobre el mantenimiento, con lo cual se incrementa un intangible como es la productividad, resultado de otro intangible que es la información convertida en conocimiento de los trabajadores.

Aun cuando los intangibles no sean un fenómeno nuevo, lo que sí es cierto es que la globalización de las economías ha generado mayor competencia entre las empresas; y, por otro lado, el uso de las nuevas tecnologías de información al servicio de las organizaciones, ha hecho que los intangibles hayan pasado a ocupar un rol importante en la creación de valor (Lev, 2003).

En lo que respecta a la valoración en términos cuantificables de los activos intangibles, todavía existen muchas discusiones al respecto. En ese sentido, y de acuerdo con la norma 38 de la International Accounting Standars Board (IASB) o Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (Lev, 2003): "Un activo intangible debe reconocerse contablemente solo si es probable que los beneficios económicos que le son atribuibles específicamente sean controlados por la empresa y si el coste del activo puede medirse con fiabilidad" (p.190).

"El ratio precio-valor contable, o el ratio que compara el valor de capitalización de las empresas cotizadas en el mercado de valores con el valor neto contable de su patrimonio, que aparece en el balance de situación, es mencionado frecuentemente para justificar la preocupación por los intangibles" (Lev, 2003, p. 22) señala que el ratio precio-valor contable de las 500 empresas incluidas en el índice Standard and Poor, se ha incrementado desde principios de los 80 hasta marzo de 2001. Es decir, que por cada seis dólares de valor de mercado de una empresa, solo un dólar va a su balance, en tanto que los restantes 5 dólares representan activos intangibles (Lev, 2003).

Para Pérez-Montoro (2008), se considera que el valor de los activos intangibles de una organización que cotiza en bolsa es igual a: valor del capital intelectual= valor de mercado de la organización (valor en bolsa)- valor de activos tangibles.

Hasta la fecha, no se conoce una teoría consolidada sobre el valor de los activos intangibles. Sin embargo, como destaca Pérez Montoro (2008), "la imperiosa necesidad de conocer el valor en bolsa de la compañía para describir en forma adecuada el precio de mercado de una empresa, ha motivado el desarrollo de sistemas más o menos fiables de medición del capital intelectual en el contexto de las organizaciones" (pp. 85 y 86).

En el año 1994, el grupo financiero sueco Skandia realizó un estudio sobre el capital intelectual en las organizaciones, y en el cual, además de los activos materiales, se recogía un análisis para intentar cuantificar el capital intelectual. El estudio concluyó en que el capital intelectual de su organización era tan importante como el financiero, en cuanto a las ventajas competitivas a largo plazo. Y de esa forma, contemplaron como capital intelectual, la posesión del conocimiento, la experiencia aplicada, las tecnologías usadas, las relaciones con los clientes, las habilidades profesionales de empleados como ventaja

> El conocimiento es poder, no mero argumento u ornamento. El conocimiento y el poder son la misma cosa, pues cuando la causa no se conoce, el efecto no se produce. Para dominar la naturaleza es preciso obedecerla...la sutilidad de la naturaleza es mucho mayor que la sutilidad de los sentidos y la comprensión (p.6).

La mayoría de los autores consultados sobre el tema hacen referencia a que para poder definir qué es el conocimiento, hay que comprender qué se entiende por datos y por información, elementos de vital importancia para concebir finalmente el conocimiento como un concepto.

Y en ese sentido, Davenport, cp Valhondo (2003) señala que los datos son "un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos" (p.48). Y si se trata de una organización, éstos se podrían describir como "registros estructurados o transacciones" (p.48). Aun cuando, por sí solos, los datos en bruto no son determinantes, pero sí se les considera como la materia prima para procesar información.

Entre tanto, Drucker, cp Valhondo (2003), considera que "los datos se convierten en información, cuando se les añade sentido mediante varios métodos que comienzan con la letra C" (p.49):

- Contextualizados: se sabe para qué propósitos fueron recolectados
- Categorizados: se conocen las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.
- Calculados: los datos han sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corregidos: se han eliminado los datos erróneos
- Condensados: los datos han sido resumidos, se vuelven más concisos.

Davenport, cp. Valhondo (2003) define el conocimiento como:

> Aquella mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas (p.50).

Conocimiento es también, a juicio de Canals (2003) "ese conjunto de expectativas que tiene un agente, la distribución de probabilidades que él asigna a los posibles sucesos que pueden pasar en su entorno" (p.13).

Lo cierto es que a los datos se les puede considerar como pequeñas parcelas o trozos de la realidad que se convierten en el soporte físico de la información. Mientras que a la información se le califica como el contenido semántico de los datos y no cuenta con una naturaleza física o material. Y el conocimiento lo representan estados mentales de una persona, generados a partir de la asimilación de información; y a diferencia de los otros dos conceptos, está directamente relacionado con las acciones y decisiones del sujeto que las realiza (Pérez-Montoro, 2008).

De allí que se establezca una especie de dimensión para cada uno de los conceptos anteriores. Es decir, que el dato, se ubicaría en el territorio puramente físico; la información en el territorio de lo conceptual; y el conocimiento en el territorio mental o estado cerebral del individuo (Pérez-Montoro, 2008).

Se refiere este último autor (2008) a la relación que existe entre el conocimiento y conceptos como la experiencia, la verdad, la creencia y los valores. En el primer caso, porque las vivencias generan nuevos conocimientos. La verdad, "porque el conocimiento y sus acciones derivadas tienen que estar en sintonía con lo que realmente ocurre" (p. 43). El conocimiento implica un juicio o creencia, o estado mental que posee un

individuo. Y los valores, porque éstos determinan los antecedentes (background) que rigen las acciones de las personas, la manera de conocer y de generar conocimiento.

Así como se habla del conocimiento existente en las organizaciones, está el conocimiento propio de los miembros que las conforman (la gente que allí labora), lo cual no quiere decir, que la sumatoria de sus conocimientos, necesariamente se traduzca en conocimiento colectivo. Por lo que se requiere la existencia de mecanismos apropiados para difundir dentro de las organizaciones el conocimiento, de manera de hacerlo masivo, según sea su naturaleza (Canals, 2003).

Se entiende entonces que las personas cuentan con dos tipos de conocimiento según Valhondo (2003). El tácito, o subjetivo y que es aquel "conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular, que desarrolla mediante un proceso de prueba y error y que van conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias" (p.54). Y el conocimiento explícito o "almacenado en medios físicos", como ya se mencionó anteriormente.

La interacción de estos dos tipos de conocimiento daría lugar entonces a procesos continuos de creación de conocimiento. Y la transición de conocimiento tácito a explícito la denomina el autor (2003) externalización. Al tiempo que llama socialización al intercambio de conocimiento tácito del individuo con otro conocimiento tácito.

Por su parte, Pérez-Montoro (2008) señala que desde el punto de vista epistemológico, habría que distinguir tres diferentes tipos de conocimiento: 1) el conocimiento directo, 2) el que se corresponde con alguna habilidad y 3) el proposicional. El directo es ese conocimiento de primera mano que obtiene el hombre (visitar una ciudad y conocer su cultura, por ejemplo). En el segundo

caso, se trata de la habilidad para manejar una máquina, un carro, una bicicleta. El conocimiento sobre proposiciones, relativo a conocer y comprobar que el agua se congela a 0° grado centígrados, por ejemplo.

Según Boisot, cp, Pérez-Montoro (2008), en las organizaciones se distinguen tres dimensiones del conocimiento. Es decir, a través del grado de formalización y codificación que representa (ejemplo, el registro de una patente). La segunda dimensión se relaciona con el grado de abstracción (ejemplo, una ley física) y la tercera dimensión, se refiere al grado de compartimiento o difusión que presenta el conocimiento dentro de una comunidad (los trabajos de investigación que desarrolla un centro educativo), siendo lo no compartido por ejemplo, el listado de miembros del servicio de inteligencia de un país.

Sin embargo, Pérez-Montoro (2008) sostiene que dentro de las organizaciones es posible detectar seis tipos de conocimiento, los cuales agrupa de la siguiente manera:

a) Conocimiento tácito/conocimiento explícito
b) Conocimiento individual/conocimiento organizacional o corporativo
c) Conocimiento interno/conocimiento externo

a) Sobre el conocimiento tácito dice que se relaciona con la experiencia y habilidades de la persona, sus modelos mentales; y es difícil de transferir a otros de manera directa. Y acerca del explícito dice que es registrable en algún sistema de representación como el lenguaje, que es accesible a otros porque se puede transmitir y comunicar, como por ejemplo aprender la sintaxis, la semántica y la gramática de una lengua, y lo cual es distinto a hablar un idioma, sin conocer sus reglas gramaticales.

Coincide este último autor con los conceptos expresados anteriormente por Valhondo (2003) de externalización y de socialización; y agrega Pérez-

Montoro (2008) el de interiorización, que a su juicio se produce cuando el conocimiento de explícito pasa a tácito. Y como ejemplo señala que se aprende a sumar cuando alguien enseña a otra persona, y con el tiempo, este conocimiento adquirido se vuelve tácito, porque se interioriza.

b) Respecto al conocimiento individual se considera que: "son todos aquellos conocimientos que posee (en su cabeza) un miembro concreto de una organización" (p.60), incluyendo la sumatoria de conocimientos tácitos y explícitos (habilidades, contactos, relaciones personales, capacitación técnica).

Y el conocimiento organizacional o corporativo, aquel atribuible a una organización. Generalmente se representa a través de las bases de datos, la propiedad intelectual, patentes (2008).

Si se parte de la premisa de que el conocimiento de las personas se mide en función de sus estados mentales, es decir de lo que almacene su cerebro, Pérez-Montoro (2008) cuestiona el hecho de que entonces las organizaciones, al no contar con esa característica humana, tampoco podrían poseer ningún conocimiento. No obstante, esgrime que dentro de la teoría de las organizaciones de hoy, se estaría trabajando en el concepto de la inteligencia colectiva u organizacional. Y el sustento vendría dado porque si las organizaciones están conformadas por "unidades" o individuos que acumulan conocimiento, sus "acciones configuran las acciones globales atribuibles a toda la red de individuos, a toda la organización" (p.61).

Haría falta entonces tener claro que el individuo forma parte de una acción grupal, por lo tanto no debe conducirse de manera aislada, y; por último, que debe existir una interacción verdadera entre todas las actividades de los miembros que forman el grupo (Pérez-Montoro, 2008).

c) Como la palabra lo indica, el conocimiento interno es todo aquel indispensable para que la organización funcione correctamente en su interior, para el logro de sus objetivos, es decir todo el *know how* para llevar a cabo su razón de ser. Como por ejemplo, la labor que realizan los centros de investigación en las universidades, el desarrollo de programas, la creación de patentes, los procesos internos en general (Pérez-Montoro, 2008).

Por conocimiento externo, se entiende a todo el que usa la organización para relacionarse con su entorno, las mejores prácticas para relacionarse con los clientes, captar clientes, conquistar mercados, posicionarse, generar buena reputación, tratar con la competencia, en fin con otras organizaciones (Pérez-Montoro, 2008).

3.10.4 *Descubrir, Capturar y Difundir el Conocimiento*

Ciertamente, ni las propias organizaciones están conscientes muchas veces dónde se produce el conocimiento en sus instalaciones, por el simple hecho de que el conocimiento es parte de sus procesos cotidianos.

En ese sentido, y como señala Valhondo (2003), habría que empezar por descubrir "cuáles son las fuentes potenciales" del conocimiento, y las cuales, con seguridad, variarán dependiendo de la naturaleza de cada organización. De allí que será fuente de información, el conocimiento público (externo), el conocimiento de los competidores, el uso del internet y las nuevas tecnologías, documentos, libros, manuales y, por sobre todo, el conocimiento de su gente internamente (individual y en equipo).

Lo ideal sería que las organizaciones contaran con una especie de mapa del conocimiento, en el cual se representen conceptualmente "todos los objetos del conocimiento y sus relaciones, las definiciones y sus propiedades" (p.67) y a partir de allí, poder descubrir el conocimiento que es explícito.

En cuanto a la identificación del conocimiento tácito (el que está en la mente de los trabajadores), crear el mapa permite saber quién es cada una de las personas dentro de la organización, y de esta forma, contribuir con su diseño en relación con las personas. Para el mapa habría que dar los siguientes pasos (Valhondo, 2003):

1. Elaboración de una estructura del conocimiento según niveles y tipos de competencias.
2. Definir el conocimiento que cada puesto de trabajo requiere
3. Medir el nivel de competencias de cada empleado
4. Implantar el modelo de conocimientos por competencias en un sistema online.
5. Unir el modelo de conocimientos a los programas de formación (p.71).

Davenport, cp Valhondo (2003) "subraya que la información necesaria para confeccionar un mapa del conocimiento normalmente existe ya en las compañías, se encuentra fragmentada e indocumentada" (p.73). Y agrega:

> Cada empleado tiene una pequeña parte del mapa en su cabeza y, en función de su propia experiencia, sabe dónde acudir para obtener respuestas a cierto tipo de preguntas. La creación de un mapa del conocimiento, es en cierto modo, la combinación de pequeños mapas. Los *constructores* de los mapas pueden seguir una serie de recomendaciones, teniendo en cuenta lo que los sociólogos llaman el "snowball sample"...considerado un método eficaz para identificar quién sabe sobre un tema difícil mediante la localización de fuentes de conocimiento por una secuencia de sugerencias sucesivas,... (p.73).

El mapa del conocimiento (Pérez-Montoro, 2008) no debe ser interpretado como un organigrama más de la organización, donde prevalece la jerarquía. En todo caso, lo importante es que identifique la posesión del conocimiento, porque la ocupación de un cargo "no garantiza que se posean ciertos conocimientos y viceversa (no todo el conocimiento se refleja en el cargo)" (p.157). El mapa del conocimiento viene a ser una "radiografía de las verdaderas relaciones

estructurales dentro de la organización", ya que muestra "quién y de qué manera" (p.157) es relevante dentro de la organización desde la óptica del conocimiento.

En otro orden de ideas, descubiertas las fuentes de conocimiento y su ubicación y, en el marco de la gestión del conocimiento, lo que procede entonces es precisar las acciones para capturarlo y ponerlo al alcance de los demás, sea de origen tácito o explícito.

Si se tratase de conocimiento tácito, el más complejo de capturar, por aquello de que es el conocimiento depositado en cada individuo que se desempeña dentro de las organizaciones, y comoquiera que no se cuenta con mecanismos tangibles para su replicación, Valhondo (2003) sugiere algunas herramientas que se aprecian en la tabla que se muestra a continuación:

Cuadro N° 6

Técnicas para capturar conocimiento tácito

Técnica	Definición
Entrevista	Preguntar a expertos acerca de su dominio y realización de tareas. El éxito dependerá de la calidad de las preguntas.
Estudio de Casos	Discutir sobre problemas o tareas del dominio del conocimiento. Registrarlo.
Análisis de protocolos	Solicitar al experto que realice la tarea mientras piensa en voz alta. El objetivo es conocer cómo se realiza la tarea y los procesos mentales asociados.
Simulaciones	Simular la tarea en un ordenador u otro medio, se extrae conocimiento de situaciones que no pueden estudiarse directamente (ejemplo de crisis, peligro).
Teachback	El ingeniero del conocimiento que ha extraído la información del experto, le muestra lo aprendido, y le solicita que corrija erroreks.
Observación	Se observa al experto sin interrumpir su labor. Y se registra.
Análisis-clasificación de documentos	Junto a un experto se clasifica la información relacionada con sus tareas.

***Nota*: la autora (2012), basada en Valhondo (2003, p. 75).**

Por su parte, Pérez-Montoro (2008) recomienda que para capturar el conocimiento tácito que no es "explicitable", se utilicen varias estrategias efectivas, tales como:

1. La Socialización
2. Revisión tras la acción (Alter Action Review)
3. La Narrativa (storytelling)
4. La Metáfora
5. La Duplicación
6. La Posibilitación
7. Los K-logs

En el caso de la socialización, se trata de poner en contacto tanto al que domina el conocimiento como al que lo necesita, de manera que en su interacción se transmita el conocimiento. Existen dentro de esta categoría de estrategia, las llamadas ferias de conocimiento que realizan algunas organizaciones durante el año, con el fin de dar a conocer los logros y las maneras como éstos se dieron, incluyendo las soluciones a problemas planteados.

Terminado un proyecto o luego del lanzamiento de un producto, o un proceso de aprendizaje, se hace una evaluación de lo positivo y lo negativo ocurrido, con participación de los involucrados en esos hechos. La idea es registrar en dispositivos electrónicos la experiencia. A eso se le llama técnica de revisión después de la acción (2008).

Una práctica tan antigua como el narrar hechos, situaciones o prácticas, fue incorporada por el Instituto Tecnológico de Massachussetts (MIT) como técnica de captación y transmisión del conocimiento. Un ejemplo singular lo representa el salón de clases, donde los alumnos suelen escuchar narraciones de sus profesores. Lo ideal es que estas narraciones realizadas en la organización por

parte de un experto, se registren en una base de datos. Y posteriormente sean de utilidad para otros equipos de trabajo (2008).

Transmitir el conocimiento mediante el uso del recurso literario llamado metáfora, y que consiste en establecer una semejanza entre dos o más cosas. En este sentido, se trata de transmitir el conocimiento a otra persona mediante una analogía para que se asimile más fácilmente (2008).

Fomentar deliberadamente (Pérez-Montoro, 2008) "la duplicación de tareas dentro de la organización para habilitar la creación del conocimiento" (p.134). Por ejemplo cuando dos equipos de trabajo distintos en una organización tienen en simultáneo la responsabilidad de ejecutar una tarea, el resultado al final de generar y transmitir conocimiento es mayor.

En cuanto a la posibilitación, Pérez-Montoro (2008) indica que se trata de crear el espacio físico, virtual o mental, compartido que facilite la extracción y transmisión del conocimiento con otro miembro de la organización. Tal vez aquí se podría colocar como ejemplo, los llamados World Café, o espacios informales de interacción de los miembros de una organización para intercambiar conocimiento, y de los cuales habla la consultora externa sobre el conocimiento, Luisa Elena Sucre y quien fuera abordada por la investigadora, como parte de las entrevistas realizadas a expertos ajenos a la organización caso de estudio (Universidad Católica Andrés Bello).

Por último, Pérez-Montoro (2008) están los denominados en inglés K-logs (knowledge logs), como variable de los weblogs. Son herramientas que permiten realizar registros de actividades en un sistema, al que se le van añadiendo contenidos. La finalidad entonces es "que los miembros de una organización puedan hacer públicas dentro de la intranet corporativa sus acciones, reflexiones, puntos de vista, documentos o correos electrónicos, entre

otros, relacionados con el desarrollo de un proyecto organizacional importante" (p. 136).

La información que se coloca en estos sitios debe ser previamente documentada sobre temas de la organización, y muchas veces sus contenidos suelen ser auditados previamente. Los K-logs son una herramienta horizontal que fomenta la creatividad y que conserva el conocimiento, una vez que la persona que lo publicó originalmente, se haya marchado de la organización (2008).

Usualmente, cuando se trata del conocimiento explícito, su captura se realiza a través de la codificación. Es decir, creando un documento contentivo de un conocimiento que, de capital humano, se convierte en conocimiento como información, que a su vez, genera valor en la organización (Pérez-Montoro, 2008).

Hace hincapié Pérez-Montoro (2008) en que a la hora de la codificación, debe tomarse en cuenta que el conocimiento explícito se clasifica en fluido y viscoso. Siendo el primero aquel que por estar bien estructurado se vuelve susceptible de circular y de ser aprendido rápidamente por la organización. Mientras que el viscoso se refiere a temas específicos como el científico o resultado de investigaciones especiales, que por su naturaleza, no serían de fácil aprendizaje, e incluso objeto de circulación.

Para capturar el conocimiento de tipo explícito, se sugieren varias técnicas de utilidad alta (2008), tales como:

Giral (2006) enumera nueve transferencias de conocimiento con la finalidad de crear valor en las organizaciones, partiendo de la premisa de que la transferencia de conocimiento mejora las competencias de los miembros de las organizaciones, así como el trabajo en equipo.

Cuadro N° 8

Transferencia de conocimiento

Tipo de transferencia	Concepto
1. Transferencias entre individuos	Depende de la confianza entre el personal para compartir lo que saben. Se requiere motivar esa confianza, trabajo en equipo, rotaciones de puestos.
2. Transferencias de los individuos a la estructura externa.	Hacer posible que los empleados den a conocer a clientes los productos, servicios, realizar eventos como seminarios, conferencias.
3. Transferencia de la estructura externa a los individuos.	Incrementar las competencias de los empleados/profesionales a través de las relaciones de la organización con el entorno externo, para conocer sus necesidades y ofrecer mejores productos y servicios.
4. Transferencias de las competencias individuales a la estructura interna.	Mejorar la conversión del conocimiento tácito del personal hacia los sistemas, herramientas y procedimientos de la organización.
5. Transferencias de la estructura interna a las competencias individuales.	Mejorar competencias individuales con el uso de sistemas y herramientas amigables, realizando simulaciones.
6. Transferencias dentro de la estructura externa.	Crear alianzas externas y mejorar la imagen de la organización, así como la oferta de productos y servicios.
7. Transferencias de la estructura externa a la interna	Mejorar los productos y servicios, procesos, sistemas, a través de las competencias de los clientes y proveedores.
8. Transferencias de la estructura interna a la externa.	Realizar actividades mediante las cuales se aseguren mejores servicios, a través de redes, información sobre solicitudes, etc.
9. Transferencias dentro de la estructura interna.	Integrar eficientemente los sistemas, herramientas, procesos y productos, mediante el manejo adecuado de las bases de datos, construcción de sistemas integrados de tecnologías de información, sistemas de comunicación, redes internas, etc.

***Nota*: la autora, basada en *La Transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento*, Giral (2006), en Rebeil Ma. (coord.) Comunicación Estratégica en las Organizaciones.**

Define Pérez-Montoro (2008) la diseminación y transferencia del conocimiento como "el conjunto de operaciones que persiguen que el

conocimiento involucrado (por lo general, una vez codificado) llegue, mediante su transferencia y difusión, de manera efectiva a los miembros de la organización que lo necesiten" (p.137).

Distingue la diseminación o compartimento por intermedio del uso de documentos (conocimiento representado o conocimiento como información), y la diseminación o transferencia directa del conocimiento entre los individuos que conforman la organización (conocimiento como capital humano). En el primer caso incluye los sistemas de gestión de bases de datos, programas de data warehouse o los weblogs, soluciones tecnológicas (programas groupware, de workflow, la intranet, motores de búsqueda, metabuscadores, gestores de contenido, correo electrónico). Para el segundo caso, Pérez-Montoro (2008) reitera el uso de las 7 estrategias efectivas comentadas anteriormente para lograr capturar, compartir el conocimiento tácito de la gente.

No deja de lado el autor el tema relacionado con la cultura y el peso que ésta pueda tener dentro de la organización a la hora de compartir el conocimiento, de manera de hacerlo colectivo. Y naturalmente, dependerá del comportamiento, en ese sentido, de cada organización para hacer más expedito el proceso, o simplemente para bloquearlo.

Valhondo (2003) en su análisis sobre compartir el conocimiento dentro de las organizaciones, identifica dos factores que fungen de barreras a la hora de compartir el conocimiento. Por un lado, "la natural tendencia a no compartir" por parte de las personas dentro de la organización, por temor a ser sustituidas y; en segundo lugar, la falta de tiempo para que los individuos se dediquen a realizar informes que de alguna manera recojan lo que saben para realizar una tarea. De allí, la importancia de que se creen mecanismos para generar la cooperación de los empleados, en términos de compartir su conocimiento.

Es claro entonces que el desarrollo de las organizaciones se fundamenta en el mejor desempeño del capital humano (en función de los objetivos estratégicos presentes) que invierte su principal activo que es el conocimiento al servicio de sus funciones cotidianas. Será un compromiso de los líderes gerenciales, hacer que esos conocimientos tácito individual, o explícito se complementen uno al otro, para generar un aprendizaje colectivo que beneficie a todos por igual, a partir de la gestión del conocimiento organizacional (Pérez-Montoro, 2008).

3.10.5 *Gestión del Conocimiento*

Las exigencias -en términos de respuestas apropiadas a través de productos o servicios que ofrecen las organizaciones a sus clientes internos y externos- cada vez son mayores en un entorno globalizado, competido y sometido a una avasallante revolución tecnológica en tiempo y producción. Lo que implica que el gran diferenciador entre una organización y otra en un mundo tan cambiante, será el conocimiento (individual y colectivo), como variable segura de aprendizaje para alcanzar sostenidamente la competitividad (Pérez-Montoro, 2008).

Una aproximación interesante acerca de la gestión del conocimiento en una organización es la definición que hace Pérez-Montoro (2008) cuando señala que la gestión del conocimiento es:

> La disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos

sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización (p.63).

A partir de su definición Pérez-Montoro (2008) hace tres consideraciones importantes de tomar en cuenta en el manejo de la gestión del conocimiento. Como primer punto manifiesta que el hecho de que se comparta conocimiento implica el agregar valor a la organización. Segundo, que la conversión del conocimiento tácito a explícito almacenado en documentos, debe acompañarse de mecanismos que hagan accesible la información. De allí que los expertos en gestión documental tienen un rol importante que jugar allí. Y finalmente, se refiere a la dificultad de convertir parte del conocimiento tácito (ese que está en las mentes de los individuos), por lo que debe intentarse crear algunas condiciones apropiadas, a través de procesos de socialización.

Prusak, cp. por Canals (2003), dice que la gestión del conocimiento como disciplina parte de tres catalizadores fundamentales. Por un lado está la globalización, lo que demanda de las organizaciones precisar qué saben y qué deberían saber. El uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) no necesariamente ha hecho que las empresas sean más productivas, por lo que se impone resaltar el valor de las capacidades cognitivas de las personas, no replicables por las máquinas. Y en tercer lugar, la visión de la organización enfocada en el conocimiento, a partir de ese "conjunto de capacidades coordinadas, unidas de alguna manera por su propia historia, y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognitivas y sociales" (p.41).

Para Davenport (cp. Valhondo, 2003), llevar a cabo un programa de gestión del conocimiento requiere de la coordinación meticulosa, por parte de un líder, capaz de cargar con responsabilidades como:

1. Ser defensor o evangelizador del conocimiento y aprender de él

gran porcentaje es tácito (de acuerdo a lo definido ya en el presente estudio por diferentes autores), y en otros casos, es aplicación de conocimiento del tipo explícito (documentado previamente en alguna herramienta física o tecnológica), como lo señala Pérez-Montoro (2008).

Es decir, que dependiendo del tipo de organización que se trate, todos estarían produciendo -en menor o mayor medida- conocimiento que debería agregar valor a los indicadores de gestión de la institución (Pérez-Montoro, 2008). Al interpretar a este autor, se entiende como ejemplos que: una secretaria, un trabajador del área de mantenimiento, un estudiante con su trabajo de tesis, un profesor desde su cátedra, un investigador desde un centro especializado, un gerente en la parte administrativa, un Decano, un Director de Escuela, un proveedor interno, todos por igual estarían produciendo algún tipo de conocimiento en una institución de corte académica, como una universidad, caso de la Católica Andrés Bello.

Lo importante en todo caso es que ese conocimiento no se vuelva un coto cerrado, sino que por el contrario, luego de la gestión conveniente, se difunda y sume a más personas en su dominio para beneficio de su desempeño dentro y fuera de la organización; y desde luego, para provecho de la propia institución y de su entorno externo (Pérez-Montoro, 2005).

En opinión de Calonje (2004), las organizaciones transitan por diferentes estadios de acuerdo a la evolución del saber y del poder de decisión de sus miembros, y justamente en su último estadio, en el que "el saber se convierte en el fin de la organización y de las personas que la integran, y el conocimiento, resultado de ese saber, es lo que hay que producir. El conocimiento es ahora, frente al dinero, el trabajo o los bienes: el elemento estrella de la organización". (p.75).

"En la organización del conocimiento, éste viene a ser el producto que se genera desde la actividad de relacionar el proyecto del líder y su cuadro de mando con los objetivos, la manera de trabajar y la conducta consensuada de los implicados" (Calonje y Bueno, 2004, p. 78).

De hecho, consideran los dos autores mencionados anteriormente (2004) que las organizaciones desarrollan de manera innata procesos de conocimiento, y con el transcurrir del tiempo se van creando en ellas, los denominados valores intelectuales (como por ejemplo personal motivado, formado y capacitado, con habilidades directivas y con conocimiento registrado en sistemas o en documentos; y por otro lado, una cultura organizacional sólida, en términos del manejo de la creación y transmisión de ese conocimiento), usando para ello el tema de la comunicación estratégica. Tema éste que la investigadora de este trabajo de tesis aborda en otro renglón, como elemento determinante para manejar la gestión del conocimiento en una organización, en particular en un caso de estudio representado por la Universidad Católica Andrés Bello.

La creación del conocimiento, según Pérez-Montoro (2008), se define como "el proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento. La generación de ese nuevo conocimiento puede provenir desde el interior o desde el exterior de la organización" (p.112).

Es decir que el hombre genera conocimiento, en forma de capital humano dentro de las organizaciones. Pero la creación de conocimiento se entiende también como aquellas estrategias de adaptación del ser humano ante eventos difíciles que le plantea el ambiente que le rodea. Y será su experiencia acumulada la que le permitirá buscar soluciones a esos hechos. Como lo refiere el autor (2008).

En el marco de las organizaciones, la creación el conocimiento pasa muchas veces por el tamiz de las barreras personales o grupales que se convierten en inhibidores de la creación del conocimiento. De allí, la necesidad de contar con una serie de estrategias que habiliten y abonen el terreno de la creación del conocimiento (Pérez-Montoro, 2008).

Se refiere fundamentalmente a seis estrategias que pudieran ser de gran ayuda en la producción de nuevo conocimiento, a saber:

Cuadro N°9
Estrategias para producir nuevo conocimiento

Estrategias	Significado
1.La Adquisición	Proceso que permite incorporar en forma definitiva un nuevo conocimiento desde el exterior de la organización (Porque lo compra, porque capacita a la gente, o porque contrata a alguien de fuera).
2. El alquiler	Mediante contratación temporal de un consultor que termina dejando conocimiento nuevo
3. La asignación de recursos	Creación de grupos para generar nuevo conocimiento. Con la limitante que al final no se hable el mismo idioma, o la cultura organizacional no lo acepte.
4.La fusión creativa	Formar equipos con gente de conocimientos, experiencias y puntos de vista diversos para hacer brainstorming y crear nuevo conocimiento.
5.La adaptación	Simular situaciones de crisis para buscar soluciones que generen conocimiento adaptable. Debe haber apertura a cambios.
6.Adaptación y redes o microcomunidades de conocimiento	Cuando ya individualmente se agota la capacidad para crear conocimiento, lo ideal es acudir a estas redes (grupos de hasta 10 personas) para realizar intercambio cara a cara. En las redes formales participa un moderador. En las informales igual se da el intercambio entre miembros, sea presencial o virtual. Ej. Comunidades de práctica que comparten conocimiento y experiencias sobre un tema o problema común.

Nota. **La autora (2012), basada en *La Creación del Conocimiento,* Pérez-Montoro (2008, pp. 114 a la 122).**

Como quiera que todas las actividades que se realizan dentro de una organización (como parte de su Plan de Negocio, previamente definido), deben ser objeto de alguna medición para conocer su efectividad; o en todo caso, para hacer los correctivos a que hubiere lugar. De igual manera, la aplicación de un programa de gestión del conocimiento, debe ser evaluado, a partir de las acciones de Comunicación Estratégica que se emprendan. En otras palabras, debe realizarse una auditoría (Pérez-Montoro, 2008).

3.10.7 *Auditoría del Conocimiento*

"Las auditorías de la información son un instrumento útil para desarrollar las redes de información compartida" (Cornella, 1994, p. 124). No obstante, no resulta tan sencillo realizarlas, entre otras cosas por el ejercicio del llamado territorialismo. Porque, a decir de Davenport (1992), cp por Cornella (1994) "cuando la información se convierte en moneda importante, los individuos quieren conservarla como fuente de poder, o de indispensabilidad" (p.124).

No será suficiente entonces el establecimiento de una cultura de información y conocimiento, y de instalación de una plataforma tecnológica, para que opere adecuadamente la red de información y conocimiento dentro de las organizaciones; si por otro lado, la información que circula en la red no es la apropiada en calidad y pertinencia. Sucede muchas veces que los individuos reciben una información que no es coincidente con la que necesita para llevar a cabo sus funciones (Cornella, 1994).

Stanat (1990) cp. Cornella (1994) describe algunos pasos a la hora de realizar una auditoría de la información:

1. Especificar claramente los objetivos de la organización y de las áreas operativas en particular.
2. Identificar los factores críticos de éxito para que se cumplan los objetivos, y se identifique igualmente, no la información que los individuos desean, sino la que necesitan.
3. Definir mecanismos para medir el grado de cumplimiento de los factores críticos de éxito, a través de información que debe recopilarse mediante diversas actividades de la organización.
4. Elaborar un inventario de información disponible (interna y externa) que permita saber con qué recursos de información se cuenta.
5. Valorar cuánto cuesta cada información y qué valor aporta a la organización, para determinar su relevancia.
6. Determinar deficiencias y duplicaciones de la información, para finalmente decidir qué información sobra.

Para Cornella (1994):

> El principal instrumento para la realización de una auditoría de la información es la encuesta a los individuos. Y su principal resultado debe ser un plan de recursos de información que especifique qué información debe entrar o debe generarse en cada departamento. El resultado ideal debería ser lo que empieza a denominarse un sistema de información justo a tiempo (just-in-time information o JIT), por el cual cada individuo o departamento de la organización recibe, en el momento adecuado la información que necesita para cumplir su función (p.123).

Lo que se busca es determinar cuáles son las necesidades de conocimiento que precisa la organización, y en esa medida, ubicadas las fuentes de conocimiento (individuales) hacer que los miembros de la organización puedan convertirlo en colectivo o global, de acuerdo a los objetivos institucionales. Siendo la auditoría del conocimiento, según Pérez-Montoro (2008) la que se encarga de desarrollar esa identificación.

Define Pérez-Montoro (2008) a la auditoría del conocimiento como: "un análisis de las necesidades de conocimiento de una organización que persigue el objetivo de actuar de filtro frente al conocimiento accesorio (o fatal), el interesante (pero no útil en realidad), y el críticamente relevante para la organización" (p.151). La finalidad será reducir en lo posible el ruido o conocimiento de poco interés para la organización, y reducir también el silencio, o la no obtención de conocimiento que sí es importante. Dicho de otra manera, lo que se persigue es lograr la mayor cantidad de conocimiento relevante para la organización.

Además de la aplicación de encuestas y del envío de correos electrónicos a los miembros de la organización para que manifiesten sus necesidades de conocimiento, Pérez-Montoro (2008) señala el uso de entrevistas a personas clave y que lleven mucho tiempo dentro de la organización y posean mayor experiencia, de manera de saber cuál es el conocimiento que necesitan y no el que deseen manejar por razones de status. De igual forma, se podrá entrevistar a los de menos tiempo en la organización, como elementos detectores y captadores de necesidades de conocimiento.

Sugiere Pérez-Montoro (2008) el uso del modelo de síntesis cuando se realice auditoría del conocimiento, que básicamente consiste en establecer cuáles son los objetivos que persigue la organización; seguido de la definición de los factores críticos de éxito, indispensables para acometer los objetivos; y, por último, especificar cuál es el conocimiento crítico para llevar a cabo con buen pie los factores críticos de éxito.

Importante destacar que la auditoría del conocimiento genera beneficios asociados a la gestión del conocimiento ya que, según Pérez-Montoro (2008):

- Identifica los costos del conocimiento necesario para la organización
- Sirve para vender el proyecto de gestión del conocimiento

- Ayuda a avanzar en el sentido de definir si se arranca un proyecto a gran escala de gestión del conocimiento, o se comienza con un proyecto piloto.

Proyecto piloto éste que, con seguridad habrá de requerir, una propuesta de necesidades en lo que respecta al equipamiento tecnológico mínimo a utilizar en un programa de gestión del conocimiento, desde el momento mismo que se asume -desde la alta gerencia- como una prioridad uno dentro de la organización.

3.11 *Tecnología de Información de la Comunicación (TIC)*

Es a partir de 1940 cuando comienzan a aparecer en el mundo de las empresas los primeros ordenadores, básicamente como herramientas de apoyo. Y no sería sino hasta 1980 cuando su uso se empezó a hacer masivo hasta hoy, al punto de que en estos tiempos es difícil imaginarse una empresa u organización -por muy pequeña que sea- que no disponga de tecnologías para su manejo administrativo, de producción, comercialización y de investigación (Arjonilla y Medina, 2009).

Valdría la pena preguntarse cómo hicieron entonces las organizaciones antes de 1940 para subsistir en un ambiente no interconectado tecnológicamente, la respuesta pareciera sencilla. Sus sistemas de información eran mecánicos, menos oficiosos y expeditos tal vez, pero les funcionaban para el entorno en que se desenvolvían, hasta que las exigencias de la demanda y la competencia fueron presionando; al tiempo que los desarrollos tecnológicos del hombre se fueron haciendo presentes para facilitar las tareas individuales y de equipos de las organizaciones. ¿Y qué se entiende ahora por sistemas de información?, Arjonilla y Medina (2009) lo definen como:

> Un sistema integrado usuario-máquina para proveer información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El concepto usuario-máquina refleja que los usuarios y las tecnologías de la información forman un sistema combinado donde se obtienen resultados por interacción de ambos. El usuario se encarga de la entrada de datos al sistema, de especificar las instrucciones de operación y de hacer uso de la información de salida (pp. 36 y 37).

Sin embargo, manifiestan Arjonilla et al (2009) que sin una clara definición del sistema de información, y sin una racionalización en su uso, no habrá mejora para la productividad de las organizaciones. Como tampoco se podrá poner a disposición de sus responsables, información realmente útil para su gestión. Además de que la tecnología, por sí sola, no genera valor.

Dos son los objetivos fundamentales de un sistema de información. En primer lugar, proveer la información requerida -a los efectos de la planificación, control y toma de decisiones- a los distintos niveles de dirección. Y de otro lado, contribuir con la consecución de los objetivos, respaldando la ejecución de las actividades organizativas de las distintas unidades o departamentos (cada uno con necesidades puntuales de información, de acuerdo a las tareas encomendadas) (Arjonilla et al, 2009).

Independientemente de que los sistemas de información varían de una organización a otra, según sus necesidades, sus componentes como sistema son siempre los mismos (2009):

Cuadro N° 10

Componentes de un sistema de información

Componente	Descripción
Subsistema físico o hardware	Lugar físico donde el subsistema lógico trata los datos (entrada, salida, almacenamiento y procesamiento de datos y programas)
Subsistema lógico o software	Instrucciones en forma de programas que le dicen al subsistema físico qué hacer con los datos.
Subsistema de comunicaciones	Permite la comunicación entre dispositivos y el acceso a ordenadores remotos para compartir software, datos, información y conocimiento.
Subsistema de datos	Conjunto de datos almacenados en ficheros. Archivos y base de datos, a partir de los cuales el sistema obtendrá información de salida útil.
Subsistema humano	Incluye al personal técnico de sistemas de información (interno o contratado), y a los usuarios del sistema de información (internos y externos).
Subsistema de procedimientos	Rutinas relativas al uso del sistema, diseño y desarrollo de proyectos, mantenimiento, programas de formación del personal.

Nota*: la autora (2012), basada en *La Gestión de los sistemas de información en la empresa, Teoría Casos Prácticos,* Arjonilla S. y Medina J. (2009*).

En estos tiempos, y de cara a las nuevas tecnologías en la gestión de la información (NTIC), entre los desafíos de un DirCom (director de comunicaciones) de una organización están las nuevas formas de conocer, hacer y comunicar, la incertidumbre, la globalización social y la cultura mediática, situaciones éstas con las que debe convivir en su desempeño tradicional, como lo refiere Buenaventura (2009).

Para Buenaventura (2009), la tecnología viene a ser un "conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico o también es el término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material" (p.171).

Afirma esta autora que la tecnología viene a ser un proceso de acumulación de aprendizaje, de gran utilidad para el desenvolvimiento de la vida humana, y por medio de la tecnología se han creado nuevos entornos físicos y humanos.

Prefiere no conceptualizar el término NTIC por temor a que muy pronto se vuelva obsoleto, y en todo caso se limita a especificar algunas características diferenciales con respecto a otras. En ese sentido, señala que califican dentro de nuevas tecnologías los multimedia, la televisión por cable y satélite, los CD-Rom, los hipertextos, videos, la informática.

Al citar a Castells y otros (1986), Gilbert y otros (1992) y a Cebrián-Herreros (1992), Buenaventura (2009) dice que las principales "características de las NTIC son: interactividad, instantaneidad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, influencia (más sobre procesos que sobre productos), automatización, interconexión y diversidad" (pp. 172 y 173).

Está claro, que la tecnología por sí sola no hará ninguna diferencia a la hora de manejar el conocimiento, y hacer que éste se globalice dentro de la organización, pero es obvio que con una plataforma adecuada y la conducción necesaria del experto, se puede lograr una relación armoniosa entre tecnología, comunicación estratégica y gestión del conocimiento dentro de una organización (Buenaventura, 2009).

3.11.1 *La Tecnología y la Gestión del Conocimiento*

Revisado el mapa del conocimiento, se compara con la auditoría del conocimiento realizada dentro de la organización, y el paso siguiente será el diseño de un programa piloto para emprender la gestión del conocimiento, en aquella (s) área (s) con parámetros controlables y que permita determinar con facilidad los resultados de dicho programa, con replicación y extensión a futuro

en toda la organización, de acuerdo a lo que propone Pérez-Montoro (2008); y con lo cual, se identifica la autora de la presente investigación, como sugerencia al trabajo planteado: Comunicación Estratégica en la Gestión del conocimiento: un proceso de Cambio que genera Aprendizaje Organizacional/ *un Caso de estudio, Universidad Católica Andrés Bello.*

Habrá que partir de la evaluación de con qué herramientas tecnológicas cuenta la organización, para luego decidir qué cosas nuevas adquirir en ese sentido, de la mano de los expertos de sistemas de información y las nuevas tecnologías referidas a la gestión del conocimiento, y que Pérez-Montoro (2008) cita como KMS o (Knowledge Management Systems).

Varias son las características que permiten definir las tecnologías a involucrar en la implantación de un programa de gestión del conocimiento en una organización, según Pérez-Montoro (2008):

1. No existe una única herramienta o recurso tecnológico que agote todas las necesidades tecnológicas que requiera la gestión del conocimiento. Más bien se trata, de articular varias herramientas para cubrir el objetivo.
2. La articulación de los recursos tecnológicos debe ser sensible y tomar en cuenta: el conocimiento del contexto donde se mueve la organización, sensible al usuario del conocimiento, flexible para permitir presentar el conocimiento de distintas maneras, e incorporar futuros cambios, que recojan característica de quien posea el conocimiento, del que lo necesita y del uso que se hace de él. Y articulado para apoyar la creación de nuevo conocimiento.
3. Que no sean totalmente automatizadas porque requieren participación activa de las personas, un alto conocimiento del usuario para poder explotarlas y un período de aprendizaje para obtener el rendimiento esperado.

4. Destacar limitaciones de las herramientas tecnológicas debido a: cultura no favorable a la gestión del conocimiento, porque sólo la tecnología no puede, por ejemplo, convertir el conocimiento tácito en explícito.

En ese contexto, a la hora de instaurar un programa de gestión del conocimiento, deben tenerse en cuenta dos tipos de herramientas tecnológicas: las de soluciones parciales y las de soluciones tecnológicas integradas (2008).

En el primer caso, se trata de aquellas tecnologías diseñadas para cubrir otros objetivos, y no particularmente para suplir las necesidades de programa alguno de conocimiento; y que eventualmente pudieran mejorar algunas de sus actividades (Pérez-Montoro, 2008). Y en esta categoría de herramientas se puede hacer referencia a:

- Sistemas de gestión de base de datos, utilizados para construir y explotar la base de datos que integra los documentos en los que se encuentra almacenado el conocimiento. Permite gestionar con eficiencia esos documentos con sus contenidos, para luego hacerlo accesible a la comunidad corporativa.
- Programas de data warehouse, permiten almacenar y gestionar grandes cantidades de datos y navegar simultáneamente varias bases de datos.
- Programas de data mining y de text mining, permiten identificar y establecer relaciones semánticas no evidentes entre datos y unidades textuales (títulos, resúmenes, términos) y pueden beneficiar la interpretación y creación de nuevo conocimiento, a partir de contenidos representados en documentos. Es una tecnología que no debe confundirse con un gran software, está compuesta por etapas integradas en varias áreas.
- Recursos de groupware, de utilidad para crear un contexto electrónico adecuado que facilite el intercambio (flujo) sincrónico y diacrónico de información, dentro de un grupo o comunidad, para

Cabe acotar, sin embargo, que una de las desventajas de la intranet es su costosa implementación y su articulación con la página web, cuyo diseño y creación no resulta una actividad sencilla, ni económica (2008).

En ese sentido, los llamados sistemas de gestión de contenidos o Content Management Systems (CMS), gracias a sus características funcionales propias, simplifican y flexibilizan de forma sustancial el diseño y la implementación de la intranet, y pudieran llegar a ser, la herramienta tecnológica estándar, para la implantación de los programas de gestión del conocimiento (Pérez-Montoro, 2008):

> Los sistemas de gestión de contenidos son herramientas tecnológicas creadas para cubrir el objetivo prioritario de incrementar y automatizar los procesos que sostienen de una manera eficaz y eficiente la comunicación por internet. En este sentido, son las herramientas idóneas para desarrollar la intranet corporativa, que como ya hemos visto, tan buenos beneficios puede ofrecer para sustentar tecnológicamente un programa de gestión del conocimiento (p.185).

Dicho de una manera más técnica, los CMS vienen a ser conjuntos articulados de aplicaciones informáticas, cuyo propósito es integrar, documentos con formatos diferentes en formato XML, y crear directamente nuevos documentos en este último formato. A los documentos resultantes se les denomina contenidos (Pérez-Montoro, 2008).

Conveniente resulta aclarar que "Las tecnologías XML son un conjunto de módulos que ofrecen servicios útiles a las demandas más frecuentes por parte de los usuarios y sirven para estructurar, almacenar e intercambiar información". [http://w3c.es/Divulgacion/GuiasBreves/TecnologiasXML] 2012: 02-06.

De acuerdo a Pérez-Montoro (2008), las funciones de los sistemas de contenido son:

percepciones finales sobre la universidad, y a su vez reflejan en la calle lo que de alguna manera aprendieron en ella (Gutiérrez, 2009).

De allí que (Gutiérrez,2009) "invertir en la comunicación interna significa potenciar la dimensión sensible de la propia marca, para lograr un compromiso y un vínculo afectivo real, la cual se hará visible en la atmósfera y clima laboral que se respira tanto en la gestión interna como en los servicios" (p.155).

El proceso de la comunicación interna-gestión del conocimiento se relaciona con la conformación interna de la organización y con la manera como sus miembros interactúan, real y efectivamente. Tal y como lo aborda Calonje (2004).

Considera Calonje (2004) que la comunicación viene a ser, por sí misma, una gran fuente de poder y además, por el conocimiento que su efecto provoca en la gente. Y que la comunicación interna se vincula directamente con la gestión del conocimiento, porque para empezar, el proceso comienza con la captación de las necesidades y expectativas del "*trabajador del conocimiento*":

> A partir de un plan de comunicación con encuestas y estudios de benchmarking, un sistema de reuniones y ciertos parámetros clave del conocimiento que en ellas se producen, se genera un cúmulo de información aplicada, y útil, basada en objetivos y valores, y que hay que ordenar para que se convierta en conocimiento y produzca beneficios y cultura para la organización (p. 221).

Interesante resulta el enfoque de Cornella (1994) referido a que las organizaciones producen diariamente mucha información, porque en el fondo las organizaciones no son otra cosa que un conjunto de personas que intercambian información en su proceso de interacción formal e informal.

Lo preocupante en todo caso es que las organizaciones, de acuerdo a Cornella (1994), han hecho muy poco por estrechar las relaciones entre estas dos categorías de información interna, y olvidan que "la información solo tiene sentido cuando alguien la usa para algo" (p.105); y, pese al avance de las tecnologías de información, las organizaciones parecieran tener un gran desconocimiento acerca de cómo difundir y usar la información. Haciendo abstracción por otro lado, que las empresas "no pueden sacar provecho de la información y conocimientos, si éstos no se distribuyen o aplican adecuadamente" (p.106).

La verticalidad de las organizaciones contradice de alguna manera, el que la información pueda circular de manera fluida, a su paso por todas las unidades internas, apoyándose en el uso de las TIC (Cornella, 1994).

Mitzberg, cp. Cornella (1994), indica que entre los roles de un directivo están el interpersonal (relacionarse con las personas de rango inferior, similar o superior), el informacional (asimilar y utilizar información externa e interna), y el decisional (asumir decisiones tácticas o estratégicas), con lo cual se denota un manejo indispensable de la información.

De allí, la importancia de que las organizaciones entiendan que generar información o conocimiento, es una tarea que compete a todos los miembros de una organización, y no una actividad particular de un departamento (Cornella, 1994).

Y para que la creación de la información sea un hecho cierto, las organizaciones deben funcionar en tres niveles, según lo manifiesta Nonaka, cp por Cornella (1994):

1. Individual, para estimular la autonomía de deliberación y acción en todos los niveles.

3.13 *Antecedentes de la Investigación*

Todo trabajo de investigación que se emprenda debe apoyarse, además de la bibliografía de autores sobre diversos temas, en la documentación consultada en la fase exploratoria, de manera de tener un amplio espectro de conocimiento sobre la problemática planteada, y como indica Vieytes (2004):

> Los antecedentes se refieren específicamente a las investigaciones ya realizadas en las que se ha obtenido evidencia empírica. Es decir, no hacemos aquí referencia a teorías, sino que indagamos en el quehacer científico previo para conocer el punto al que ha llegado el conocimiento sobre nuestro objeto al momento en que nosotros lo abordamos. Se analizan de tal forma tanto las investigaciones que arrojan luz sobre el objeto como también los puntos ciegos en los que no se encuentran estudios realizados o lo establecido es evaluado como insuficiente o inadecuado por el investigador (p.194).

Dice Vieytes (2004) que la revisión de antecedentes permite al investigador establecer vinculaciones de hechos entre sí, o hechos con teorías ya existentes. Al tiempo que los antecedentes agregan elementos para poder identificar variables y sus dimensiones, e incluso referentes acerca de las variables de interés para el investigador. Por otra parte, la revisión de trabajos anteriores sugiere metodologías a utilizar y da luces acerca de posibles factores o variables que puedan generar confusión y se traduzcan posteriormente, en resultados sin validez en otras investigaciones.

En lo que respecta a la revisión de trabajos realizados por otros investigadores que pudieran tener alguna relación con lo planteadlo en el presente estudio, se acudió al portal Ágora Bit de la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello donde escasamente se ubicaron cinco (5) trabajos referidos a la Gestión del Conocimiento, con un enfoque más de tecnologías de información y de administración del conocimiento:

1. González R. Laura G. (2005), ***Lineamientos generales de un modelo de gestión del conocimiento:*** *caso: Programa de Sistemas de Información,* Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.SI2005.G6. Consulta 06-01-2012.

2. Narváez de Pereira M. C. (2006), ***Modelo de un sistema de información basado en gerencia del conocimiento en el proceso de desarrollo de trabajo especial de grado:*** *caso Escuela de Ingeniería de Telecomunicaciones.* Trabajo de ascenso profesor (agregado). Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TRAB.ITC2006.N3. Consulta 06-01-2012.

3. De Sousa M. (2006), ***Diseño de una plataforma que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento: caso: Universidad Metropolitana***, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.SI2006.D4. Consulta 06-01- 2012.

4. García J. A. (2002), ***Organización y Gestión del Conocimiento en la Comunicación***, Asturias, España. Centro de Comunicación UCAB, código: HD30.2.G3. Consulta 06-01-2012.

5. Sánchez S. S. (2006), ***La Gestión del Conocimiento en el proceso Estratégico de la Organización y la Generación de Ventajas Competitivas***. Tesis de grado, Especialista en Administración de Empresas. Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.AE2006.S3. Consulta 06-01-2012.

Valga reseñar que ninguno de estos cinco trabajos tiene el enfoque abordado por la investigadora, acerca de la relación entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

Igualmente, se consultó el portal Dialnet.com y allí, aun cuando se ubicó una lista extensa de títulos sobre Gestión del conocimiento, sólo dos de ellos, guardan cierta relación con el presente trabajo de investigación (porque de alguna manera abordan el término comunicación, aunque no con la relevancia estratégica que sí incorpora este estudio), pero tienen una orientación más sobre lo tecnológico y el uso de las tecnologías:

1. Tohá L. J. J. (2007), ***Educación, Comunicación para el Desarrollo y Gestión de Conocimiento: estudios de caso de los modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda,*** trabajo de investigación, España, Universitat Autónoma de Barcelona.
[Enlínea]Disponible:http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=5667[consulta 04-01-2012].

2. Lara G. Francisco J. (2006), ***Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas,*** España, Universidad Politécnica de Valencia.
[Enlinea]Disponible:http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=17967[consulta da 06-01-2012].

Por otro lado, al navegar en Google se ubicó un trabajo realizado por una tesista de la Universidad de Rosario en Argentina, para optar a un doctorado en Comunicación Social, cuyo título curiosamente invierte los dos primeros términos del trabajo de la presente investigación.

Es decir, la investigadora argentina Piola M. (2011), titula su trabajo de la siguiente manera: ***Gestión del Conocimiento y Comunicación Estratégica, su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino***. *Un modelo a partir de la deconstrucción/construcción en una estación*

experimental agropecuaria INTA. Trabajo especial de Grado para optar al título de Doctor en Comunicación Social, Universidad de El Rosario, Argentina. Documento[EnLínea].Disponible:http://prezi.com/o99-zlmvwfwa/gestion-de-conocimiento-y-comunicacion-estrategica-presentacion-tesis-doctoral-03052011/[consultado 04.01-2012].

Mientras que el estudio que aquí se presenta se titula: Comunicación Estratégica en la Gestión del Conocimiento: Un proceso de Cambio que genera Aprendizaje Organizacional/*Un Caso de estudio- Universidad Católica Andrés Bello.*

Un hecho que sí resulta cierto es la importancia que se le concede a la variable comunicación en ambos trabajos, como elemento facilitador en un programa de gestión del conocimiento -sea desde la óptica del uso de las tecnologías de información como soporte o desde la utilización de los procesos de interacción humana entre los miembros de una organización y su entorno- para hacer que el conocimiento no solo se produzca sino que se comparta dentro de las organizaciones y termine por generar aprendizaje.

CAPITULO IV.
MARCO METODOLÓGICO

4.1 *Tipo de investigación*

En el siguiente apartado se definirá la estructura metodológica de la investigación propuesta, a objeto de buscar hallazgos que permitan: describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

En ese sentido, se partirá de una investigación cualitativa, entendida ésta por Straus y Corbin (2002) como:

> Cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros métodos de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y las interacciones entre las naciones (p.12).

Cuando se habla de análisis cualitativo, la referencia según Strauss y Corbin (2002) no es "a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico" (p.12).

Destacan Strauss y Corbin (2002) que los datos pueden provenir de entrevistas, observaciones, documentos, películas, cintas de videos y hasta datos cuantificados anteriormente con fines diferentes, como los del censo.

Por otra parte, y comoquiera que el presente trabajo de investigación plantea una problemática relativamente novedosa -al menos en su aplicación- y de la cual no se cuenta con mucha información, se hace necesario partir de un tipo de estudio exploratorio. Y en efecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se habla de exploratorio "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (p.79).

Los estudios exploratorios -según los autores mencionados anteriormente (2010)- permiten a los investigadores familiarizarse con fenómenos considerados relativamente desconocidos, así como recolectar información acerca de la posibilidad de realizar una investigación más detallada sobre un contexto determinado, investigar problemas nuevos, establecer prioridades para investigaciones futuras, precisar conceptos o variables que conduzcan a promesas.

> Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables o establecen el "tono" de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas, y son más amplias y dispersas (pp. 79-80).

4.2 *Método de investigación*

Tratándose entonces de un trabajo, basado en un tópico poco abordado en la institución objeto de investigación, se plantea el uso de un Estudio de Caso como parte de la metodología, orientado hacia la búsqueda de información necesaria, a los efectos del logro de hallazgos de utilidad para formular conclusiones pertinentes.

A decir de Hernández y Mendoza (2008), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010), se entiende por un Estudio de Caso como "una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría" (p.1).

Para Wiersma y Jurs (2008), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010) el Estudio de Caso es el examen detallado de "algo": un evento específico, una organización, un sistema educativo, por ejemplo (p.2). Mientras que Yin (2009, cp Hernández et al., 2010) señala que un Estudio de Caso "es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes" (p.3). En tanto que Harvard Business School (1997), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo considera "un método y lo utiliza desde 1908 para evaluar unidades organizacionales" (p.3).

Al combinar elementos sugeridos por los autores antes citados, un Estudio de Caso está conformado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema
- Proposiciones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)

Si se contextualiza el enunciado de los autores mencionados anteriormente con la propuesta de la investigadora, se puede apreciar que, en efecto, el trabajo aquí planteado sobre la descripción de la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un estudio de caso (Universidad Católica Andrés Bello), se enmarca dentro de esta modalidad; como herramienta metodológica para precisar la búsqueda de información de interés que sustente la hipótesis (por una parte). Y, además, contribuya a la formulación de conclusiones, partiendo de la interpretación de los resultados; así como también con la formulación de una Propuesta de Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica en el marco de las Conclusiones del Informe de Desarrollo Organizacional (D.O).

De acuerdo a la tipología, Yin (2009), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010):

> Establece una clasificación de los estudios de caso, para ello toma en cuenta dos factores: número de casos y clase de unidad de análisis. En cuanto al número de casos la tipología considera: *un caso* o *varios casos* (regularmente de dos a 10). Por lo que respecta a la unidad de análisis, este autor los subdivide en: casos con unidad *holística* (todo el caso tomado como una sola unidad de análisis) y casos con unidades *incrustadas* (varias unidades de análisis dentro del caso). Los tipos de casos resultantes de esta clasificación cruzada son diseños de investigación del método de caso o pueden ser concebidos como diseños específicos del estudio de caso (en concordancia con otros autores) (p.8).

Sobre los estudios de caso con unidades incrustadas, a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010) la "gran unidad es segmentada en varias unidades (o subunidades), de las cuales se seleccionan algunas para ser analizadas con amplitud y profundidad" (p.10).

Si se hace referencia a la Universidad Católica Andrés Bello, como caso de estudio, el presente trabajo calificaría dentro de la categoría por Unidades de Análisis identificadas por Yin (2009), y la sub categoría: Caso con Unidades Incrustadas, en el entendido de que la propuesta se fundamenta en el análisis de varios centros de investigación, además de otros entes particulares de la UCAB y no de toda la institución por completo.

4.3 *Investigación Científica y la Hipótesis*

Para comprender con mayor precisión en qué consiste la investigación aquí planteada, valdría la pena referirse a lo que se entiende por hipótesis de trabajo cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "Las hipótesis de trabajo cualitativas son pues, generales o amplias, emergentes, flexibles y contextuales, se adaptan a los datos y avatares del curso de la investigación" (p.370).

En lo que respecta a la presente investigación, la hipótesis planteada viene a ser:

La existencia de una relación entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional y que agrega valor, en términos de competitividad (caso de estudio Universidad Católica Andrés Bello). Si se parte del hecho, de que la comunicación es el elemento de integración de los distintos subsistemas que interactúan de manera interdependiente en una organización sistémica de naturaleza abierta, que produce conocimiento.

4.4 *Definición de Variables de Investigación*

En la presente investigación la autora se refiere en primer lugar a variables cualitativas (a), variables individuales y colectivas (b), variables tipo indicadores (c), variables de razón (d) y variables dependientes e independientes (e). A continuación se presenta una tabla con el detalle de las variables:

Cuadro N°12.

Ubicación de variables de la investigación, del presente estudio, según clasificación de Sierra y Bravo.

a) S. Naturaleza	Cualitativas (Variación no numérica)	▪ Comunicación Estratégica ▪ Gestión del Conocimiento ▪ Organización que produce conocimiento ▪ Aprendizaje organizacional ▪ Cambio Organizacional
b)S. Amplitud	Individuales y Colectivas	▪ Investigadores de centros UCAB ▪ Trabajos grupales
c)S. Nivel de abstracción	Indicadores (dimensiones medibles y observables)	En equipos de trabajo En el cliente interno en general De cara a audiencias externas
d)S .Escala que forman	Nominales (distinción de diversas categorías sin ningún orden entre ellas	Distintos tipos de centros de investigación Otras áreas de interés gerencial de la UCAB
2)S. Posición en la investigación	1.Dependientes (a explicar) 2.Independientes (explicativas)	**1.A. Gestión del Conocimiento** **1.B. Aprendizaje Organizacional** **1.C. Cambio Organizacional** **2.A. Comunicación Estratégica** **2.B.Organización que produce Conocimiento**

Nota. **La autora (2012), basada en Sierra Bravo (1992) cp. Berganza y Ruiz (2005, p.61).**

4.4.1 *Operacionalización de variables*

Cuadro N°13

Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.	**Comunicación Estratégica**	Características de la Com. Estratégica	Disciplina específicamente concebida para posibilitar un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa.	**Planificación** (Realizar un plan minucioso de lo que se quiere acometer)	**Instrumen. I** 7,8,9, 10 y 11 **Instrumen. II** 7,8 y 9 **Instrumen. III** 4,5,6,7,8,9, 10, 11 y 12 **Instrumen. IV** 2,6 y 7
				Coherencia (Con la realidad de los hechos y lo que se requiere difundir).	**Instrumen. I** 11 **Instrumen. IV** 6 y 7
				Oportunidad (Momento preciso para hacer algo y no dejarlo pasar, sobre todo para informar)	**Instrumen. I** 10 **Instrumen. IV** 6 y 7
				Formal-informal (En el primer caso, la comunicación que surge del seno de la organización a través de diversos canales. Y la informal, la comunicación propia de la interacción de la gente dentro de la empresa).	**Instrumen. IV** 6 y 7

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.				**Pertinencia** (Se refiere a la necesidad de ser congruente con los hechos).	**Instrumen. IV** 6 y 7
	Gestión del Conocimiento	Aspectos de la Gestión del Conocimiento	Disciplina que estudia el diseño e implementación de mecanismos para que el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo, se transforme en conocimiento organizacional	**Políticas** (Conjuntos de lineamientos a seguir respecto algún aspecto de la organización).	**Instrumen. I** 3,4,5,6,8 y 12 **Instrumen. II** 1,2,3,4,5,6,7, 10,11 y 12 **Instrumen. III** 1,2,3,4,5, 10 y 11 **Instrumen. IV** 1,2,3,4,5,8,9, 10 ,11 y 12
				Departamentalización (Creación de unidades que permitan clasificar y asignar las funciones de trabajo en una organización).	**Instrumen. IV** 2 y 10
				Indicadores (Marcadores que	**Instrumen. I** 5 y 6

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
				permiten medir un proceso, una gestión organizacional)	**Instrumen. II** 3 **Instrumen. III** 2
				Tecnología (Uso de herramientas y de conocimientos destinados a encontrar soluciones)	**Instrumen. I** 4 **Instrumen. II** 2 **Instrumen. IV** 4
Describir la relación que existe entre la Comunicación	**Organización que produce conocimiento**	División del Trabajo de producción de conocimiento	Proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento	**Directivos** (Grupos de personas con capacidad para conducir proyectos organizacionales)	**Instrumen. I** 2,3,5,7,10 **Instrumen. II** 1,3,5 y 11 **Instrumen.III** 1,2,3 y 6 **Instrumen.IV** 8,9,10,11 y 12

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.				**Investigadores** (Personas dedicadas a realizar trabajos de investigación con la finalidad de producir un nuevo conocimiento)	**Instrumen.I** 1, 5, 6. 7, 9, 10 **Instrumen. II** 11 **Instrumen.III** 7
				Clientes (Grupo de personas o de entidades que demandan satisfacer una necesidad a través de un producto o un servicio)	**Instrumen. I** 2, 5, 6, 10
		Cultura organizacional en organizaciones del conocimiento		**Abierta-funcional** (Flexible a cambios y con estructura que opera al servicio de la organización).	**Instrumen. I** 12 **Instrumen. II** 5 **Instrumen.III** 12
				Poder e influencia (Autoridad que se ejerce sobre las personas en la organización y muchas veces se abusa de dicho poder).	**Instrumen. II** 4, 6 **Instrumen.IV** 8 y 9
				Cerrada-disfuncional (Negada a admitir procesos de cambio, y por otro lado que no opera correctamente al servicio de la organización).	**Instrumen.III** 12 **Instrumen.IV** 5
Describir la relación que existe entre la Comunicación				**Interacción cultural** (Es la relación entre las distintas unidades de una organización, mediante la participación de su	**Instrumen.I** 12 **Instrumen.III** 12 **Instrumen.IV**

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
				Intangibles (Cosas o acciones que generan valor en el tiempo a la organización y que no tienen aspecto físico, como por ejemplo calidad del recurso humano, atención al cliente, el conocimiento)	**Instrumen. I** 2,5,8,12 **Instrumen.II** 3,7,8 **Instrumen.III** 2,5,12 **Instrumen.IV** 2, 3,7,9, 11
Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.	**Aprendizaje Organizacional**	Gestión de información para el aprendizaje organizacional	Es un cambio de comportamiento organizacional que genera aprendizaje colectivo.	**Características** (Rasgos o cualidades particulares que distinguen a las personas u organizaciones en su accionar).	**Instrumen. I** 2,5,7 y 12 **Instrumen. II** 3,4,5,6 y 12 **Instrumen. III** 2,3 y 4 **Instrumen. IV** 3,6,8,9 y 10
				Compartir conocimiento (Transmitir a otros lo que se sabe, lo que se conoce, lo que se ha investigado).	**Instrumen. I** 7 **Instrumen.II** 5 **Instrumen. III** 7 **Instrumen.IV** 7,8
				Liderazgo para generar aprendizaje (Asumir la conducción de acciones para hacer	**Instrumen. I** 6 **Instrumen.II** 4

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría/Definición operativa	Item
				que se genere aprendizaje individual y colectivo).	Instrumen. IV 9

Nota. **La autora (2012)**

A continuación se definen conceptualmente cada una de las variables que serán objeto de análisis en la presente investigación con su correspondiente referencia bibliográfica:

Comunicación Estratégica (Variable independiente): "disciplina específicamente concebida para posibilitar un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa" (Sheinsohn, 2000, p. 11).

Gestión del Conocimiento (Variable dependiente): "disciplina que estudia el diseño e implementación de mecanismos para que el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo, se transforme en conocimiento organizacional" (Pérez-Montoro, 2008, p.63).

Organización que produce conocimiento (Variable independiente): "proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento" (Pérez-Montoro, 2008, p.112).

Cambio Organizacional (Variable dependiente): "redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas, con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio" (Guizar, 2008, p.8)

.

Aprendizaje Organizacional (Variable dependiente): "es un cambio de comportamiento organizacional, que genera aprendizaje colectivo" (Swieringa y Wierdsma, 1995. p. 37).

4.5. *Población y Muestra*

Para Berganza y Ruiz (2005):

> El universo hipotético será la totalidad del conjunto de elementos, seres u objetos que se pretende investigar. Comprende todas las poblaciones existentes sobre las que se podría efectuar la investigación que se pretende realizar. La población es el conjunto de todos los casos coincidentes con una serie de especificaciones. Sus unidades han de ser de la misma naturaleza que las que contendrá la muestra (p. 64).

En el presente trabajo, la población quedó conformada por todos los centros e institutos de investigación y desarrollo de la Universidad Católica Andrés Bello (sede Montalbán-Caracas). Vale decir:

- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
- Instituto de Investigaciones Históricas
- Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional
- Centro de Derechos Humanos
- Centro de Investigación de la Comunicación
- Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería
- Centro de Investigación y Formación Humanística
- Centro de Investigación para la Educación, Productividad y la Vida

También formaron parte de la población algunas instancias jerárquicas de la UCAB vinculadas con los procesos de gestión del conocimiento, tales como:

- Dirección de Escuela de Comunicación
- Dirección General de Postgrados
- Oficina de Prensa y Publicidad

Por último, como parte del universo o población se incluyeron consultores externos expertos en Gestión del Conocimiento, para conocer su opinión sobre la vinculación de la comunicación con los programas de gestión del conocimiento.

La presente investigación partirá de una muestra no probabilística o dirigida. Y comoquiera que en este estudio se considerará una población relativamente pequeña, se tomó como muestra a 5 de los 9 entes existentes, entre institutos y centros de la investigación de la Universidad Católica Andrés Bello (55.55 % del total) y los cuales son: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Instituto de Investigaciones Históricas, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Centro de Investigación de la Comunicación y el Centro de Investigación y Formación Humanística.

Adicionalmente se entrevistará a dos representantes de la alta gerencia académica (Dirección General de Postgrado y Dirección de la Escuela de Comunicación Social) y a un representante de la Oficina de Prensa y Publicidad; todos de la UCAB. Asimismo, se entrevistará a dos consultores externos expertos en el área de Gestión del Conocimiento. Todo lo cual indica que la muestra total seleccionada será de 10 personas, si se suman los 5 investigadores escogidos.

4.6 *Técnicas de Investigación. Entrevista Semi Estructurada*

En el presente trabajo, se utilizará la entrevista cualitativa, por ser "más íntima, flexible y abierta" (King y Horrocks, 2009, cp por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), y definen la entrevista como: "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (p.418).

Las entrevistas según Hernández et al. (2010) se clasifican en estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas, o abiertas. En este caso se seleccionó la entrevista semi estructurada porque ésta permite contar con una guía de preguntas previamente elaboradas, y al mismo tiempo el entrevistador tiene la libertad de incorporar alguna pregunta eventual para precisar determinada información; además de facilitar una interacción más espontánea de los entrevistados.

En razón de ello, se elaboró un instrumento modelo para los investigadores de la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo trabajo genera conocimiento. Y al cual se llamará Instrumento I.

Un instrumento modelo para lo que el autor del trabajo denominó Alta Gerencia de la Universidad Católica Andrés Bello, en su condición de líderes en sus posiciones gerenciales. Y al cual se llamará Instrumento II.

Un instrumento modelo para el área de prensa y publicidad de la Universidad Católica Andrés Bello, por su actividad comunicacional (en ese entonces) dentro de la organización. Pues no existía un área de comunicación como tal. Y al cual se llamará Instrumento III.

Un instrumento modelo para profesionales externos expertos consultores en Gestión del Conocimiento, por su experticia en el desarrollo de programas de esta naturaleza y su implantación dentro de las organizaciones. Y al cual se llamará Instrumento IV.

Respecto al público externo de la UCAB, caso de consultores en el área de Gestión del Conocimiento, la entrevista semiestructurada será igualmente el instrumento a usar para recolectar información de utilidad para la investigación.

4.7 *Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección*

"Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente" (Grinell, Williams y Unrau, 2009, cp. Hernández et al., 2010, p. 200).

Partiendo de esa premisa, los 4 instrumentos diseñados para la presente investigación recogen las variables o conceptos señalados en el objetivo general, a saber: Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

.

Y se dice que un instrumento de medición es confiable, cuando cada vez que se aplica, sus lecturas son similares o muy parecidas. Un ejemplo es si se usa un termómetro para medir la fiebre de un paciente en repetidas ocasiones en un mismo período de tiempo, no debería registrarse variación alguna. Si se trata de aplicar un cuestionario a varios entrevistados con la finalidad de validar determinado constructo, las respuestas deberían ser coincidentes aunque explicadas tal vez de manera diferente (Hernández et al., 2010).

4.7.1 *Validación de Instrumentos Utilizados en la Recolección*

Como se ha señalado anteriormente, la recolección de datos en este trabajo, se hizo a través de cuatro (4) instrumentos diseñados de acuerdo al tipo de entrevistado y según su relación con las variables de investigación, planteadas en el objeto de estudio.

Los cuatro (4) instrumentos le fueron enviados a una profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, graduada en Psicología y Especialista en Desarrollo Organizacional, de manera de contar con sus consideraciones y observaciones pertinentes.

Respecto al Instrumento I sus observaciones fueron: reducir el número de preguntas, porque originalmente se formularon 18 (Anexo A). Ordenar las preguntas por secuencia de contenido. Evitar preguntas con orientación cerrada, cuyas (respuestas pudieran dar: si/no, no sé), e hizo sugerencias de reformular las preguntas N°. 3, 5, 10. Finalmente, el cuestionario quedó conformado por 12 preguntas (Anexo B).

Respecto al Instrumento II sus observaciones fueron: reducir el número de preguntas, porque originalmente se formularon 23 (Anexo C). Finalmente, el cuestionario quedó conformado por 12 preguntas (Anexo D).

Respecto al Instrumento III sus observaciones fueron: reducir el número de preguntas, porque originalmente se formularon 22 (Anexo E). Reformular la pregunta N°. 15, (la cual al final quedó fuera del instrumento), porque el cuestionario quedó conformado por 12 preguntas (Anexo F).

Respecto al Instrumento IV sus observaciones fueron: reducir el número de preguntas, porque originalmente se formularon 21 (Anexo G). Reformular las preguntas N°. 11, 12 y 13. Finalmente, el cuestionario quedó conformado por 12 preguntas (Anexo H).

Por otro lado, los cuatro (4) instrumentos fueron validados igualmente por un profesor Especialista en Comunicación Social, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Semiótica, Instituto Universitario Pedagógico de Caracas. Candidato a Doctor en Ciencia Sociales en la Universidad Central de Venezuela.

Asimismo, los instrumentos fueron validados por una profesora, licenciada en Comunicación Social, Universidad Central de Venezuela; Magister en Gerencia Empresarial, Universidad Santa María y Doctoranda en Ciencias Sociales, Universidad Central de Venezuela. Consideró que los instrumentos estaban bien formulados y no hizo mayores comentarios.

4.8 *Procedimiento*

Una vez validado los cuatro (4) instrumentos por parte de los profesores ya indicados, se procedió a iniciar el proceso de consecución de las distintas entrevistas a realizar. En total fueron diez (10) distribuidas de la siguiente manera: 5 investigadores UCAB, 2 personas de la categoría que la investigadora denominó Alta Gerencia, y una (1) entrevista al área de Prensa y Publicidad de la organización.

Los primeros en ser entrevistados fueron los 5 investigadores, cuyos encuentros fueron concertados en la medida que fueron respondiendo afirmativamente cada uno de ellos. Y en sentido se conversó finalmente con el Instituto de Investigaciones Económicas, el Centro de Investigación de la Comunicación, el Instituto de Investigaciones Jurídicas, el Instituto de Investigaciones Históricas y el Instituto de Investigación y Formación Humanística. Las 5 entrevistas se realizaron en un lapso de tres meses aproximadamente.

Posteriormente se entrevistó a las dos personas representantes de lo que la investigadora llamó Alta Gerencia y por último se entrevistó al representante del área de Prensa y Publicidad de la organización caso de estudio. Culminadas las 8 entrevistas dentro de la UCAB, se procedió a transcribir cada una de ellas y a salvarlas en un archivo como insumo de fundamental utilidad.

Adicionalmente, y luego de conversaciones con algunas personas clave en la Gestión del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar para preguntar qué expertos en consultoría de Gestión del Conocimiento podrían sugerirle a la investigadora, la recomendación fue entrevistar al doctor Pablo Liendo, conocedor del tema. Por otra parte, el Consultor de empresas Alejandro Szilagyie sugirió a la investigadora entrevistar a la experta en consultoría de Gestión del Conocimiento, Luisa Elena Sucre. Ambas personas fueron entrevistadas en un lapso de un mes, para lo cual se les llamó y se les explicó de qué se trataba el proyecto de trabajo de la investigadora, se fijaron las citas y se les visitó en sus sitios de trabajo. Las dos entrevistas fueron transcritas y salvadas en un CD para incorporar como anexos.

Una vez finalizado el trabajo de campo -en cuanto a la recolección de la información a través de las distintas unidades de análisis seleccionadas (10 en total), mediante la aplicación de los cuatro (4) instrumentos diseñados para tal efecto y, utilizando como técnica la entrevista semiestructurada- los pasos acometidos fueron:

- Transcripción fidedigna de las narraciones de cada uno de los entrevistados (se anexan en copia digital para su verificación).
- Elaboración de matriz o descriptor de resultados, contentivo de respuestas relacionadas con las diferentes categorías y subcategorías establecidas en la tabla de operacionalización de las variables, en función del objeto de estudio planteado en el problema de la investigación (se incorpora en el tomo y se anexa copia en digital).
- Diseño de Escala de codificación para analizar los datos, a partir de la Matriz o Descriptor de resultados (se incorpora en el tomo).
- Identificación de nuevos elementos encontrados como hallazgos (producto de las respuestas dadas por los declarantes) y que el investigador ha considerado de utilidad incorporarlos como elementos importantes de análisis, a la hora de inferir interpretaciones del Estudio

de Caso y que pudieran devenir en futuras conclusiones y/o recomendaciones al término de la investigación.

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), "el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos". (p.406).

4.9 Modelo Matriz descriptores de resultados, diseñada según unidad de análisis seleccionada.

Cuadro N° 14

Preguntas Instrumento I	**(5) Investigadores UCAB**
Del 1 al 12	

Cuadro N°15

Preguntas Instrumento II	**(2) representantes Alta Gerencia UCAB**
Del 1 al 12	

Cuadro N° 16

Preguntas Instrumento III	**(1) representante Área Prensa y Publicidad UCAB**
Del 1 al 12	

Cuadro N° 17

Preguntas Instrumento IV	**(2) Expertos externos en Gestión del Conocimiento**
Del 1 al 12	

***Nota*: los cuadros N° del 13 al 16 son elaboración propia de la investigadora (2012).**

4.10 *Escala de Codificación para Analizar los Datos* correlativo numérico

A los efectos de facilitar el trabajo de análisis de las respuestas ofrecidas por los diez entrevistados incluidos en la muestra, y de acuerdo a los cuatro (4) instrumentos diseñados, el investigador elaboró una especie de escala de la codificación utilizada para segmentar las respuestas, en función de las subcategorías establecidas para cada una de las variables propuestas en la tabla de operacionalización.

En ese sentido, se conformó una codificación identificada en primer lugar por colores, en segundo lugar por una letra del alfabeto en mayúscula, y en tercer lugar por un número arábigo asociado a cada letra. De manera de que la explicación resulte mucho más gráfica, a continuación se muestra una tabla con los datos indicados.

Cuadro N°18

Escala de la codificación de las respuestas de entrevistados

Variable	**Color asignado Categorías**	**Código asignado Letra y número**	**Subcategorías**
Comunicación Estratégica	Características de la Com. Estratégica **Naranja**	A1,A2,A3,A4 y A5	Planificación= **A1** Coherencia=**A2** Oportunidad=**A3** Formal-informal=**A4** Pertinencia=**A5**
Gestión del Conocimiento	Aspectos de la Gestión del Conocimiento **Azul**	B1,B2,B3 y B4	Políticas=**B1** Departamentalización=**B2** Indicadores=**B3** Tecnología=**B4**
Organización que produce conocimiento	**Verde**	C1,C2,C3	Directivos=**C1** Investigadores=**C2** Clientes=**C3** (nuevo hallazgo) **C4*** División del Trabajo de producción del conocimiento

Organización que produce conocimiento	**Rosado**	D1,D2,D3 y D4	Abierta-Funcional=**D1**
			Poder e Influencia=**D2**
	Cultura organizacional en organizaciones del conocimiento		Cerrada-Disfuncional=**D3**
			Interacción cultural=**D4**
Cambio Organizacional	Aspectos del cambio organizacional **Morado**	E1,E2,E3 y E4	Resistencia=**E1**
			Competitividad=**E2**
			Mejores prácticas=**E3**
			Intangibles=**E4**
Aprendizaje Organizacional	Gestión de información para aprendizaje organizacional **Marrón**	F2 y F4	(nuevo hallazgo) **F1****
			Compartir conocimiento=**F2**
			Liderazgo para el aprendizaje= **F4**
			(nuevo hallazgo) **F3****

***Nota*: Elaboración propia (2012)**

Al revisar cuidadosamente las respuestas dadas por los entrevistados surgieron inquietudes reiteradas acerca de algunas subcategorías no contempladas inicialmente (cuando se elaboró el cuadro de operacionalización de variables). Y por considerarse de gran utilidad, la autora de este trabajo se permitió la licencia de incorporarlas como soporte, para realizar la interpretación de los resultados más adelante.

Estas nuevas subcategorías se muestran en la tabla de escala de la codificación con uno y dos asteriscos que las identifican. En efecto, en la Variable Organización que produce conocimiento, Categoría División del Trabajo de Producción de Conocimiento, surgió una nueva subcategoría que se denominó: *Financiamiento* y que la autora lo identifica con el color verde, y el código **C4**. El planteamiento surge por la queja de los investigadores de que la institución objeto de estudio no estima recursos económicos suficientes para el manejo del conocimiento.

Y por otro lado, en la Variable Aprendizaje Organizacional, se añadieron dos subcategorías que también surgieron del proceso de conversación con los entrevistados: *Motivación*, identificada con el color marrón y el código **F1,** y *Entrenamiento* o capacitación, identificada también con el color marrón y con el código **F3**. En el primer caso, se trata de la importancia -según los entrevistados- que haya motivación para compartir lo que se sabe, motivación para mejorar canales de comunicación, motivación para aprender. Y en lo referente a *Entrenamiento*, respecto a lo que representa la gestión del conocimiento para la gente y la organización, entrenamiento que no necesariamente es formal o convencional, sino entrenamiento que se genera al poner en contacto a unos empleados con otros dentro de la organización.

CAPÍTULO V.
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se describen a continuación, a partir de cada uno de los instrumentos de recolección de información utilizados.

5.1. *Resultados del instrumento N° I*

Para la pregunta N° 1: ¿Cuál es su área de investigación y cuánto tiempo lleva en ella?:

Dos entrevistados señalaron tener 2 líneas de investigación cada uno y tres dijeron llevar 1 sola línea de investigación cada uno. Totalizadas resultan 7 líneas de investigación, y cuyos nombres se expresan a continuación: Sistema Penitenciario y Derechos del Niño; Historia Territorial de Venezuela e Historia Eclesiástica de Venezuela; Demografía; Comunicación e Historia; y Ética Moderna y Contemporánea. Código (C1).

En relación a la segunda parte de la pregunta, los investigadores tienen entre 15 y 30 años de experiencia en sus respectivas áreas, lo cual representa un promedio de 18 años de experiencia profesional. Código (C1).

Para la pregunta N° 2: ¿Considera usted que los resultados de sus trabajos de investigación han generado algún aporte a la Universidad Católica Andrés Bello, como casa del conocimiento? ¿De qué manera?

La respuesta de los cinco (5) investigadores fue afirmativa. Además, expresaron que los centros o institutos de investigación a los que representan han sido referentes importantes (a partir de esos trabajos) no solo para la UCAB, sino para el país en general. Interesante entonces destacar la sumatoria de respuestas como:

- "Ha generado cambios estructurales en el país. De este centro salió la LOPNA, Ley de Protección del Niño y del Adolescente..."
- "Somos una referencia obligada en Venezuela sobre estas dos áreas en particular" (Historia de Venezuela y Eclesiástica).
- "Nos hemos convertido en el principal núcleo de investigadores especializados en el área de demografía que existe en el país...reconocido tanto a nivel nacional como el internacional". Código (B3).
- "...no sólo han gestionado seminarios sino libros utilizados por estudiantes de pre y postgrado de distintas áreas de la universidad".

Código (B1, B2, y B3).

Para la pregunta N°3: ¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa integral de gestión del Conocimiento?

Sobre la primera parte de la pregunta, los cinco (5) investigadores coincidieron en señalar que se trata de dar a conocer a los demás (alumnos, profesores, colegas y a otros públicos) lo que hacen dentro de los centros o institutos que representan. Código (B2).

Uno de los entrevistados hizo énfasis en que es importante la integración, particularmente entre 6 de los institutos de investigación para que no "se comporten como estancos, como feudos o islas del conocimiento... y podamos saber... qué investigaciones hacemos...en la UCAB". Incluso, otro de los investigadores señaló que "podría mejorarse con un banco de investigación". Código (B1).

Sobre la parte final de la pregunta, tres de los investigadores coinciden en señalar que no creen que esté estructurado como tal un programa de gestión del conocimiento en la UCAB. Código (B1).

Mientras que dos investigadores manifestaron que no creían que la organización estuviese trabajando en eso. E incluso uno de ellos indicó que "en la alta gerencia académica no está el tema". Código (B1).

Otra respuesta sostenida por dos de los investigadores fue que no estaban enterados acerca de si la organización estaba adelantando algún programa de gestión del conocimiento. Código (B2).

Para la pregunta N°4: ¿Cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el uso de tecnologías de información?

Cuatro de los investigadores respondieron afirmativamente señalando que la tecnología era básica para gestionar el conocimiento, porque es una herramienta fundamental para facilitar procesos sobre todo en tiempos cuando la tecnología ha avanzado tanto. Adicionalmente, dos de los investigadores hicieron hincapié en que debe haber conciencia y disposición al intercambio entre investigadores y docentes, a través de la realización de eventos como congresos o jornadas, para dar a conocer lo que se hace dentro de la UCAB. El quinto investigador indicó que la pregunta no aplicaba para su campo de trabajo. Código (B4 y A5).

Para la pregunta N°5: En su opinión, ¿la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?

Cuatro de los investigadores utilizaron expresiones afirmativas como: "sin duda que sí", "totalmente", "sí lo creo". Un cuarto investigador fue más específico al señalar que "en la medida en que damos a conocer los resultados de nuestros trabajos, pueden ser aplicados... y generar otras demandas. Esa es la vía". Código (E2).

Cabe destacar que uno de los investigadores señaló que: "no hay una política de la universidad donde no esté metida la bendita palabrita" (se refería a la palabra productividad). Código (E2).
Y por otro lado, tres de ellos se refirieron al hecho necesario de aplicar las mejores prácticas para dar a conocer lo que se hace. Código (E3).

Para la pregunta N°6: ¿De qué manera le beneficiaría a usted y a su equipo de trabajo, una buena Gestión del Conocimiento?, bien porque ustedes sean los generadores de ese conocimiento, o porque ustedes sean usuarios de esa unidad que procuró dicho conocimiento

De las respuestas dadas por cuatro de los investigadores se deduce que el beneficio de aplicar una buena gestión del conocimiento está a la vista y favorecerá tanto a quienes lo generan, como a quienes lo reciban, sean estudiantes, profesores o usuarios externos de la UCAB (como ejemplo, uno de ellos citó el "Centro Santa Inés como iniciativa UCAB para atender la población circundante en materia de salud y educación comunitaria". Otro ejemplo a destacar es la relación que ha tenido en el tiempo la UCAB con el Instituto Nacional de Estadística (INE) a los efectos de la realización del Censo en Venezuela. Un quinto investigador se refirió al hecho de que se alcanzan "a veces algunos productos con muchos esfuerzos, con muchas restricciones, y si esos resultados no son conocidos, no son aprovechados, se genera frustración". Código (C2 y C3).

De otro lado, resultó una queja común de los 5 investigadores entrevistados el que la UCAB no cuente con una estructura administrativa con un presupuesto asignado para financiar la investigación (como creación del conocimiento). Todos coincidieron en señalar de distintas maneras lo difícil que se hace "agenciarse por cuenta propia los recursos", incluso solicitar y lograr la compra de un software. Concuerdan los investigadores en que la UCAB debería destinar recursos de manera "sistemática y estructurada", según las necesidades de

cada una de las unidades académicas", en función de lograr una investigación sostenida en el tiempo, cuyos resultados sean de utilidad para los diversos usuarios de ese conocimiento. Lo que motivó a la autora del presente trabajo a incorporar el ítem *Financiamiento* identificado con el Código C4, como para ser analizado (por considerarlo un hallazgo de interés, a la hora de elevar las conclusiones del trabajo), aun cuando no fue colocado inicialmente como una subcategoría de la categoría División del Trabajo de Producción de Conocimiento, en la variable Organización que produce conocimiento del cuadro de operacionalización.

Para la pregunta N°7: ¿Está usted dispuesto a compartir su conocimiento integral con otros investigadores y otras instancias de la UCAB?

Los cinco investigadores respondieron estar de acuerdo en compartir su conocimiento y el de las áreas que representan. De hecho, señalaron que ya lo hacen, no solo a través de la docencia al compartir con sus estudiantes, sino a través de otras vías. Por citar algunos ejemplos: el centro de Documentación de Historia al que acude mucha gente a consultar información, el Proyecto Pobreza que involucra a varias instancias; y por otro lado, porque sus resultados son de interés para entes públicos y privados del país. Código (F2).

Sin embargo, una de las investigadoras manifestó que los productos que se hacen en la UCAB no se comparten: "unos cuatro profesores que lo saben, unos periodistas amigos que lo saben y hasta allí. Y es una pena que no se conozca lo que se hace, porque se trata de horas/ hombre dedicadas a la investigación y a un trabajo bestial durante un año de trabajo". Código (F2).

Valga destacar por otra parte, que esta pregunta dio origen a la creación de las subcategorías *Motivación* y *Entrenamiento* (ambas asociadas a la categoría Gestión de información para el Aprendizaje Organizacional, correspondiente a la variable Aprendizaje Organizacional de operacionalización), aunque no fueron

colocadas inicialmente en el cuadro. La autora de la presente investigación *consideró que* las respuestas asociadas a estas dos subcategorías, serían de utilidad para las conclusiones finales del presente trabajo. Dichas subcategorías fueron identificadas respectivamente, con los códigos (F1) y (F3).

En el caso de la Motivación, en efecto surgió la respuesta de un investigador quien señaló la importancia de motivar, a través de la docencia, a los alumnos de pre y postgrado a seleccionar temas de Trabajo de Grado relacionados con áreas de investigación en la que se trabaja en la UCAB, ejemplo área de Demografía. Así como la motivación de hacer trabajos conjuntos con el Parque Social Santa Inés y nutrirse de investigaciones hechas en el seno de la UCAB, a título de ejemplos. Código (F1).

En lo que se refiere a la parte de *Entrenamiento,* igualmente surgieron dos informaciones de gran utilidad a la hora de elaborar más adelante conclusiones sobre Comunicación Estratégica y Gestión del conocimiento. Por un lado el hecho de que la UCAB sea la única universidad que cuenta con un programa a nivel de postgrado para la formación de recursos humanos especializados en el área de Demografía. Información ésta que debería ser de amplia difusión. Por otro lado, están los cursos de extensión y los talleres de formación sobre ética y valores que coordina el área que representa uno de los investigadores, y cuya gestión podría insertarse como una actividad relevante de la gestión del conocimiento, en materia de entrenamiento. Código (F3).

Para la pregunta N° 8: ¿Cree usted que los procesos de comunicación dentro de la organización se relacionan con la gestión del conocimiento?

La respuesta de los investigadores es afirmativa, en el sentido de que ciertamente debe haber una relación entre los procesos comunicacionales y la gestión del conocimiento UCAB. No obstante, señalan sus deficiencias indicando que hace falta hacer "más visibles esos canales", porque "todo el mundo en su

discurso te dice que la información es lo más importante, pero tú ves el panorama y no se hace nada al respecto". Porque la universidad son tres cosas: "educación, investigación y conocimiento". Código (A1 y A5).

Se reflejan quejas acerca del mal uso que se le da a la página web (como medio divulgativo), sobre la poca participación que permite el DTI a la hora de incluir contenidos en esa herramienta tecnológica, porque no existe un consejo consultivo, y también al hecho de que no se da un intercambio de información, por ejemplo entre áreas como: el centro de investigaciones de la comunicación con el área de Historia, con Comunicación Política, con Sociología de la Comunicación, y que de darse, haría el trabajo más productivo de todos los involucrados, en opinión de uno de los investigadores,. Código (A1, A2, A3, A4, A5).

Para la pregunta N° 9: ¿Son eficientes los canales regulares de comunicación del área de investigación y desarrollo de la UCAB, para darle soporte a un programa de Gestión del Conocimiento?

La respuesta fue que no son eficientes los canales regulares de comunicación para difundir las actividades de investigación de la UCAB. La percepción de los entrevistados es que no son eficientes entre los centros y tampoco de cara al resto de la organización. Los argumentos recogen una comunicación informal de parte de los actores involucrados, desinterés de los propios investigadores de conocer qué hacen sus colegas (corriéndose el riesgo de que se solapen trabajos de investigación), falta de planificación para comunicar formalmente lo que ocurre en los centros e institutos de investigación, tanto internamente como para públicos externos. Código (A1, A2, A3, A4).

Para la pregunta N°10: ¿Ha experimentado usted y/o su equipo de trabajo que algún proyecto importante de investigación no se haya difundido por falta de comunicación y de una acción de Gestión del Conocimiento?

Cuatro de los entrevistados respondieron haber transitado con frecuencia por la circunstancia de que sus trabajos no se den a conocer. Alegan que pareciera ser que la UCAB no sabe "vender sus productos", y que se requiere dar mayor proyección a los resultados de los trabajos. Consideraron importante que exista un plan coordinado por una Dirección que se encargue de esa actividad. Incluso uno de los investigadores precisó que "cada quien busca agenciarse de manera casual o factual la difusión de lo que hace". Código (A1 y A3).

El quinto investigador respondió no haberse sentido afectado.

Para la pregunta N°11: ¿Cómo cree usted se debería comunicar la Gestión del Conocimiento?

Una respuesta apreciativa fue señalar que lo primero que debe hacerse es "valorar el conocimiento, a partir de que la universidad entienda que el desarrollo, las discusiones, declaraciones, descripción de información, creación de conocimiento, y saber que se desarrolla en espacios (que para algunos son privilegiados), entonces se podrá dar un salto adelante con el reconocimiento". Y por otro lado, se dejará de ver a quienes producen conocimiento como personas "privilegiadas", y como gente que "está perdiendo el tiempo". A partir de allí, habría que difundir el conocimiento por las vías que fueren necesarias, según comentó el investigador. Código (A1, A4 y A5).

Hubo coincidencia de los investigadores en indicar que se debe estimular la participación en actividades como:

- Conferencias, seminarios, foros, congresos tanto nacionales como internacionales
- Estrechar acuerdos con diversas universidades para intercambiar conocimiento
- Optimizar el uso de la web para difundir trabajos de investigadores

- Difusión en medios impresos UCAB
- Difusión en medios impresos de comunicación más importantes del país
- Difusión a través de la radio
- Mejorar los procesos tecnológicos que permitan la comunicación entre las diversas áreas de la universidad.
- Crear una cátedra de honor
- Premiar y estimular eventos desde la alta gerencia, como reuniones, extramuros, talleres, seminarios
- Planificar procesos de comunicación para dar a conocer los resultados de actividades que se realizan dentro de la organización UCAB, y evitar con ello la improvisación, como por ejemplo la eventual solicitud de las autoridades de que algún investigador declare, tal o cual tema, porque se requiere una posición de la UCAB.

Código (A1 y A4).

Para la pregunta N°12: ¿Cree usted que existe una relación entre la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional?

Concuerdan todos los investigadores entrevistados en que sí existe una relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

De hecho, el tema cultural apareció en todas las respuestas dadas a la pregunta y surgieron comentarios relacionados con:

- Definieron como informal la interacción cultural porque responde más al comportamiento de algunas personas que al seguimiento de los canales institucionales. Código (D4).
- Señalaron que los procesos sobre gestión del conocimiento deben formalizarse para capitalizar lo que se hace. Código (D3).

- "En la UCAB cada quien hace las cosas como le parece,... y no porque se responda a políticas institucionales". Código (D3).
- El tema cultural en la UCAB se refleja incluso en la manera de dirigir las comunicaciones: "Por orden del rector le pido...". Código (D4).
- "La UCAB ya no es el colegio San Ignacio grande... pero las autoridades siguen insistiendo en eso que llaman jornadas ignacianas, para darle un sello particular a una realidad que no existe". Código (D3).
- "El conocimiento no tiene dueño, es de todos. Y eso hay que decirlo para que la gente vea las ventajas.... En la medida que das conocimiento, más conocimiento recibes". Código (D2).
- "¿Cómo hacerle entender a la gente que la información es de uso para todos y que se debe comunicar entre profesores, alumnos, unidades, centros, etc?." Código (D2).
-

5.2. *Resultados del instrumento N° II*

Instrumento N°II (conformado por 12 preguntas) y aplicado a dos (2) representantes de lo que el investigador denominó Alta Gerencia UCAB, entrevistados, como parte de la muestra seleccionada. Ver instrumento completo en anexos del Trabajo de Grado.

Para la pregunta N°1: ¿Qué sabe usted acerca de la gestión del conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa de Gestión del Conocimiento?

Las respuestas de las dos entrevistadas estuvieron enfocadas más hacia la segunda parte de la pregunta, y no a responder qué sabían acerca de la gestión del conocimiento.

La primera entrevistada asoció el Plan Estratégico UCAB diseñado hace varios años (en función de 5 líneas de orientación), y entre las cuales aparecen

comunicación y la parte de investigación. Consideró que tal vez no se llevan a cabo las acciones con la velocidad que requiere la organización, al margen de que las circunstancias de país no han permitido implementar dicho plan, aunque entiende que hacia allí se debe ir. Código (B1).

La segunda entrevistada señaló que existe preocupación en la UCAB por la gestión del conocimiento, y sobre todo porque las cosas que se hacen dentro no se conocen por falta de comunicación. A título de ejemplo mencionó que en una misma facultad existen directores de escuelas que no conocen a sus homólogos de postgrado, tampoco los programas que ofrece la UCAB para cuarto nivel de formación. De allí la decisión de las autoridades de crear una dirección de comunicación e imagen. Código (B1).

Para la pregunta N° 2: ¿Cuál cree usted es exactamente la relación entre Gestión del Conocimiento y la tecnología de información?

Ambas entrevistadas coincidieron en que el uso de las tecnologías es indispensable para los distintos procesos que se realizan en una institución como la universidad, Código (B4):

"...las tecnologías nos aportan las formas de poder divulgar, comunicar, difundir, cualquier cosa tanto con públicos internos como con los externos". Primera entrevistada.
"...permiten que ese proceso de gestión del conocimiento sea más fluido, que llegue a quienes queremos que llegue". Segunda entrevistada.

La segunda entrevistada destacó también el hecho de que en la actualidad el 80 por ciento de quienes se inscriben en los postgrados, obtuvieron la información a través del medio Web. Código (B4).

La primera entrevistada indicó que el aspecto tecnológico sigue siendo "una de las debilidades más fuerte de la universidad porque tecnológicamente tampoco se ha podido avanzar a la velocidad que quizá quisiéramos".
Código (B4).

Para la pregunta N°3: ¿En qué medida, contar con una Gerencia o área de Gestión del conocimiento supone mejorar los procesos del negocio -actividad empresarial o institucional- que se basa en el uso del conocimiento?

Ambas entrevistadas coinciden en que es necesario contar con un área rectora de la gestión del conocimiento y con un responsable con las características apropiadas, y la disponibilidad de un presupuesto. De manera de que se definan políticas claras para abordar la gestión del conocimiento en la UCAB. Código (B1, B2 y C4).

Para la pregunta N°4: ¿Requiere la Gestión del Conocimiento de un estilo de liderazgo particular, capaz de estimular ese modelo de aprendizaje organizacional?

La respuesta fue afirmativa de parte de ambas entrevistadas. El liderazgo es indispensable en la gestión del conocimiento dentro de la institución. Código (F4).

La segunda entrevistada dice que se requiere un líder del proyecto "y no que imponga, sino que fije las pautas, previo concierto, para que haya un conductor del proceso". Código (F4).

Para la primera entrevistada, está el hecho de que la mayoría de los académicos por su carácter reservado "no ceden métodos, no ceden procedimientos, no ceden muchas veces el know how que adquirieron para

desarrollar determinada investigación" de allí que se requiera del liderazgo para hacer que el conocimiento cumpla su cometido. Código (F4).

Explica la misma entrevistada que los investigadores investigan pero por ejemplo, "tenemos muchos investigadores que no dan clases en pregrado y allí el conocimiento no está regresando", es decir, no se está compartiendo el conocimiento. Código (F2).

Y agrega que se requiere mayor estímulo para que se realicen más investigaciones, por ello es tan importante la comunicación para que, quienes no están entusiasmados todavía, se motiven a hacerlo. Código (F1).

Para la pregunta N°5: ¿Cree usted que el cliente interno con afectación directa esté dispuesto a compartir conocimiento para empezar a sembrar una cultura UCAB de Gestión del Conocimiento?

Las respuestas no se hicieron esperar: "la ventaja es que en la universidad hay gente joven y eso ayuda a aceptar este tipo de cosas", dice la primera entrevistada. Código (D1).

Agrega la misma entrevistada que no existe en la organización un Manual de Normas y Procedimientos, por lo cual cada quien hace las cosas a su manera. Código (D3).

Sumado a ello, el comentario de la segunda entrevistada acerca de que en la UCAB se escucha decir por los pasillos, "aquí siempre se ha hecho así", lo cual no puede ser un argumento para no avanzar, según sus propias palabras. Código (D3).

Dice la segunda entrevistada que en la UCAB ha habido mucho celo de compartir la información, por aquello de que eso confiere poder.

Afortunadamente desde que aparecieron los banners, eso ha hecho que "que muchos sepamos más cosas y no que solo lo manejaran ciertos profesores y secretarias". Código (D2).

Y añade que en la organización está muy arraigada la cultura del rumor, y si no se especifica bien una información, se corre el riesgo de que se generen malos entendidos, "y termina convirtiéndose en la teoría del caos". Código (D4).

Para la pregunta N°6: Implantar un programa de Gestión del Conocimiento en la UCAB ¿supone un proceso de cambio con variables como la resistencia? ¿Por qué?

La respuesta de ambas entrevistadas fue muy pareja, en relación con el tema de la resistencia en los programas de cambio. Al respecto manifestaron que por lo general se trataba de gente con muchos años en la UCAB que si bien es valiosa por su dedicación y sentido de pertenencia, se resisten a todo tipo de cambio, y aunque en cantidad posiblemente son pocas personas, generan mucho ruido internamente. Y eso hace que los procesos sean lentos y se retrasen. Código (E1).

Para la pregunta N°7: ¿Cuál es la relación de la gestión conocimiento con la comunicación como herramienta indispensable para llevar a cabo un programa de esta naturaleza?

Ambas entrevistadas admitieron que existe una relación entre la gestión del conocimiento y la comunicación para ejecutar un programa sobre el particular, especialmente porque:

Entrevistada uno dice que la UCAB tiene una debilidad importante en materia de comunicación porque no se conoce lo que hace, y por ejemplo, "no se

conoce lo que hace la Escuela de Comunicación Social" en materia de investigación, siendo la unidad que más trabajos de grado realiza cada semestre, cada año, a través de sus estudiantes. Código (A1)

Explica la misma entrevistada que muchos de esos trabajos requieren continuidad y como los alumnos no lo saben arrancan de cero otra investigación sobre el mismo tema. Código (A2).

La entrevistada dos dice que siendo la UCAB una institución que aborda grandes problemas nacionales a través de la investigación, si los resultados no se comunican entonces "estamos entregando un conocimiento endógeno" y el conocimiento no llega "a quienes queremos que llegue". Código (A1 y A4).

Para la pregunta N°8: ¿De qué manera los procesos de comunicación interna de la UCAB impactan positivamente el resultado de un programa de Gestión del Conocimiento? ¿Cuál es el resultado de no hacerlo?

Para la entrevistada uno, sin comunicación ninguna actividad organizacional puede llegar a feliz término, y menos si se trata de la gestión del conocimiento. Lo que se traduce en que no se agrega valor a lo que se hace internamente si no se divulga coherentemente para beneficio de todos. Código (A2).

Mientras que la entrevistada dos indica que a pesar de que la UCAB sigue siendo pequeña, si se compara con universidades como la Central y la Bolívar, requiere contar con lineamientos claros en materia de comunicación. Código (A1).

Para la pregunta N°9: ¿Cómo se debería comunicar la Gestión del Conocimiento?

La entrevistada uno indica que debería ser: a través de una unidad de discusión y divulgación porque el conocimiento tiene muchas áreas, y se debe a diversos públicos, por lo que habría que planificar qué y cuándo comunicar. Código (A1 y A3).

La entrevistada dos dice que se debe comunicar: a través de unas políticas claras y definidas por una Dirección de Comunicación e Imagen. De manera que exista frecuencia y rutina comunicacional. Código (A1, A2, A3, A4).

Para la pregunta N°10: ¿Considera pertinente la creación de un Programa Piloto al implantar un Programa de Gestión del Conocimiento?

Las dos entrevistadas estuvieron de acuerdo en que se trabaje con un programa piloto en la gestión del conocimiento. En el caso de la primera entrevistada, ésta señala que debe escogerse una unidad que no sea ni la más grande, ni la más pequeña. Porque si es la más grande no se ve el estímulo, y si es la más pequeña, no se aprecian las fallas. Código (B1).

La segunda entrevistada cree que de alguna manera el haber decidido crear la Dirección de Comunicación e Imagen en la UCAB, se pudiera entender como un programa piloto. Código (B1).

Para la pregunta N°11: ¿No cree usted que la UCAB como fuente natural del conocimiento debería contar con un programa formal de gestión del conocimiento, de manera de interconectar todos los procesos que se llevan a cabo de cara al cliente interno y del externo?

Ambas entrevistadas coincidieron en que la UCAB debe contar con un programa formal de gestión del conocimiento. Código (B1).

Precisaron lo siguiente:

La entrevistada uno agrega que gestión del conocimiento debería ser incluso una materia en casi todas las carreras. Código (B1 y B2).

La entrevistada dos, hace hincapié en que debe existir además alineación de todas las facultades y direcciones. Código (B2).

Y por otra parte la misma entrevistada hace referencia a todas las actividades que realiza la UCAB a través del Parque Social Santa Inés, con todos los programas para los clientes externos, que se traducen en un manejo del conocimiento por la vía de: "asesoría legal y psicológica, gratuita" y que mucha gente desconoce. Código (C3).

Para la pregunta N°12: ¿Empujaría usted desde su posición en la UCAB un programa de Gestión del Conocimiento?

Tanto la entrevistada uno como la entrevistada dos, mostraron su disposición a ser parte de un programa de gestión del conocimiento en la UCAB.

La entrevistada uno, destacó la importancia de motivar a otros a ser partícipes en un proceso de esta naturaleza, porque "en la universidad hay muchas buenas ideas", lo que se requiere es un responsable directo. Código (F1).

De igual forma, la entrevistada dos agregó: "sí, si tuviera la posibilidad de hacerlo, con toda seguridad, porque creo que todo lo que se haga en esa materia, se traduce en definitiva, en cuestiones positivas para la institución". Código (F1).

5.3 *Resultados del instrumento N° III*

Instrumento N°III (conformado por 12 preguntas) y aplicado a una (1) representante de lo que el investigador denominó área de Prensa y Publicidad,

entrevistada, como parte de la muestra seleccionada. Ver instrumento completo en anexos del Trabajo de Grado.

Para la pregunta N°1: ¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa de gestión del conocimiento?

La respuesta de la entrevistada se centró solamente en la segunda parte de la pregunta y al respecto señaló que hasta donde ella sabía no existía en la UCAB, como política, un programa instaurado en ese sentido. Código (B1).

Indicó que se realizan reuniones entre algunas direcciones y el vicerrectorado académico y allí se informa sobre determinados aspectos. Código (B2).

Por último dijo que "en prensa somos los últimos en saberlo, pero te mentiría si te dijera que estoy al tanto". Código (A4).

Para la pregunta N°2: En su opinión, ¿la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?

La respuesta fue: "Claro que sí". Código (E2).

"...para hacer entre todos una institución más competitiva, más transparente, más actualizada y para no repetir los errores". Código (E2).

Para la pregunta N°3: ¿De qué manera cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el aprendizaje Organizacional?

La entrevistada responde: "Sí se relaciona porque aprendemos todos de todos y de todo". Código (F4).

Para la pregunta N°6: ¿Existen algunos riesgos asociados, de no aplicarse apropiadamente la comunicación en un programa de Gestión del Conocimiento?

"Claro que sí, porque no va a ser eficiente, no se va a saber qué está pasando, se pierde el esfuerzo, se pierden muchos recursos, se reinventa lo mismo, pareciera que es una característica de nosotros los latinos. Se parte cada vez de cero". Código (E2).

Para la pregunta N°7: ¿Son eficientes los canales regulares de comunicación del área de investigación y desarrollo de la UCAB para darle soporte a un programa de Gestión del Conocimiento?

Dice la entrevistada que lo más eficiente es el evento anual que convoca el Consejo de Desarrollo Científico y Tecnológico para notificar que 3 investigadores de la UCAB fueron premiados por su trabajo. Código (A2).

Señala la entrevistada que debe hacerse una especie de "investigación policial" para saber quién está haciendo qué cosa en la UCAB. Código (A4).

Por otro lado, agrega, que al igual que en los Ministerios que no se le da continuidad a los proyectos anteriores, en la UCAB pasa lo mismo, llega alguien y desarrolla un proyecto que ya estaba hecho, y resulta ser más de lo mismo. Código (B2).

Para la pregunta N°8: ¿Qué aportes haría en términos de mejorar la comunicación en un programa de Gestión del Conocimiento?

A lo que la entrevistada responde:

- Darle mejor uso a la Web
- Utilizar los medios internos como EL UCABISTA, el programa de radio en Radio Caracas Radio (RCR) y los espacios internos.

- Retomar las jornadas de investigación que se realizaban en el pasado
- Realizar reuniones cara a cara

Código (A1 y A4).

Para la pregunta N°9: ¿Cree usted que el área de Prensa y publicidad ha desempeñado un rol activo en el programa de Gestión del conocimiento de la UCAB?, ¿De qué manera?

Considera la entrevistada que sí, porque durante más de 15 años a través del periódico de la UCAB se destacaron logros de la institución, resultados de investigaciones, actividades de las distintas Escuelas, se reflejan cambios experimentados, entre otras cosas. Código (A4).

Para la pregunta N°10: ¿Han diseñado ustedes alguna estrategia de comunicación de cara al cliente interno de la UCAB para informar acerca de los programas de Gestión del Conocimiento?

La respuesta de la entrevistada fue: "un no que yo sepa". Código (A1).

Pero refiere dos eventos que considera importantes en ese sentido, uno la celebración del 40 aniversario de la UCAB; y el segundo el Encuentro Nacional de la Sociedad Civil, éste último realizado en 1992, con la finalidad de mostrar la institución hacia adentro y hacia afuera y dar a conocer muchas cosas que nadie conocía. Código (A1).

Destaca por otro lado, que ese evento generó en ese entonces un contacto directo con los medios externos de comunicación social, deseosos de destacar resultados de trabajos realizados, y de entrevistar a algunos voceros. Por aquello de que "te valoro más cuando sé que estás haciendo". Código (A3).

Para la pregunta N°11: ¿A través de qué medios se difunden los avances del programa de Gestión del Conocimiento y cuál es la frecuencia?

La entrevistada responde que se cuenta con El UCABISTA, Radio Universal (programa de Radio Caracas Radio, al que las universidades tienen acceso para destacar información de interés), y la Intranet UCAB. Código (A4).

Para la pregunta N°12: En general ¿considera usted que la UCAB tiene cultura de difundir apropiadamente los trabajos que desarrollan los distintos investigadores?

La respuesta de la entrevistada se entiende como un no, desde el momento en que señala que si hubiera esa cultura de transmitir información en la UCAB, se podría difundir mucho más. Considera la entrevistada que en la institución se hace mucho más de lo que se dice. Código (D3).

5.4 *Resultados del instrumento N° IV*

Instrumento N°IV (conformado por 12 preguntas) y aplicado a dos (2) representantes de lo que el investigador denominó Expertos Externos en Gestión del Conocimiento, entrevistados, como parte de la muestra seleccionada. Ver instrumento completo en anexos del Trabajo de Grado.

Para la pregunta N°1: ¿Cómo define usted la Gestión del Conocimiento? ¿Cuánto tiempo lleva manejando esta herramienta gerencial?

Los dos entrevistados coinciden en señalar que se trata de generar valor a las organizaciones, alineando el desempeño de los actores humanos. Código (B1).

Para el entrevistado uno, la G.C: "Son todas aquellas acciones que tienden a comprender el fenómeno de la producción, intercambio y aplicación del conocimiento de una organización y las técnicas y procedimientos asociados que busquen alinear el desempeño de los actores humanos, al logro que se haya trazado esa organización". Trabaja el tema desde 2005. Código (B).

Mientras que la entrevistada dos dijo: "La defino como la rama de la gerencia que se enfoca en el aprovechamiento consciente de todos los activos de conocimiento de una organización para generar valor. Creo que aquí la palabra clave es aprovechamiento consciente". Trabaja el tema desde 2002. Código (B1).

Para la pregunta N°2: ¿Qué relación existe entre Gestión del Conocimiento y la variable comunicación?

El entrevistado uno señala que "es mandatorio" el manejo de la comunicación, para que todos los actores estén alineados, porque de lo contrario las organizaciones tendrían muchos "Robinson Crusoe, y se desperdiciaría el conocimiento". Código (A1).

La entrevistada dos dice que la relación es "estrechísima" porque la comunicación es fundamental para la transmisión del conocimiento humano, tanto tácito como explícito; pero sobre todo el primero. De allí que se requieran estrategias de comunicación. Código (A1).

Para la pregunta N°3: ¿De qué manera cree usted se fomenta el aprendizaje organizacional al incorporar programas de Gestión del Conocimiento en una organización?

Para el entrevistado uno, lo más exitoso resulta cuando el proceso se da de abajo hacia arriba, aun cuando los de arriba no lo quieran. Eso genera motivación. Código (F1).

Dice también el entrevistado uno, que cuando se comparte información se fortalece el conocimiento sobre el tema. Y se refiere a una frase de Louis Pasteur: "el azar favorece a las mentes preparadas". Código (F2).

Para la entrevistada dos, la relación es proporcional, porque al incorporar programas de gestión de conocimiento, se genera nuevo aprendizaje, y se potencia el conocimiento. Código (F1).

Agrega la entrevistada dos, que uno de los retos de la G.C es convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional, sin que el individuo pierda su conocimiento. Código (F2).

Para la pregunta N°4: ¿Se confunde con frecuencia la Gestión del Conocimiento con el uso de tecnologías de información?

En opinión del entrevistado uno, lo que ocurre es que la tecnología de información se confunde con todo porque los propios computistas se han encargado de eso, y hasta se apropiaron del término comunicación. Pero se puede aterrizar de manera que baje a todos los niveles. Código (B4).

Para la entrevistada dos, ciertamente se confunden los términos porque la GC como herramienta gerencial surgió en la década del 90, a partir de la existencia de redes telemáticas y tecnológicas. Y en esa primera etapa la GC estuvo muy enfocada en eso, pero no lo es todo, se requiere la interacción humana. Código (B4).

"Y sí se relaciona porque mientras más estemos informados, y con esa generosidad de ayudarnos...". Código (F2).

Para la pregunta N°4: Implantar un programa de Gestión del Conocimiento en la UCAB ¿supone un proceso de cambio con variables como la comunicación y la resistencia? ¿Por qué?

"Sí, yo creo que sí. La comunicación es necesaria para que todos esos procesos de cambio se den, es vital". Código (A4).

"Pero el problema está en que si ese programa de Gestión del Conocimiento (y es la experiencia de la UCAB) no viene dictaminado por la gerencia, media, o alta, no se da, porque se genera resistencia. Uno lo ha visto acá con los proyectos Ignacianos o con el proyecto de la universidad siglo XXI, siglo XXII y siglo XXIII". Código (E1).

Y concluye:

"Quizá el resistirse a esos planes es porque tampoco sabemos que pasó con los otros programas, no hemos sido generosos con la información". Código (A1).

Para la pregunta N°5: ¿Cuál es la relación de la Gestión del Conocimiento con la comunicación como herramienta indispensable para llevar a cabo con éxito un programa de tal naturaleza?

En opinión de la entrevistada si se canaliza bien la comunicación dentro de la UCAB de una manera horizontal, será más fácil saber qué se está haciendo en materia de investigaciones, por ejemplo. Lo cual permite inferir que su respuesta es sí. Código (A1).

Para la pregunta N°5: ¿Cree usted que la mayor resistencia a los programas de Gestión del Conocimiento proviene de la cultura organizacional?

Ambos entrevistados le dan crédito a la existencia de la resistencia a los programas de GC por razones culturales. Código (E1).

El entrevistado uno señala además la importancia de tomar en cuenta aspectos como:

:

- La tecnología por sí sola no es suficiente, ésta debe relacionarse a su vez con la infocultura, o subconjunto de cultura, que permita la socialización de los miembros de la organización. Código (D4).

- Si la cultura organizacional tiende a ser cerrada a los cambios, lo que aplica es la tecnología llamada blanda. Código (D3).

- Dependerá de la estructura de gobierno (organización) el poder establecer un programa GC, y eso se debe a la cultura. Código (D1).

- Se trata de modificar -conductas y formas de hacer las cosas- en adultos que siempre lo han hecho de una manera. Y ahora debes hacerle entender que hay una "mejor práctica". Código (E3).

Por su parte, la entrevistada dos, agrega aspectos como:

- La resistencia se entiende de dos maneras, la cultural y la gente que piensa que compartir conocimiento le resta poder. Código (D2).
- La interacción cultural entre los miembros de una organización hace la diferencia en un programa de GC. Código (D4).

- Vencer la resistencia para aprovechar el capital intelectual de la gente que agrega valor a la gente, y que un día se va y se lleva ese conocimiento intangible. Código (E4).
- El capital intelectual de las empresas lo forman: capital humano (gente), el capital estructural (know how) y el capital relacional (todas las relaciones de la empresa con su gente, clientes, etc). Código (E4).
- Esa comunicación entre la gente ayuda a bajar la resistencia al cambio, incluso por encima de la mera comunicación a través de una cartelera, por ejemplo. Código (D4).
- Se trata de compartir las mejores prácticas. Código (E3)
- Para aumentar la productividad. Código (E2)

Para la pregunta N°6: Un mecanismo válido para procurar vencer la resistencia al cambio pudiera ser la participación. ¿Cree usted que con la comunicación se pudiera disminuir la resistencia en un programa de Gestión del Conocimiento?

Ambos entrevistados dieron un sí a la pregunta respecto a la importancia de comunicar para vencer la resistencia. Y ambos estuvieron de acuerdo además en que hace falta la participación de la gente. Código (A1).

La entrevistada dos, agrega que es necesario que la organización cree los espacios para que la gente se comunique. Código (A1).

Dice que la comunicación debe ser formal, pero también informal, para que la gente interactúe, como los llamados world café, que la gente se va rotando de mesas para ir adquiriendo conocimiento de esas conversaciones informales que se generan. Código (A4).

No basta con que tengas o no a mano una herramienta tecnológica, si no sabes qué hacer con ella y con el conocimiento que a través de ella puedes

adquirir. Y es con la comunicación que se le da sentido a todas las inquietudes. Código (A5).

Para la pregunta N°7: ¿Qué mecanismos de comunicación considera usted deberían ponerse en práctica para lograr que ese conocimiento fluya de manera organizada entre los miembros de una empresa?

Los dos entrevistados coincidieron en el uso de herramientas tecnológicas [Código (B4)] como:

- Web 2.0
- Espacios virtuales de trabajo
- Portales donde haya espacios para comunicar cosas de interés
- Uso de la intranet
- Acceso a una computadora por parte de la gente

Y también espacios de encuentros para conversar y compartir información, mejores prácticas como los llamados world café ya mencionados. Código (A4).

Para la pregunta N°8: Compartir el Know how con otras personas pudiera ser visto como una amenaza en los puestos de trabajo. ¿Qué cree usted debe hacerse para que los involucrados entiendan que la Gestión del Conocimiento puede ser una ventana de oportunidades para todos en las organizaciones?

Los dos entrevistados coincidieron en afirmar que mucha gente piensa que la información le da poder, porque se fomenta en parte la *cultura de las islas*. Cuando la verdad es que al compartir el conocimiento, la gente enriquece lo que sabe. Código (D2).

Ambos entrevistados concuerdan en que las organizaciones deben promover la interacción cultural para enriquecer la gestión del conocimiento. *No se justifica por ejemplo que los profesores se rompan la cabeza buscando temas para las*

La entrevistada dos por su parte manifiesta que cuando se aplica G C, éste debe ser medido. Y comenta que los nórdicos incorporaron en sus balances financieros la Gestión del Conocimiento y le asignaron un valor con indicadores numéricos, porque las organizaciones de hoy valen mucho más de lo que dicen sus libros. Antiguamente se medía sobre activos como inmuebles, equipos, mobiliarios y circulante; en la actualidad, el conocimiento como activo intangible también se mide. Código (B3).

El asunto está, agrega la entrevistada, en que cuando las organizaciones inician programas de GC, no saben cómo medir y mostrarle a la gerencia, la diferencia entre aplicar y no aplicar GC. Y por otra parte, está el hecho de que la alta gerencia no comprende muchas veces el impacto de no aplicar la GC, y la gente que motoriza este tipo de programas no sabe cómo venderlos, porque le cuesta definir indicadores de costos-beneficios. Código (B3).

5.5 *Análisis de resultados*

Luego de transitar por una serie de pasos rigurosamente necesarios para llevar a cabo un trabajo de investigación, es conveniente realizar una síntesis argumental, a partir de los hallazgos más importantes encontrados en los resultados.

Habiéndose aplicado un instrumento distinto a las cuatro unidades de análisis, que totalizaron 10 entrevistados, el análisis de los resultados se presenta en el mismo orden en que aparecen registrados los instrumentos I, II, III y IV, y su aplicación a los actores involucrados en el proceso de investigación.

I. De esta manera, la interpretación de los resultados obtenidos, a partir de las respuestas de los cinco (5) investigadores entrevistados con la aplicación del **instrumento N° I,** permite identificar lo siguiente:

1. Que las organizaciones en general, y en particular las académicas, como lo es la Universidad Católica Andrés Bello, como Caso de Estudio, son por excelencia, centros de creación permanente del conocimiento, a través de las distintas actividades que realizan. Bien sea por el intercambio entre profesores, estudiantes y personal administrativo, o desde el rigor del trabajo meticuloso de los investigadores que se desempeñan en su interior.

   Pero, como dice Gutiérrez (2009) "paradójicamente, en un mundo de cambio permanente y de relevancia del conocimiento, la investigación científica universitaria viene a ser el camino peor aprovechado para lograr alianzas con empresas y el propio Estado" (p.156).

   Razón por la cual sería pertinente que la universidad facilitara que el conocimiento que se genera en su seno, sea de utilidad para clientes

internos y externos, dependiendo de su naturaleza. Y evitar que ese conocimiento se quede estancado en cuatro paredes.

Se desconoce, que en determinadas disciplinas, la UCAB se ha convertido en referencia obligada para entes privados y públicos del país y hasta del exterior, por algunos de sus trabajos realizados. Ejemplo de ello son la Ley de Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA), cuyos cimientos nacieron en el Instituto de Investigaciones Jurídicas UCAB; y que en materia de Demografía, cuenta con el único postgrado que existe en el área en alguna universidad del país; y es el principal núcleo de investigadores especializados en demografía, reconocido nacional e internacionalmente.

2. No existe en la UCAB, como lineamiento estratégico establecido desde las instancias superiores, y que sea del conocimiento de las áreas gerenciales (incluyendo a Facultades, Decanatos, Directores de Escuelas y centros e institutos de investigación) un Programa de Gestión del Conocimiento.
   Este programa pudiera permitir, por un lado definir ***políticas*** en ese sentido, orientadas al mejor aprovechamiento del saber que se genera en su interior desde lo individual hasta lo colectivo. En segundo lugar, gestionar ese conocimiento detectándolo por medio del llamado mapa del conocimiento; descrito por Valhondo (2003), como "todos los objetos del conocimiento y sus relaciones, las definiciones y sus propiedades" (p.67), y a partir de allí detectar el conocimiento tanto explícito como el tácito de la organización.

   Y por último, un programa que haga posible aumentar el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad. Ya que a decir de Giral (2006), el desempeño de todo el personal a través de su

conocimiento, genera en el largo plazo, mejoras sustanciales de productividad, competitividad y resultados.

3. En la UCAB no se cuenta con una estructura administrativa destinada exclusivamente a ***financiar*** una fuente de conocimiento natural como lo es la investigación, sino que corresponde a cada área *"agenciarse por cuenta propia"* los recursos para realizar proyectos en las respectivas áreas, según lo reiterado por los 5 investigadores entrevistados. Esto contradice lo señalado por Calonje (2004) de que: "el saber se convierte en el fin de la organización y de las personas que la integran, y el conocimiento, resultado de ese saber, es lo que hay que producir. El conocimiento es ahora, frente al dinero, el trabajo o los bienes: el elemento estrella de la organización" (p.73). Y desde luego, un instrumento de cambio.

4. Los investigadores afirmaron que la ***tecnología*** es básica para gestionar el conocimiento dentro de la UCAB, por ser una herramienta facilitadora de los procesos, sobre todo en estos tiempos. Sin embargo, hicieron hincapié en que debe haber disposición de investigadores y docentes a intercambiar información de utilidad para ellos y para la organización. Y como lo indica Arjonilla et al (2009), la tecnología por sí sola no genera valor, aunque es muy útil para la planificación, control y toma de decisiones de los niveles de dirección.

5. Es indispensable ***compartir*** el conocimiento como parte de un lineamiento estratégico dentro de áreas clave de la UCAB, y no que sea una acción aislada de algunos involucrados en los procesos del saber, más allá de la relación docente-alumno. Se cuestiona el hecho de que muchas veces *los productos que se hacen en la UCAB no se comparten, como no sea con unos cuatro profesores... y unos periodistas amigos,* a

pesar de las horas hombre dedicadas a la investigación, como explicó uno de los entrevistados.

Como señala Giral (2006): "Quien transfiere el conocimiento no lo pierde, se queda con él. Así, desde el punto de vista de la organización, el conocimiento realmente se ha duplicado. El conocimiento compartido es conocimiento multiplicado... la clave para la creación de valor en la empresa consiste en cómo capitalizar mejor esas transferencias de conocimiento" (p.215).

6. La producción del conocimiento debe dejar de verse como una actividad de personas *privilegiadas* y en ese sentido, se hace necesario ***motivar*** a los alumnos de pre y postgrado a realizar trabajos de grado relacionados con áreas de investigación de los distintos centros e institutos UCAB. Es claro, por otro lado, que se desperdicia la oportunidad de realizar actividades de ***entrenamiento*** en áreas diversas (a través de cursos de extensión, talleres de formación) y en las cuales pudieran participar investigadores, profesores y alumnos.

7. Partiendo de lo antes expuesto, la universidad debe valorar el conocimiento que produce promoviendo actividades diversas de difusión, tales como discusiones, declaraciones, encuentros, entre otros.

8. La interacción de la cultura organizacional de la UCAB es percibida, como **disfuncional**, porque *cada quien hace las cosas como le parece, ... y no porque se responda a políticas institucionales,* como lo dice uno de los entrevistados.

9. La cultura UCAB se refleja en la manera como muchas veces se realizan las comunicaciones entre algunos interlocutores: *Por orden del Rector le pido...,* lo que permite recordar lo dicho por Pfeffer (1993) de que la

gente suele admitir que los gobiernos son organizaciones, pero rara vez considera que las organizaciones son gobiernos...

Se antepone el elemento ***poder***, por encima de un proceso natural de comunicación, previamente planificado como parte de una acción estratégica entre las distintas instancias jerárquicas que conforman la universidad.

10. No se relacionan los procesos de comunicación con la gestión del conocimiento que ocurre dentro de la UCAB, porque es necesario *"hacer más visibles los canales"* de comunicación, a los efectos de que sean usados para difundir el conocimiento. "El conocimiento no tiene dueño, es de todos", tal como surgió de las respuestas de los investigadores.

    Y como dice Cornella (1994), "no existe información si no hay alguien que haga uso de ella" (p.103).

11. No resultan eficientes los canales regulares de comunicación de las áreas de investigación entre los propios centros e institutos y tampoco de cara al resto de la organización y de sus públicos externos. Existe una comunicación informal, falta de planificación para comunicar de manera oportuna y pertinente lo que se hace en los entes de investigación. E incluso, *desinterés de los propios investigadores de conocer qué hacen sus colegas, corriéndose el riesgo de que se solapen trabajos de investigación*.

12. Las respuestas de 4 de los 5 investigadores entrevistados permiten identificar que al no darse a conocer los trabajos de investigación que se realizan en las distintas áreas, la universidad pareciera no saber *vender* los productos que genera asociados con el conocimiento y el saber. Razón por la cual *cada quien busca agenciarse de manera casual o factual la difusión de lo que hace.*

13. La afirmación tajante de uno de los investigadores de que la *UCAB ya no es más el colegio San Ignacio grande... y que las autoridades siguen insistiendo en eso que llaman jornadas ignacianas, para darle un sello particular a una realidad que no existe*, permite conocer que las autoridades desde las más altas instancias rectorales deben asumir un cambio que permita a la universidad ser mucho más actual y competitiva.

II. La interpretación de los resultados obtenidos, a partir de las respuestas de los (2) representantes de la Alta Gerencia de la organización caso de estudio (UCAB) con la aplicación **del Instrumento N° II (Alta Gerencia),** permite conocer:

1. Hay preocupación en la UCAB por la gestión del conocimiento, aunque no exista un programa como tal en esa dirección. No obstante, sucede que en una misma facultad existen directores de escuelas que no conocen a sus homólogos de postgrado, y muchas veces no conocen los programas educativos que ofrece la universidad, por falta de comunicación.

2. La ***tecnología*** es definitivamente un gran apoyo para divulgar el conocimiento dentro y fuera UCAB. Un ejemplo de ello es que el 80% de quienes se inscriben en los postgrados obtienen la información vía página web. Sin embargo, una de las grandes debilidades de la universidad es no disponer con una herramienta tecnológica de avanzada para los tiempos de hoy.

3. La UCAB requiere contar con un área rectora de la gestión del conocimiento, con un presupuesto asignado y un responsable que reúna las características apropiadas. Y demanda definir políticas claras en materia de gestión del conocimiento.

4. Se requiere contar con un ***líder*** de proyecto en la gestión del conocimiento que fije pautas. Capaz de hacer posible que el conocimiento cumpla su cometido, porque por ejemplo *la mayoría de los académicos no ceden sus métodos, no ceden sus procedimientos... el know how que adquirieron para desarrollar determinada investigación*, según una de las entrevistadas.

5. La universidad cuenta con investigadores que investigan, pero muchos de ellos no dan clases en pregrado y/o postgrado y eso significa que su conocimiento no se está compartiendo. De allí que se requiera una mayor comunicación para motivarlos y entusiasmarlos a hacerlo. Porque como dice Valhondo (2003) en las organizaciones existen dos factores que fungen de barreras a la hora de compartir el conocimiento. Primero: *la natural tendencia* de la gente *a no* ***compartir,*** por temor a ser sustituidas. Y en segundo lugar, la falta de tiempo para que quienes saben, realicen informes que recojan su conocimiento y lo puedan compartir.

6. En la universidad existe celo de compartir la información, tal vez por aquello de no perder ***poder***. Poder, que como dice Pfeffer (1993), proporciona control sobre recursos para conquistar aliados, tener acceso a ciertas informaciones y hasta autoridad formal en la organización.

7. No existen en la universidad, manuales de Normas y Procedimientos, por lo cual cada quien hace las cosas a su manera y como cree que se deben hacer.

8. La ***resistencia*** a programas de cambio asociados con la gestión del conocimiento dentro de la UCAB, se manifiesta en personas con muchos años en la organización que -si bien son valiosas por su dedicación y sentido de pertenencia- se resisten a todo tipo de cambio y generan ruido internamente.

9. La relación de la gestión del conocimiento con la comunicación como herramienta que permita transmitir sus objetivos, es evidente. Sin embargo, la UCAB tiene una debilidad importante en materia de comunicación. Se destacan al menos dos ejemplos: 1) Se desconoce lo que hace la Escuela de Comunicación Social en materia de investigación, siendo la unidad que más trabajos de grado realiza cada semestre, a través de sus alumnos. Muchos de esos trabajos requieren continuidad y por falta de una ***política*** adecuada los alumnos no lo saben y arrancan de cero otra investigación sobre un mismo tema. 2) La UCAB es una organización que aborda grandes temas nacionales a través de la investigación, y si los resultados no se difunden, entonces el conocimiento no llega a quienes debe llegar.

10. Sin comunicación ninguna actividad organizacional llega a feliz término, sobre todo si se trata de la gestión del conocimiento, de allí que se requiera en la UCAB de lineamientos claros en materia de comunicación. Y como señala Andrade (2006), la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y de actividades para facilitar el "flujo de mensajes entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización" (p.12), con la finalidad de que se cumplan los objetivos estratégicos que mueven a la organización.

11. La gestión del conocimiento de la universidad debería comunicarse a través de unas ***políticas*** claras y definidas por una Dirección de Comunicación, articulada con todas las instancias de la institución, porque el conocimiento tiene muchas áreas de procedencia. Lo que para Costa (2009) viene a ser la figura del DirCom: persona que entiende la comunicación como proceso integrador y de flujo bidireccional; es parte de las decisiones estratégicas por ser parte del comité ejecutivo; pone énfasis en la relación de la organización con sus stakeholders y tiene

competencias de gerencia, de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad vía redes.

12. Si se inicia un programa de gestión del conocimiento en la UCAB, éste debería comenzar bajo la figura de un programa piloto, con una unidad intermedia (ni tan pequeña, ni tan grande), de manera de evaluar sus resultados y su difusión apropiadamente.

13. La gestión del conocimiento debería institucionalizarse en la universidad, abriendo una asignatura sobre el tema que fuera transversal en todas las facultades, de manera de sembrar la cultura del conocimiento y su aprovechamiento.

III. La interpretación de los resultados obtenidos, a partir de las respuestas de la única entrevistada, con la aplicación del **instrumento N° III (área Prensa y Publicidad),** permite identificar lo siguiente:

1. Desconocimiento de la existencia en la UCAB de algún programa de gestión del conocimiento, y si lo hay, en *"prensa somos los últimos en saberlo".*
2. Sí existe relación de la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional, *porque todos aprendemos de todos, si estamos informados.* Y una relación con la comunicación, si ésta se canaliza de la mano con la gestión del conocimiento.

3. La comunicación es necesaria para que los procesos de cambios se den en la universidad, y evitar la resistencia que se genera por la desinformación al respecto. Zander (1980) recuerda que "se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio..." (p.480).

con su entorno y alianzas con otras organizaciones) para sacarle provecho al conocimiento (Pérez-Montoro, 2008).

2. La comunicación es el mecanismo para hacer posible que el conocimiento se difunda, y si se trata de un ente académico como la UCAB, se considera que hay tres actores fundamentales en el ejercicio de la comunicación diaria (el personal docente, el personal administrativo, y el alumnado), como lo señala Gutiérrez (2009). De allí que "invertir en la comunicación interna significa potenciar la dimensión sensible de la propia marca, para lograr un compromiso y un vínculo afectivo real, la cual se hará visible en la atmósfera y clima laboral que se respira tanto en la gestión interna como en los servicios" (p.155).

3. Existe una relación estrecha entre la comunicación y la gestión del *conocimiento porque la comunicación es fundamental para la transmisión del conocimiento humano, tanto tácito como explícito, sobre todo el primero,* como lo señalan los expertos entrevistados.

4. El aprendizaje organizacional se fomenta con la incorporación de programas de gestión del conocimiento en una organización como la UCAB, y esto es posible cuando se comparte información que a su vez permite potenciar el conocimiento. Además de hacer posible que el conocimiento individual se convierta en conocimiento colectivo u organizacional.

5. Las tecnologías de información y comunicación, mejor llamadas TIC, son de gran utilidad para manejar la gestión del conocimiento y su comunicación dentro de una organización porque facilitan los procesos, pero ellas por sí solas no funcionan. Es indispensable la interacción humana para combinar la tecnología y la comunicación estratégica al

servicio de la gestión del conocimiento en una organización, como el caso de estudio planteado.

6. La mayor ***resistencia*** a los programas de gestión del conocimiento en las organizaciones se debe a la cultura organizacional cerrada a los cambios. Y dependerá de la estructura de gobierno (alta gerencia) y del poder, acometerlos. Se justifica la modificación de conductas y maneras de hacer las cosas, a través de mejores prácticas que existan en el entorno.

7. Se debe vencer la resistencia para aprovechar el capital intelectual de la gente que agrega valor en el cumplimiento de su misión dentro de la organización; y que un día se va y se lleva ese conocimiento ***intangible.***

8. Para vencer la resistencia al cambio en un programa de Gestión de Conocimiento es de vital importancia la comunicación para que se logre la participación de la gente. De allí que los expertos en Gestión del conocimiento señalaran que la comunicación debe darse tanto de manera ***formal*** como de manera *informal.* Ya que las tecnologías de información por sí solas no son suficientes. Y como dice Cornella (1994) la comunicación formal está contenida en listados, registros contables, manuales, folletos, entre otros; y por otro lado en las empresas el conocimiento que se adquiere se acumula como know how, y esa información es ***formal.***

9. Partiendo del análisis anterior no debe descartarse ningún mecanismo de comunicación, pasando por los tecnológicos como la Web 2.0, los espacios virtuales de trabajo, la intranet, las reuniones, encuentros, conversaciones, los llamados world café, entre otros.

10. La información en manos de unos pocos dentro de las organizaciones *fomenta la cultura de las islas,* dicho por uno de los expertos. De allí la

importancia de que las organizaciones promuevan la interacción cultural para enriquecer la gestión del conocimiento. Y con ello, se evite "el territorialismo informacional" en manos de unos pocos que se guardan la información porque les da ventaja en relación con otros individuos y departamentos (Cornella, 1994, p. 120).

11. Para manejar un programa de gestión del conocimiento como proceso de ***cambio*** que genera ***aprendizaje*** organizacional, se requiere de un liderazgo capaz de comprometer a la alta gerencia. Porque de acuerdo a los consultores expertos entrevistados, *el 70 por ciento de lo que pasa en el equipo está relacionado con lo que hace o deja de hacer el líder.*

12. El ***entrenamiento*** a la gente en las organizaciones debe ser constante porque los cambios son constantes. En ese sentido, *el 70 por ciento del entrenamiento de la gente se debe a los procesos de socialización, bien sea por medio de las redes o comunidades de gente.* Este entrenamiento va más allá de lo tradicional en las aulas y se busca más bien un aprendizaje social y sistémico, compartiendo el conocimiento de los que más saben por medio de las redes de la organización y de los espacios de encuentro, y donde la comunicación juega un papel fundamental.

13. En tiempos de la sociedad del conocimiento, la no aplicación de un programa de gestión del conocimiento representa un costo muy alto para las organizaciones. Por una parte, porque existe una relación de las organizaciones con su entorno y sus clientes en función de ser más ***competitivas***, productivas y eficientes. Y como dice Rebeil (2006), la competitividad de las empresas "consiste en su capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en las ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como en las condiciones en que los ofrecen" (p.242).

14. En organizaciones como las universidades hay un conocimiento que la gente no sabe que lo sabe. Y del otro lado, existe una demanda de ese conocimiento. Erróneamente muchos investigadores creen que su trabajo termina al conseguir su patente, o publicar su artículo y se olvidan del potencial de usuarios que pudieran ***compartir*** ese conocimiento.

15. La Gestión del conocimiento en cualquier organización debe ser auditada, medida porque de lo contrario nunca se sabrá cuál es el punto de inicio y hacia dónde se quiere llegar en un programa de gestión del conocimiento. De allí que se deben emplear mecanismos varios, apalancados en la comunicación que permita obtener algunos indicadores. Cornella (1994) sugiere encuestas internas; mientras que Pérez-Montoro (2008), además de las encuestas plantea, envío de correos electrónicos para que la gente manifieste sus necesidades, entrevistas a personas clave con mayor tiempo de desempeño en la organización, sin dejar fuera a otros de menor tiempo.

CAPÍTULO VI.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 *Conclusiones*

A continuación se registran una serie de conclusiones surgidas a partir de las variables de la operacionalización: 1.1 Comunicación Estratégica, 1.2 Gestión del Conocimiento, 1.3 Organización que Produce Conocimiento, 1.4 Cambio Organizacional, 1.5 Aprendizaje Organizacional, respectivamente.

1.1. No se percibe la comunicación en la organización caso de estudio (UCAB), como un elemento estratégico para articular todos sus procesos internos. Tampoco se percibe su relación con la realización de programas vinculados con la gestión del conocimiento. Como indica Tironi (2005) "la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos" (p.33).

De allí que el manejo de la comunicación en la organización (UCAB), no parte de un proceso ***planificado, coherente, oportuno, formal o informal*** (según las circunstancias) y con la pertinencia del caso.

La tendencia del manejo comunicacional es más hacia lo ***informal***.

1.2. La gestión del conocimiento dentro de la UCAB no pareciera contar con ***Políticas*** claras desde la alta gerencia que permitan su planificación en el tiempo, que permita disponer de fuentes de ***financiamiento*** apropiado para acometer proyectos. Por otro lado, no existe un liderazgo que conduzca aspectos como la motivación

para gestionar el conocimiento, procurar entrenamiento entre pares que a su vez haga posible compartir el conocimiento, y genere valor agregado desde un nuevo aprendizaje.

Ya que como lo define Pérez-Montoro (2008) la gestión del conocimiento es: "la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo..." (p.63).

Por otro lado, gestionar el conocimiento, requiere la necesaria coordinación de un ***líder***, capaz de manejar una serie de responsabilidades expresadas por Davenport (cp. Valhondo, 2003), incluyendo la comunicación. La universidad (UCAB), no cuenta con un programa como tal de gestión del conocimiento con políticas definidas, que interprete que en todos los departamentos o unidades se produce conocimiento; que valore los indicadores de resultados de ese conocimiento producido y; que provea la tecnología de avanzada necesaria para tales fines.

1.3. La universidad como academia es -por su propia razón de ser- una fuente permanente de producción del conocimiento. Sin embargo, se desestima el conocimiento producto del trabajo de investigadores, profesores, estudiantes y personal gerencial y administrativo. Ya que los resultados de la investigación permiten concluir que en la producción del conocimiento dentro de la universidad, se deben involucrar directivos, investigadores formales, profesores, estudiantes, personal administrativo y clientes (entendiendo como clientes, a todos los que interna y externamente puedan demandar ese conocimiento). No en vano

Pérez-Montoro (2008) califica la creación del conocimiento como: "el proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento..." (p.112).

Se observa además que la ***cultura*** organizacional de la institución maneja patrones de ***poder e influencia***, que no permiten una permanente interacción y retroalimentación entre sus miembros para dar paso a una actuación abierta hacia el aprendizaje, a través de la comunicación. Como lo destaca Garrido (2004).

La cultura UCAB se percibe ***débil y disfuncional***, ya que existen pocos significados compartidos. En efecto, sobre la cultura y su poder integrador Andrade (2006) dice que se trata de ese "conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas" (p.228).

1.4. La universidad ha transitado por varias décadas de funcionamiento, y de crecimiento en estructura física y nominal, pero sigue siendo una organización que realiza las cosas como se hacían en el pasado. Dejando de lado que cambiar (Guizar, 2008) implica "redefinir creencias, actitudes, valores y estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse a los cambios imperantes en el medio" (p.8).

Por esta razón las posibilidades de la UCAB de ser cada vez más ***competitiva*** en el mundo académico se ven demoradas en el tiempo, porque las organizaciones de hoy, según González (2009) "trabajan bajo una perspectiva común, cuya finalidad reside en

encontrar y mantener ventajas competitivas en relación son sus rivales directos e indirectos" (p.62).

La universidad requiere minimizar el impacto negativo que genera la ***resistencia*** en cualquier ***proceso de cambio,*** sobre todo si se trata de la gestión del conocimiento. Y para ello deberá hacer de la comunicación estratégica, una herramienta que ayude a difundir el proceso, entenderlo, digerirlo, asumirlo y compartirlo.

La universidad debe valorar mucho más los intangibles como el conocimiento de su gente y la manera de ésta última de hacer las cosas para lograr los objetivos que le corresponde dentro de la organización. Y entender que cuando la gente se marcha de la organización, se lleva consigo lo que sabe y la organización lo pierde.

1.5. La universidad debe aprender a hacer del aprendizaje individual un aprendizaje colectivo, porque la competencia colectiva es mucho más que la suma de las competencias individuales (Swieringa y Wierdsma, 1995). "Aprender es cambiar de conducta. El propósito de este cambio es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende; en otras palabras, una conducta más efectiva... competencia" (p.21).

En otras palabras, que si la UCAB acepta y adopta ciertos cambios, mejorará su ***aprendizaje***, de utilidad para sus objetivos estratégicos. Por ello debe hacer esfuerzos para que el conocimiento que se genera dentro de sus instalaciones se comparta oportunamente, a través de mecanismos de comunicación, que terminen por generar aprendizaje para todos sus miembros como organización.

En lo que se refiere a la hipótesis planteada por la investigadora al inicio de este trabajo: *La existencia de una relación entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional y que agrega valor, en términos de competitividad (caso de estudio Universidad Católica Andrés Bello);* y si se parte del hecho, de que la comunicación es el elemento de integración de los distintos subsistemas que interactúan de manera interdependiente en una organización sistémica de naturaleza abierta, que produce conocimiento; se concluye que, en efecto se valida la hipótesis esbozada en el trabajo de investigación por cuanto que las distintas unidades de análisis consultadas a través de los 4 instrumentos aplicados, así lo expresaron.

De hecho en el Instrumento N° I, la pregunta aparece identificada con el N° 8; en el Instrumento N°II, la pregunta aparece identificada con el N° 7; en el Instrumento N° III, la pregunta aparece identificada con el N° 5 y en el Instrumento N° IV, la pregunta aparece identificada con el N° 5.

Todas las respuestas dadas permiten concluir que sí existe una estrecha relación entre las variables comunicación estratégica y la gestión del conocimiento. De otra forma es imposible lograr que el saber individual y colectivo de la organización se difunda, se comparta, se multiplique y agregue valor a los objetivos estratégicos de cualquier organización. Sin embargo, al analizar las respuestas de los tres primeros instrumentos (aplicados a gente de la organización caso de estudio, UCAB), se observa a la variable comunicación como débil, porque no se conoce como debería ser, lo que la institución hace. En otras palabras, que no se valora la relación entre las dos variables.

Para el caso del IV instrumento, la conclusión es precisa, al considerar que la relación entre las dos variables mencionadas es indispensable, porque de lo contrario no puede haber gestión, difusión y transmisión del conocimiento humano, sea éste tácito o explícito.

Respecto a los objetivos definidos por la autora de este Trabajo, los hallazgos encontrados permiten concluir que el **Objetivo General:**

:

Describir la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.

Se cumple, desde el momento en que, tanto las teorías y definiciones de los diferentes autores (y que fueron esbozadas en el Capítulo del Marco Teórico), como las respuestas de los entrevistados permiten describir la existencia de una relación entre las variables Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento. Y por añadidura, una relación con las variables, Cambio y Aprendizaje Organizacional, a partir de un caso de estudio, la Universidad Católica Andrés Bello.

En cuanto a los **Objetivos Específicos**:

1. *Diagnosticar el manejo de las comunicaciones entre las diversas áreas en la organización caso de estudio.*
2. *Conocer cómo es el proceso de gestión del conocimiento en la organización caso de estudio.*

Se concluye que ambos encuentran cumplimiento a lo largo de la investigación, ya que los instrumentos aplicados permitieron detectar por un lado (objetivo 1), la debilidad de los procesos de comunicación, la tendencia al manejo informal de la comunicación interna, la falta de planificación de una comunicación ***oportuna, coherente, formal y pertinente.***

Y por otro lado (objetivo 2), se concluye que el proceso de gestión del conocimiento en la organización caso de estudio no responde a unas políticas definidas desde la alta gerencia de la organización; tampoco responde a una instancia encargada de coordinar qué se está haciendo en materia de gestión del conocimiento. Que los investigadores generadores de gran parte del conocimiento internamente, no disponen de un presupuesto asignado bajo una dirección que canalice sus necesidades administrativas. Que no se cuenta con ***indicadores*** que sustenten cuánto conocimiento se genera en la organización. Y al mismo tiempo que la organización caso de estudio, no cuenta con ***tecnología*** de avanzada para soportar procesos de gestión del conocimiento.

En lo que se refiere al tercer objetivo específico:

3. *Proponer un Diseño conceptual de Comunicación Estratégica que operacionalice la relación con la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional, a partir de un caso de estudio.*

Y que servirá como colofón para cerrar la presente investigación, se plantea una propuesta (que se presenta más adelante) para que la organización caso de estudio, operacionalice, en el futuro, la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional.

Dicho de otra manera, que las tres interrogantes formuladas en el planteamiento del problema por la autora de la presente investigación, encontraron respuestas a partir de los hallazgos revelados.

A manera de conclusión final, la investigadora considera que la organización caso de estudio, no cuenta con el ente apropiado para manejar las comunicaciones estratégicas en relación con cualquier proyecto clave, especialmente cuando se trata de la gestión del conocimiento.

Es decir, no se cuenta con un DirCom, cuyo rol fundamental es precisamente servir de estratega de la comunicación. Y como indica Costa (2009), al ejecutor del DirCom le corresponde involucrarse con el liderazgo de la alta gerencia, con el proyecto corporativo, y la estrategia coordinada del negocio o naturaleza institucional y con la imagen pública de la organización. En otras palabras, el DirCom debe entender la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico.

PROPUESTA DE DISEÑO CONCEPTUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPERACIONALIZAR LA RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

6.2 *Propuesta de Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica*

De manera de visualizar con mayor precisión la importancia de que la organización caso de estudio internalice la relación que existe entre la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento: un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional; la investigadora propone en su objetivo específico N° 3 un diseño conceptual de comunicación estratégica, y el cual debe partir de nueve (9) objetivos estratégicos a alcanzar:

Objetivos estratégicos:

1. Hacer de la Comunicación Estratégica la herramienta fundamental para capitalizar el Conocimiento tácito y explícito que se produce dentro de la organización UCAB.
2. Entender que el Conocimiento organizacional implica cambios que se traducen en aprendizaje.
3. Asumir la imperiosa necesidad de romper las barreras comunicacionales que limitan la difusión del Conocimiento.
4. Evitar el territorialismo de la información en manos de unos pocos que manejan el poder y perjudican la organización.
5. Mejorar la Cultura de la organización UCAB en el sentido de que se vuelva una práctica cotidiana compartir información a través de los canales formales de comunicación.
6. Disminuir la resistencia al cambio debido a la falta de información
7. Satisfacer necesidades informativas de los stakeholders o grupos de interés de la UCAB (interna y externamente).

8. Identificar las debilidades comunicacionales y convertirlas en oportunidades de interacción a la hora de llevar a cabo proyectos de interés en la organización.
9. Hacer de la UCAB una organización mucho más competitiva en el contexto académico, económico y social.

A continuación viene gráfico que simula el flujo de la Comunicación Estratégica y su Relación con la Gestión del Conocimiento, a partir, en primer lugar de la aplicación de las siete **(7*)** estrategias efectivas para capturar, compartir y difundir el conocimiento de acuerdo a Pérez-Montoro (2008) y las cuales se muestran en un primer anillo identificado con óvalos. Y en segundo lugar, la investigadora indica los nueve (9) objetivos estratégicos sugeridos y que deben contemplarse en la Propuesta de Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica, y los cuales se identifican con la figura de circunferencias en el segundo anillo.

Gráfico N° 7 **Propuesta Diseño Conceptual de Comunicación Estratégica y su Relación con la Gestión del Conocimiento**
Elaboración de la autora (2014).

(*) A continuación se explica el significado de cada una de las estrategias efectivas de Pérez-Montoro (2008), a los efectos de compartir el conocimiento dentro de la organización.

I. Socialización: poner en contacto al que domina el conocimiento con el que lo necesita, de manera que en su interacción se transmita el conocimiento. Ejemplo de ello son las ferias del conocimiento, para dar a conocer logros y las soluciones que se dieron a determinados problemas.

II. Revisión tras la acción: una vez culminado el lanzamiento de un producto o servicio, o un proceso de aprendizaje, se hace evaluación de lo positivo y lo negativo ocurrido, con participación de los involucrados en esos hechos. Y luego se registra la experiencia en dispositivos electrónicos.

III. Narrativa: en el salón de clases donde los alumnos escuchan narraciones de sus profesores sobre determinado tema, lo ideal sería que las mismas se registraran en una base de datos, y posteriormente sean de utilidad para otros equipos de trabajo.

IV. Metáfora: un recurso literario para establecer semejanzas entre dos o más cosas. Se trata de transmitir el conocimiento a otra persona mediante una analogía para que asimile más fácilmente.

V. Duplicación: consiste en fomentar deliberadamente la duplicación de tareas para habilitar la creación del conocimiento. Es decir cuando dos equipos de trabajo distintos tienen en simultáneo la responsabilidad de ejecutar una tarea, el resultado al final de generar y transmitir conocimiento es mayor.

VI. Posibilitación: se trata de crear un espacio físico o virtual que facilite la extracción y transmisión del conocimiento con otro miembro de la organización. Ejemplo de ello es la práctica del llamado World café, o espacios informales de interacción de los miembros para intercambiar conocimiento.

VII. K-logs: son una modalidad de los weblogs, y permiten realizar registros de actividades en un sistema al que se le va añadiendo contenidos. La finalidad es que los miembros de la organización hagan públicas dentro de la intranet, sus puntos de vista, reflexiones, acciones, documentos en relación con un proyecto importante.

6.3 *Recomendaciones*

Adicionalmente la investigadora sugiere a la organización objeto de estudio la realización y ejecución de un Plan de Acción de dos vertientes, como parte de una serie de **Recomendaciones.**

1. Acciones Estratégicas
2. Acciones Prácticas

En cuanto a las **Acciones Estratégicas** (1) se propone lo siguiente:

- Designación de Unidad de Gestión del Conocimiento UCAB y responsable.
- Asignación de presupuesto para financiar Gestión del Conocimiento.
- Incorporación del tema Gestión del Conocimiento en el Plan Estratégico de la UCAB.
- Hacer de la Gestión del Conocimiento una asignatura transversal obligatoria en las distintas facultades UCAB.
- Adquisición de TIC de vanguardia que permitan la Gestión del Conocimiento.
- Obligatoriedad de que investigadores sean docentes en pre y postgrado.
- Obligatoriedad de que los investigadores cuelguen los resultados de sus investigaciones en la web UCAB.
- Ubicación directa de la figura del DirCom (Dirección de Comunicaciones) como unidad de staff de las autoridades principales de la UCAB.
- Incorporación del DirCom en equipo de decisiones estratégicas

- Canalización de la vocería UCAB sobre temas de Gestión del Conocimiento.
- Instituir la realización anual de un evento sobre la Gestión del Conocimiento, con su respectiva divulgación.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones gremiales del sector privado tales como Fedecámaras, Conindustria, Consecomercio.
- Crear alianzas estratégicas con el sector privado de la economía (empresas nacionales o transnacionales).
- Crear alianzas con entes públicos relacionados con la Gestión del Conocimiento.
- Crear alianzas con otras instituciones académicas (nacionales e internacionales) de manera de aprender de las mejores prácticas en materia de Comunicación Estratégica y Gestión del Conocimiento.
- Las autoridades UCAB deben canalizar la toma de decisiones respecto al manejo de la Comunicación Estratégica y la Gestión del Conocimiento y a todo lo que implica emprender acciones gerenciales en ese sentido.

En cuanto a las **Acciones Prácticas (2),** se propone lo siguiente:

1. Con ayuda de la Unidad de Gestión del Conocimiento identificar por áreas el mapa del conocimiento UCAB:

    a) Centros e institutos de investigación

    b) Profesores UCAB

    c) Biblioteca y otros centros de documentación

d) Trabajos de Grado pre y postgrado de los alumnos UCAB que representen investigaciones de utilidad interna para la universidad, o de utilidad para el país.

2. Identificar medios formales de comunicación existentes en UCAB

3. Identificar canales informales de comunicación existentes en UCAB

4. Empoderar al DirCom en el tema Gestión del conocimiento y solicitar que realice un Plan de Comunicación Estratégica para difundir la Gestión del Conocimiento UCAB, a partir de:

    - Uso de la Intranet
    - Uso de la página web
    - Uso de las redes sociales (twitter y facebook)
    - Red de carteleras de pisos
    - Revista El Ucabista y Radio UCAB
    - Revista arbitrada Temas de Comunicación
    - Revista Comunicaciones del Centro Gumilla
    - Institución de un Premio anual a la investigación que motive a investigadores consagrados y a investigadores noveles UCAB. Difundir interna y externamente.
    - Instituir un Premio anual o bienal al mejor trabajo periodístico (medios externos a la UCAB) sobre la difusión de algún trabajo de investigación UCAB. Difundir interna y externamente.

- Coordinar la realización de eventos tipo Congresos, Seminarios, Foros, Talleres, Encuentro de Saberes. Con su respectiva difusión interna y externa.

- Coordinar la realización de conferencias sobre la Comunicación Estratégica y su relación con actividades como la Gestión del Conocimiento. Difundir interna y externamente.

- Sostener reuniones de status de frecuencia mensual con el responsable de la Unidad de Gestión del Conocimiento, para evaluar qué cosas se están haciendo y a partir de allí planificar su difusión a los públicos respectivos.

- Coordinar entrevistas con algún medio de comunicación social (impreso, radio o TV) y con algún responsable de centros e institutos de investigación, para difundir resultados de trabajos de investigación de interés nacional.

- Elaborar informe de gestión de las actividades de Comunicación Estratégica para entregar tanto a las autoridades rectorales como a la Unidad de Gestión del Conocimiento, y divulgarlo a través de los medios internos de la UCAB.

5. Empoderamiento de las autoridades UCAB en acciones de Comunicación estratégica y Gestión del Conocimiento:

    - Programar un encuentro Semestral de carácter obligatorio en cuanto a la asistencia, de parte de profesores UCAB, investigadores, Decanatos, Direcciones de Escuela, Dirección de postgrados y sus responsables. Y participación

del DirCom y de la Unidad de Gestión del Conocimiento. La finalidad es que las máximas autoridades involucren a todos los actores UCAB en la importancia de compartir el conocimiento que producimos en la institución y, para ello, se requiere de la Comunicación Estratégica.

6. Empoderar al responsable de la Unidad de Gestión del Conocimiento en la conducción de varias estrategias para capturar el conocimiento, como las que sugiere Pérez-Montoro (2008).

a)

I. Socialización

II. Revisión tras la acción

III. Narrativa

IV. Metáfora

V. Duplicación

VI. Posibilitación

VII. (K-logs) o variable de Weblogs

b) Elaborar un informe semestral acerca de la Gestión del Conocimiento, logros, difusión a través de la Comunicación Estratégica.

7. Establecimiento de Plan Piloto para comenzar a aplicar la Comunicación estratégica en su relación con la Gestión del Conocimiento, definiendo para ello la unidad a ejecutar, actividad en la cual se deben involucrar autoridades, el área de DirCom y la Unidad de Gestión del Conocimiento. Y a partir de sus resultados, extender su aplicación a otras áreas de la producción de conocimiento UCAB.

Berganza Ma. Y Ruiz J. (2005). *Investigar en Comunicación, Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación.* Madrid, Editorial Mc Graw Hill.

Brickley J., Smith C. y Zimmerman J. (2008). *La Teoría del Juego en la estrategia empresarial,* en Artículos Fundamentales Harvard Deusto (coord.), *Estrategia en el Siglo XXI*, Barcelona, Editorial Deusto.

Buenaventura M. (2009). *Las nuevas Tecnologías en la Gestión de la Información*, en Costa J. (coord.), *DirCom, Estrategia de la complejidad, nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Barcelona, Editorial Universitat autónoma de Barcelona, Servei de Publicaciones.

Calonje C. (2004). *El Poder de la Comunicación Inteligente*, Madrid, Editorial Prentice Hall.

Calonje C. y Bueno E. (2004). *La organización del conocimiento, Diálogo con Eduardo Bueno*, en Calonje C. (coord.), *El Poder de la Comunicación Inteligente,* diálogos con líderes y gestores de nuestras organizaciones, Madrid, Editorial FT, Prentice Hall.

Canals A. (2003). *Gestión del Conocimiento*, Barcelona-España, Editorial Gestión 2000.

Castro I. (2006). *Clima organizacional en la Universidad de Oriente,* en Rebeil Ma. (2006), Comunicación Estratégica en las Organizaciones, México, Editorial Trillas.

Cornella A. (1994). *Los Recursos de Información, ventaja competitiva de las empresas,* España, Editorial McGraw Hill.

Costa J. Dircom (2009). *Estrategia de la Complejidad, Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Barcelona, Editorial Aldea Global.

Dávila C. (1996). *Teorías Organizacionales y Administración*, Enfoque Crítico. Colombia: Mc Graw Hill.

Diccionario de la Lengua española (2001). *Real Academia Española,* Madrid-España, Editorial Espasa Calpe.

Drucker, P. (1969). *Managements new role* en *Harvard Business Review* XLVII (coord), noviembre-diciembre 1969.

Fernández C. (2006). *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas.

Fernández C. y Galguera L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo,* México, Editorial Mc Graw Hill.

French W. y Bell C. (1995). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, México, Editorial Prentice Hall.

Garrido F. (2004). *Comunicación Estratégica*, España, Editorial Gestión 2000

Giddens A. (1993). *Emile Durkheim, Escritos Selectos*, Buenos Aires, Editorial Nueva Visión.

Giral J. (2006). *La Transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento,* en Rebeil Ma. (coord.), *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas.

Granell E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela,* Caracas, Ediciones IESA.

González C. (2009). *Estrategia corporativa, un instrumento básico del DirCom*, en Costa J. (coord.), *DirCom, Estrategia de la complejidad, nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Barcelona, Editorial Guada Impresores.

Greiner L. y Schein V. (1990). *Poder y Desarrollo Organizacional, la movilización del poder para implantar el cambio*, U.S.A, Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

Guizar R. (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones,* México, Editorial Mc Graw Hill.

Gutiérrez M. (2009). *La comunicación de la Imagen en el mercado universitario,* en Costa J. (coord.) *DirCom, Estratega de la complejidad, nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Barcelona, Editorial Universitat Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

Harvard Deusto (2008). *Estrategia en el Siglo XXI*, Barcelona, Editorial Deusto.

Hernández R. y Fernández C. (1995), *Metodología de la Investigación,* Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación,* México, Editorial Mc Graw Hill, libro digital.

Hodgetts R. (2008). *Conversación con Michael E. Porter: la estrategia y la estructura organizativa*, en Artículos Fundamentales Harvard Deusto (coord.), *Estrategia en el Siglo XXI,* Barcelona, Editorial Deusto.

Kaplan R. y Norton D. (1997). *Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Score Card), Barcelona, Editorial Gestión 2000.

Kreps G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones,* Estados Unidos, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

McGregor, D. (1970). *El administrador profesional,* México, Editorial Diana.

Michael R. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico*, México, Editorial Mc Graw Hill.

Míguez Ma. I. (2010). *Los Públicos en las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial UOC.

Milan K. (1995). *La Consultoría de Empresas*, Guía para la profesión. México: Limusa, Noriega Editores.

Mintzberg H. y Quinn J. (1997). *El Proceso Estratégico*, México, Editorial Prentice Hall.

Paoli A. y González C. (1999). *Comunicación Publicitaria*, México, Editorial Trillas.

Pérez-Montoro M. (2008). *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*, fundamentos, metodología y praxis. España, Editorial TREA.

Pfeffer J. (1993). *El Poder en las Organizaciones, política e influencia en una empresa*, España, Editorial Mc Graw Hill.

Porter M. (1985). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial C.E.C.S.A.

Rebeil Ma. (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas. *México*, Editorial Prentice Hall.

Ritter M. (2009). *La Complejidad de las Organizaciones en el mundo Globalizado y el Nuevo DirCom*, en Costa J. (2009), coord. *DirCom, Estrategia de la Complejidad*, Barcelona-España, Editorial Universitat Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

Robert M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico, Puro y simple*, México, Editorial Mc Graw Hill.

Schein E. (1990). *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. USA, Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

Schein E. (1980). *El Desarrollo Gerencial como proceso de influencia,* en Bartlet A. y Kayser Th (coord.), *Cambio de la Conducta Organizacional*, México, Editorial Trillas.

Scheinsohn D. (2000). *Más Allá de la Imagen Corporativa, como crear valor a través de la comunicación estratégica, Buenos Aires*, Ediciones Macchi.

Senge P. (1996). *La Quinta Disciplina,* Madrid- España, Editorial Granica

Serna H. (2006). *Gerencia Estratégica, teoría, metodología, alineamiento,* implementación y mapas estratégicos, Bogotá, Editorial 3R Editores.

Strauss A. y Corbin J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa*, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín-Colombia, Editorial: Universidad de Antioquia.

Swieringa J y Wierdsma A. (1995). *La Organización que Aprende*, Washington, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

The Price Waterhouse (1995). *El Cambio Óptimo, las mejores prácticas para transformar su empresa,* España, Editorial Irwin.

Fuentes electrónicas:

www.google.com

Piola M. (2011). *Gestión del Conocimiento y Comunicación Estratégica, su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino.* Un modelo a partir de la deconstrucción/construcción en una estación experimental agropecuaria INTA. Trabajo especial de Grado para optar al título de Doctor en Comunicación Social, Universidad de El Rosario, Argentina.

Documento[EnLínea].Disponible:http://prezi.com/o99-zlmvwfwa/gestion-de-conocimiento-y-comunicacion-estrategica-presentacion-tesis-doctoral-03052011/[consultado 04.01-2012].

www.Dialnet.com:

Tohá L. J. J. (2007). *Educación, Comunicación para el Desarrollo y Gestión de Conocimiento: estudios de caso de los modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda*, trabajo de investigación, España, Universitat Autónoma de Barcelona.

[Enlínea]Disponible:

http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=5667[consultado 04-01-2012].

Lara G. Francisco J. (2006). *Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas*, España, Universidad Politécnica de Valencia.

[Enlinea]Disponible:http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=17967[consulta 06-01-2012].

www.Ucab.edu.ve/portal agora bit:

González R. Laura G. *(2005). Lineamientos generales de un modelo de gestión*

del conocimiento: caso: Programa de Sistemas de Información, Tesis de especialista en Sistemas de Información. Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.) / Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.SI2005.G6. Consulta 06-01-2012.

Narváez de Pereira M. C. (2006). *Modelo de un sistema de información basado en gerencia del conocimiento en el proceso de desarrollo de trabajo especial de grado: caso*: Escuela de Ingeniería de Telecomunicaciones. Trabajo de ascenso prof.(agregado). Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TRAB.ITC2006.N3. Consulta 06-01-2012.

De Sousa M. (2006). *Diseño de una plataforma que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento: caso: Universidad Metropolitana*, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.SI2006.D4. Consulta 06-01- 2012.

García J. A. (2002). *Organización y Gestión del Conocimiento en la Comunicación*, Asturias, España. Centro de Comunicación UCAB, código: HD30.2.G3. Consulta 06-01-2012.

Sánchez S. S. (2006). *La Gestión del Conocimiento en el proceso Estratégico de la Organización y la Generación de Ventajas Competitivas*, Tesis de grado, Especialista en Administración de Empresas. Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. TESIS.AE2006.S3.Consulta 06-01-2012.

Documentos en línea:

Documento[EnLínea].Disponible:http://www.ilustrados.com/tema/2372/arte-Guerra.html, [consulta: 26-02-12].

Documento[Enlínea]Disponible: http://www.tironiasociados.com.[consulta 26-02.2012] Tironi y Asociados Comunicación Estratégica el poder de los resultados

Documento[Enlínea].Disponible:http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1ctica. [Consulta 14-03-12].

Documento[Enlínea].Disponible:http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm[consulta:23-03-2012].

Documento[Enlínea]imágenesGoogle.Disponible[Enlínea]http://iexoebernal.blogspot.com/2011/06/fundamentos-de-la-comunicacion-humana_14.html.[consulta 02-04-2012].

Documento[Enlínea].Disponible.http://www.codigor.com.ar/intangibles.htm[consulta,05-04-2012]. (cuadro original nro.5).

Documento[Enlínea].Disponible:http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n.[consulta,06-04-2012].

El trabajo colaborativo en la Administración. Aportaciones del programa Compartim (2010), Generalitat de Catalunya, Department de Justicia. La versión electrónica de este documento está accesible en: www.gencat.cat/justicia/publicationes:Documento[Enlínea]Disponible:http://www20.gencat.cat/docs/justicia/documents/ARXIUS/trabajocolaborativocompartim.pdf [consultado,19-05-2012].

Documento[Enlínea]Disponible:http://w3c.es/Divulgacion/GuiasBreves/TecnologiasXML [consulta, 02-06-2012].

Documento[Enlínea]Disponible:http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html[consulta 25-06-2012].

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo Intangible: aquella capacidad que le pone a una empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Aprendizaje Organizacional: se refiere al cambio de comportamiento organizacional, entendiendo al cambio organizacional como un proceso de aprendizaje colectivo. Una organización que aprende ha dominado el arte de adaptarse de manera rápida, y de preservar su propia dirección e identidad. Una organización que aprende se caracteriza por el estímulo constante de sus miembros para que aumenten sus capacidades, es decir, para que aprendan.

Aprendizaje: cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que tiene lugar como resultado de la experiencia.

Benchmarking: uso de las mejores prácticas gerenciales existentes, con el fin de ser más competitivo.

Cambio organizacional: Redefinir creencias, actitudes, valores y estrategias, para que la organización se adapte a los cambios del entorno.

Capital intelectual: Diferencia entre el valor de los activos contables y el valor de capitalización.

Caso de estudio: Aquella investigación que utiliza procesos cualitativos, cuantitativos o mixtos para analizar integralmente una unidad y responder al planteamiento del problema, probar la hipótesis y desarrollar una teoría.

Competitividad: la competitividad de una empresa se puede definir como su habilidad o capacidad para competir con otras firmas, es decir, su capacidad para luchar favorablemente en un mercado.

Comportamiento corporativo: Modos de hacer, de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales (producción, marketing, comercial, financiera).

Compromiso Organizacional: grado de identificación de un empleado con las metas de su organización y su deseo de mantener la membrecía a los grupos de la Organización

Compromiso: describe un suceso en el cual la persona objeto está de acuerdo internamente con la decisión o requerimiento del agente y hace un gran esfuerzo para realizarlo.

Comunicación Estratégica: práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos

Comunicación interna formal: la que maneja la organización deliberadamente para transmitir la información institucional deseada.

Comunicación interna informal: no se planifica y surge de la interacción entre los miembros d ella organización.

Comunicación interna: engloba el flujo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización que se producen como resultado de la interacción humana.

Comunicación: transmisión de contenido emocional o intelectual. Es la herramienta más eficaz para alcanzar alta eficiencia en las estrategias que se elaboran. Es un proceso a través del cual se transmiten significados de un emisor a un receptor. Su esencia radica en que exista una relación recíproca de sus participantes que permita una comprensión adecuada del mensaje enviado.

Conocimiento Explícito: Es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas como bases de datos, correos electrónicos, web, libros, etc.

Conocimiento Tácito: Es el conocimiento personal almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante un proceso d prueba y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias.

Conocimiento: Estados mentales de un individuo, construidos a partir de la asimilación de información y que rigen las acciones del propio sujeto.

Conocimiento: aquella mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está a menudo,

embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.

Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, valores, conductas y supuestos compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. Es un conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse.

Cultura: Es todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Es algo que los integrantes de más edad de un grupo intenta transmitir a los más jóvenes. Es un conjunto de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta.

Culturas de cierre o apertura: respecto al grado de sensibilidad que posea acerca de los cambios que se suceden en su entorno, y de la actitud que adopta al respecto.

Culturas fuertes o débiles responden al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y del grado de cohesión cultural que existe entre los implicados.

Datos: conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos. Datos son también, estadísticas que sirven de apoyo para generar una información.

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

DirCom: entidad que define la política y estrategia de comunicación, el modelo de la imagen; es el colaborador directo del presidente y del consejo de administración; miembro del *staff* de estrategas, de reputación y gobierno corporativo, de responsabilidad social y del gabinete de crisis.

Equipo de trabajo: grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes individuales.

Estrategia: un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

Estratégico: es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Éxito: resultado feliz de una gestión, de un negocio, acierto, ventaja.

Flujo comunicacional: cantidad de información que moviliza una organización de acuerdo a la interacción de sus públicos: interno y externo.

Gestión del Conocimiento: Disciplina que estudia el diseño e implementación de mecanismos para que el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo se transforme en conocimiento organizacional.

Globalización: Es un nuevo paradigma o modelo ideológico. Según Bernal Meza Raúl, es un proceso de dimensión multidimensional, caracterizado por la amplitud y complejidad de los flujos transmisores en espacio y tiempo, de nuevas formas de pensar, de relaciones, de vinculaciones y de producción.

Incertidumbre: desconocimiento, miedo a lo desconocido

Información: Conjunto de datos organizados, agrupados o clasificados por un agente en categorías que los dotan de significado.

Intangibles: Fuentes generadoras de valor (derechos sobre beneficios futuros) que carecen de sustancia física y son generados por medio de la innovación (descubrimiento), diseños organizativos únicos o prácticas de gestión de los recursos humanos. Con frecuencia, los intangibles están estrechamente vinculados a los activos materiales y financieros de cara a la creación de valor y el crecimiento económico.

Líder: persona visionaria y motivadora, capaz de establecer la visión, misión y metas de la organización. Diseña las estrategias a seguir. Persona capaz de inducir a otros a realizar determinada tarea/acción.

Liderazgo: quien ejerce funciones de líder en los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.

Organización que aprende: o sólo es capaz de aprender, sino también de aprender a aprender. No sólo puede hacerse competitiva, sino también mantenerse de esa forma.

Organización que produce conocimiento: Proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento.

Organización: conjunto de personas que se relacionan para llevar a cabo un plan común. Las organizaciones son poseedoras del conocimiento de las personas que trabajan en ella.

Poder: capacidad de A de influir en el comportamiento de B, de modo que haga algo que de otro modo no haría. Esto implica una relación de dependencia.

Proceso: Un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para un cliente.

Resistencia al cambio: el deseo de no salir de la zona de confort y con ello eludir la incertidumbre y el temor que todo cambio conlleva. Entendiendo como zona de confort aquélla donde sentimos certeza, porque nos es conocida. Es donde nos movemos con familiaridad. No es que no haya problemas, pero nos son conocidos, o familiares y por tanto los podemos manejar.

Sabiduría: Capacidad para comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones, y cuya acumulación puede dar lugar, al capital intelectual.

Sistema de información: Un sistema integrado usuario-máquina para proveer información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa.

Sociedad del Conocimiento: Cuando los ciudadanos, integrantes de una sociedad, usan el conocimiento sociopolíticamente porque quieren saber, quieren entender, quieren relacionarse, y quieren -a través de ese conocimiento- tener derechos y obligaciones ciudadanas.

Tecnología de información: Se denominan tecnologías de la información y la comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de

naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Trabajo de equipo: trabajo que se realiza en las organizaciones con una visión de conjunto para lograr una meta común. No es lo mismo un equipo de trabajo que un trabajo de equipo.

Transición: período expresado en tiempo que existe entre la implantación de un cambio y la consecución de los resultados.

Visión Compartida: Es cuando los integrantes de una organización se identifican y procuran alcanzar los lineamientos estratégicos diseñados por la alta gerencia, a través de sus distintas acciones laborales.

ANEXOS

Anexo 1

Vaciado matriz de entrevistados Instrumento I (investigadores UCAB)

Preguntas	Entrevistado 1 Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	Entrevistado 2 Centro de Investigaciones de la Comunicación
1. ¿Cuál es su área de investigación y cuánto tiempo lleva en ella?	**C1** La demografía es mi área de investigación. Y si me permite le cuento que en el instituto tenemos varias áreas o líneas de investigación: demografía, economía, estudios laborales, estudios de socio política y pobreza. Yo estoy en el área de demografía desde hace 25 años.	C1 El área de investigación en Comunicación e Historia. Trabajo con historia de los medios venezolanos y tengo más de 20 años en esta actividad. Y paralelamente esta área de investigación se fortalece por el hecho de que tengo más de 30 años dando clases en investigación y medios. Y los últimos 25 años ha sido investigación en medios impresos. Y como además tengo mi formación como historiador, eso ha hecho que me haya interesado por la Historia de los Medios Venezolanos. Con la incorporación de las nuevas tecnologías a los medios de comunicación he ido trabajando e investigando sobre la digitalización de los medios de comunicación de Venezuela, para su colocación en red para que la gente tenga acceso a esos contenidos y se pueda compartir la información.
2. ¿Considera usted que los resultados de sus trabajos de investigación han generado algún aporte a la Universidad Católica Andrés Bello, como casa del conocimiento? ¿De qué manera?	B3 Nosotros prácticamente nos hemos convertido en el principal núcleo de investigadores especializados en el área de demografía que existe en el país, en la UCAB. Y es reconocido tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, por el trabajo que se viene realizando acá desde que yo llegué aquí, ya se contaba con 10 años o más de trayectoria en el área de población, donde se realizaban proyectos muy importantes, bien sea para participar en proyectos internacionales con otras universidades, y para apoyar requerimientos de algunas instituciones en el área de la Administración Pública. En aquel momento el Ministerio de Desarrollo Urbano estaban requiriendo información sobre el análisis de los procesos de urbanización y el crecimiento de las ciudades en Venezuela y acá había una línea de	B3 Yo sí creo que es un aporte para la universidad, B3 La organización pudiera tener una política de comunicación de resultados y de Gestión del Conocimiento más adecuada, pero también estamos en una época en que las universidades como la de Navarra tienen información disponible y compartida. Entonces por una parte, la organización no está muy ducha en el tema, y por otro lado, nosotros estamos encerrados.

	trabajo importante que coordinó el profesor Chi Yi Chen, quien fue Director del instituto durante muchos años. En este momento las relaciones con el sector público no son como en el pasado, pero bueno nosotros estamos aquí presentes. La semana pasada hicimos un evento sobre el Censo e invitamos al presidente del INES y estuvo aquí.	
3¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa integral de gestión del Conocimiento?	B1 Yo lo que sé de la gestión del conocimiento, digamos, es que no está formalizado, uno va enterándose de que hay formas de mejorar y comunicar y divulgar lo que uno hace. Si la universidad tiene un programa específico al respecto no lo sé. B4 Y como parte del desarrollo del Centro estamos en un proceso de digitalización de una serie de documentos que se producen en el instituto, relacionados con reportes de investigación que no dan objeto a una publicación o de artículos en revistas, pero que son documentos valiosos y que han quedado en nuestros archivos y no se les ha dado suficiente divulgación, y eso lo estamos trabajando, y a través de nuestra página web también estamos procurando que se conozca cada vez más lo que hacemos.	B2 ¿Qué sé acerca de la GC?, pues lo que sabe el común de los mortales, no soy experta en el tema, pero sí creo que he trabajado para que un conocimiento que está fuera del alcance de la gente se difunda a través de la web a mis alumnos, y a los demás profesores. ¿Se está haciendo en la universidad?, no lo creo. Y desde luego en la alta gerencia académica no está el tema. Hemos tenido muchos problemas, y el cuello mayor que hemos tenido es con Biblioteca Central, porque allí hay un tema de personalidad y no de políticas de la organización en la materia. Me he topado con problemas. La concepción personal en la Dirección de la Biblioteca es que se cuenta con más títulos de referencias que la Universidad Central de Venezuela, pero resulta que aquí no está permitido usar redes. B1 Yo sí creo que en el vicerrectorado académico hay voluntad, pero la actividad se limita al día-día y no se cuenta con políticas a mediano y largo plazo. Ella quiso que la universidad contara con una política de investigación. Pero considero que ella es una mujer abierta a los cambios.
4¿Cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el uso de tecnologías de información?	B4 Si, obviamente, ahorita tenemos una serie de recursos y de herramientas para dar a conocer mejor lo que tenemos, lo que hacemos y que no lo teníamos en el pasado.	B4 Eso es básico. Tú no puedes intercambiar conocimiento sin la facilidad de la tecnología, porque ese es el canal más apropiado en estos tiempos. Y no se trata de que todo el mundo tenga la más sofisticada tecnología del mundo, pero que por lo menos tenga la conciencia de que la información se puede intercambiar.
5. En su opinión, ¿la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el	E2 En la medida en que nosotros damos a conocer lo que hacemos, en esa misma medida también los resultados de nuestros trabajos pueden ser aplicados, y tener una utilidad que vaya mucho más allá de la satisfacción personal. Y eso además	E2 Totalmente. Fíjate, que no sé si es a través de un programa de charlas, talleres y de intercambio de mesas de trabajo para hacerle entender a la gente que es importante el asunto. No hay una política de la universidad donde no esté metida la bendita palabrita

desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?	va generando otras demandas. Esa es la vía, no es otra. E3 Mantenemos la práctica de seguir tendiendo nuestros puentes, y se quiere seguir dando a conocer lo que estamos haciendo, tanto a las organizaciones no gubernamentales como al gobierno. E2 negativa A ratos creo que las personas exceden a la organización, porque la organización tiene que adecuarse a lo que uno genera y acelerar para ponerse al nivel porque tiene unos ritmos más lentos y uno siente que las cosas afuera van más rápido y uno tiene que tratar de ver cómo alcanza el ritmo de afuera .	
6. ¿De qué manera le beneficiaría a usted y a su equipo de trabajo, una buena Gestión del Conocimiento? Bien porque ustedes sean los generadores de ese conocimiento, o porque ustedes sean usuarios de esa unidad que procuró dicho conocimiento?	C2 Como ya he señalado nosotros trabajamos en muchos proyectos de investigación y realmente alcanzamos a veces algunos productos con muchos esfuerzos, con muchas restricciones C4 negativa y en la medida que la universidad pueda darnos el apoyo para facilitarnos conseguir los recursos para lograr todos los propósitos. O que la universidad misma formalice y estructure este tipo de apoyos, el rendimiento nuestro puede mejorar y eso es una bola de nieve que se multiplica. C4 Creo que la universidad tiene que dar un apoyo más decidido a destinar recursos en forma más sistemática y estructurada, de acuerdo a las necesidades de cada una de las unidades académicas, para que se pueda mejorar lo que hacemos. C4 negativa Entonces ¿Cómo podemos ampliar su difusión?, a través de la digitalización de esos documentos. Por ejemplo la plataforma de la UCAB para que podamos hacer ese tipo de tareas es limitada, y toca pues buscar los recursos por fuera para que eso se dé y no se siga demorando. C3 …tradicionalmente hemos tenido	C2 Estamos en un proyecto conjunto con la Universidad de Otawa, la Javeriana y la del Pacífico del Perú sobre el uso de tecnología celular para las mujeres pobres en el sector salud. Inspirados en eso queremos montar un proyecto con Santa Inés y la red de universidades católicas. El centro Santa Inés es una iniciativa de la UCAB de atención a la población circundante, en materia de salud y educación comunitaria. Y los jesuitas que no habían participado en salud, crearon esta estructura intermedia entre el gran hospital y el dispensario de Guadartenejas del barrio. Tienen servicios de pediatría, ginecología, laboratorio, tomografías, etc. C4 Cada vez que pedimos un software para una base de datos, la respuesta es: eso cuesta mucho. Y aquí se hizo un gran proyecto con biblioteca para comprar un software de administración de la organización (yo estoy hablando de la documentación académica), y no de la parte relacionada con nómina, profesores, etc. Eso fue en el año 1998 y había presupuesto para lograr un software que nosotros podíamos incorporar para lograr conectarnos con la Javeriana de Bogotá, con la Ausjal de España, pero era muy costoso y la universidad no lo pudo costear. Vino el cambio de gobierno y el control de cambio, teníamos un software de base de datos documental, americano y era lo mejor que había en el país para el momento y lo tenía incluso Pdvsa

	muchos vínculos con el Instituto Nacional de Estadísticas, a propósito de toda la oferta de estadística que tiene el INES, pero cada 10 años, en particular con relación al tema censal. Para el censo del año 2001, nosotros hicimos igual una actividad (claro el contexto del país era distinto al que tenemos en este momento).	(Petróleos de Venezuela) y el primer año no pudimos renovar la suscripción, porque no había dólares,..
7. ¿Está usted dispuesto a compartir su conocimiento integral con otros investigadores y otras instancias de la UCAB?	F2 Si, de hecho eso es lo que hacemos, nosotros si bien estamos organizados en estas 5 áreas, hay muchas investigaciones que nos atraviesan a todos transversalmente. Por ejemplo, el tema de Pobreza es clarísimo, incumbe a los que estamos en el área de Demografía, estudios laborales, estudios económicos, estudios sociopolíticos, nos atraviesa a todos. El tema demográfico también, muchas veces hay proyectos que son transversales, incluso con otros centros de la universidad, por ejemplo con el Centro de estudios de la Comunicación y el área de pobreza en el instituto, se han realizado estudios en conjunto. Por ejemplo, cómo se percibe la pobreza desde los medios de comunicación, fue una línea de trabajo que se hizo hace 2 años. Con Ingeniería también ha habido apoyo para el desarrollo de algunos recursos que necesitamos para el desarrollo de ciertos proyectos, en términos de desarrollos de software, como soporte. F3 De hecho, la única universidad que tiene un programa a nivel de postgrado para la Formación de recursos humanos especializado en el área de Demografía es la UCAB, y lo tiene desde hace poco tiempo. Ya vamos por la tercera cohorte. F1 Tratamos de entusiasmar a estudiantes que van a escoger temas de tesis para que se acerquen a nuestros temas, y a nivel de postgrado igual. Con el Parque Social en varias oportunidades nos hemos acercado para realizar actividades con ellos para hacer actividades conjuntas. De manera que más o menos esa es la experiencia, pero no	F2 Claro que sí, uno hace todos estos proyectos para que los demás los conozcan y les den alguna utilidad. En la página web está gran parte de la información que procesamos. Todas nuestras investigaciones son abiertas. F2 Para crecer cualitativamente, la universidad requiere manejar el intercambio de información y que la defensa de los feudos de cada quien no lleva a nada. Y que además se trata de algo indispensable. F2 Siento que los productos que hacemos en la UCAB no se comparten. Es decir, unos cuatro profesores que lo saben, unos periodistas amigos que lo saben y hasta allí. Y es una pena que no se conozca lo que se hace, porque se trata de horas hombres dedicadas a la investigación y a un trabajo bestial durante un año de trabajo. La propia estructura informática de la universidad no lo permite, porque si tú quieres llegar al archivo de los escritos periodísticos de Miguel Otero Silva, tienes que entrar en la web en UCAB, allí en investigación, luego en el Centro nuestro, luego en investigaciones hasta poder dar con información sobre lo deseado.

	se ha dado a lo largo del tiempo con la misma intensidad.	
8. ¿Cree usted que los procesos de comunicación dentro de la organización se relacionan con la gestión del conocimiento?	A4 Si, se relacionan. De hecho uno percibe, en el caso de la UCAB y es como en muchas instituciones del país que hace falta hacer más visibles que esos canales que están, se abran y que fluyan los procesos. Hay unas dinámicas que hay que concientizar más, y hacer más evidente entre quienes forman parte de las distintas unidades de la organización para que eso se visualice.	A2 Todo el mundo en su discurso te dice que la información es lo más importante, pero tú ves el panorama y no se hace nada al respecto. A4 Fíjate, ¿cómo hace el Centro para dar a conocer sus trabajos? La guía universitaria publica desde hace "cuatrocientos" años lo que hacemos. Tienes una página web que no ve nadie. Nosotros entregamos un informe anual a todas las autoridades académicas (Facultades, Dirección de escuelas, vicerrectorado académico). A5 El vicerrectorado hizo el año pasado una publicación de los hallazgos de las investigaciones hechas en la UCAB. Tu abres la página web de la UCAB y lo primero que sale en el área de investigaciones son los directores, y a quién le interesa eso. A1 La función de la página web debería ser otra, difundir lo que se hace en todas las unidades de investigación, entre otras cosas. Hay que dar a conocer de manera sencilla lo que se hace, y que a la gente le "caiga la locha" a las autoridades que toman decisiones, en cuanto a lo que son los canales más efectivos. Yo tengo desde hace 10 años peleando con el DTI para que tenga un consejo consultivo, porque ellos montan la página web sin la participación de otros. A2 Te voy a dar un ejemplo con la línea de investigación mía que es la que más conozco. Si yo pudiera tener un intercambio y flujo de información con la gente del área de Historia, mi línea estaría super enriquecida. Si yo pudiera tener un intercambio de información con la gente de Comunicación Política, con la gente de Sociología de la Comunicación (nosotros trabajamos sobre el registro mediático de la pobreza), y entonces si tuviéramos acceso a una base de datos, sería más productivo el trabajo de las distintas áreas tanto para ellos como para nosotros.
	A1 Yo creo que falta. Falta aprovechar mejor lo que existe para incorporar otros elementos, otras alternativas,	A4 No, lo que existe es una comunicación informal, y eso depende de la personalidad.. Nosotros como no hemos tenido respuesta

9. ¿Son eficientes los canales regulares de comunicación del área de investigación y desarrollo de la UCAB, para darle soporte a un programa de Gestión del Conocimiento?	para que se pueda potenciar mejor el trabajo que uno hace. A1 Nosotros desde el instituto estamos haciendo esfuerzos para tratar de que se conozca más lo que nosotros hacemos, ¿a través de qué mecanismo o herramientas? Por ejemplo, a través del Centro de Documentación del Instituto (que se viene organizando desde que nos mudamos a la nueva sede) y de nuestro fichero del centro que está dentro del de la biblioteca pero con su propia identificación y especificación, sus títulos.	del vicerrectorado, hemos organizado con la ex directora de investigaciones jurídicas un encuentro de investigadores. A3 Pero no estoy segura que la información llegue a todos los que nos interesan fuera de la universidad, y ni siquiera adentro. Me sorprendo de gente que pasa por acá y se entera de lo que hacemos y lo desconocían. Hay un aporte pero no está suficientemente difundido.
10.¿Ha experimentado usted y/o su equipo de trabajo que algún proyecto importante de investigación no se haya difundido por falta de comunicación y de una acción de Gestión del Conocimiento?	A1 Sí, nos pasa con frecuencia. Lo que pasa es que a veces depende del tipo de proyecto, de cómo se terminen los proyectos, de las características del proyecto, de quienes estén participando en el mismo. Y nos pasaba quizás más en el pasado. Ahora en el presente también porque lo que no existe en la universidad uno trata de agenciárselo de forma casual, factual, no queda otra, y para no dejar guardado lo que se hace. A3 …y si esos resultados no son conocidos, no son aprovechados, se genera frustración.	A1 Lo que siento es que lo que hacemos aquí no lo sabemos vender, yo lo hago a través de mis contactos (un par de periodistas conocidos para que me hagan un reportaje y me publiquen y entonces a mí se me agotan los medios).
11. ¿Cómo cree usted se debería comunicar la Gestión del Conocimiento? Continúa P. N° 11	A5 Lo hacemos a través de conferencias y eventos. Le comentaba que la semana pasada hemos estado preocupados por el tema del censo. A4 A través de los medios de comunicación impreso, presencia en la televisión, en la radio, dentro de la universidad, en otras universidades, participación en congresos y fuera de Venezuela. Tenemos convenios entre instituciones universitarias que trabajan los mismos temas. Lo que hace falta es explotar más esos recursos y que se aprovechen al mismo tiempo, porque el que se use uno solo de ellos no es lo mejor. Nosotros hicimos lo del Censo y está allí en la página web de la UCAB desde el lunes y estamos preparando una nota para el próximo número de EL UCABISTA, y bueno eso es lo que tenemos que hacer.	A1 Responde a la necesidad de conectar todos los procesos de tecnología, de manera que hagan fácil los procesos de comunicación. Otra vía es premiar, y estimular eventos desde la alta gerencia, como reuniones, extramuros, talleres, seminarios. Existe una comisión de comunicación, y es un grupo que está pensando (espero que no sea centralizar) cómo organizar la comunicación de la UCAB hacia adentro y hacia fuera. Hemos venido funcionando desde hace muchos años con una oficina de prensa, luego una oficina web. Creo que esa comisión está más orientada hacia la definición de qué decir hacia fuera y hacia adentro y por qué canales. Pero no veo que esté vinculada con el tema de la Gestión del Conocimiento, como es el caso de la UCV que tiene un equipo de lujo que está trabajando en el tema. A5 Creo que en el caso nuestro, sería conveniente contar con un experto/ asesor

	A4 Tenemos también dos revistas del instituto que estamos procurando que cada vez se conozcan más: una del área de Relaciones Laborales y una que se llama Temas de coyuntura (recoge artículos), ambas arbitradas.	de comunicaciones de fuera, de manera de evitar que la gente piense que se les está invadiendo el territorio.
12.¿Cree usted que existe una relación entre la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional?.	D3 Pues claro que sí, pero es que hay que trabajar los procesos. Mi conocimiento sobre la gestión del conocimiento es no formal. Es decir lo que uno va aprendiendo, que van surgiendo posibilidades, herramientas y uno va tratando de ver cómo se va metiendo en ello, es como un auto aprendizaje. ¿Y cómo formalizamos eso para que todo esto que hacemos se capitalice y que podamos nosotros percibir como estamos creciendo? Ahí es donde yo siento que tenemos limitaciones. D4 En lo interno tenemos altas y bajas, a veces depende más de las personas que de los canales institucionales ya establecidos que tiene la organización, la universidad. A veces las personas facilitan más la empatía que pudiese haber en cierto momento. A veces la informalidad opera. Nosotros por ejemplo, interactuamos con las Escuelas a través de nuestra participación como profesores en materias relacionadas con el área de investigación y de trabajo que tenemos acá.	D4 Y como ellos nos ven como una amenaza porque les vayamos a criticar, y se la pasan apagando fuegos cuando se cae la red, no hay un espacio de tiempo para que el DTI acceda a ese consejo consultivo. Creo que sería interesante que hablaras con el Centro de educación en Línea, donde está José Gregorio de Llanos, eso es relativamente nuevo. D3 ¿Cuáles son los recursos de información en comunicación en el país?. Es decir qué hay en la biblioteca central de la UCAB, en la central de UMA, de LUZ, de UCV y de otras universidades. De manera que cuando tú buscas información no importa que estés en el Zulia, pero que se sepa que existe y que está disponible. En la UCAB eso no es posible, y no precisamente porque se responda a unas políticas institucionales, sino que cada quien hace las cosas como le parece, según su criterio. ¿Y cuál es el resultado? D2 El primer evento fue un éxito porque la gente se conoció entre sí. Para el segundo evento ya hubo como más distancia, porque "esta información de la biblioteca central es mía", etc. Después empezamos a realizar las jornadas de investigación y la gente no iba, los profesores no tenían tiempo, en fin, hasta ahí llegó el asunto. D4 Tenemos un tema cultural en la UCAB, incluso en la manera de dirigir las comunicaciones: "Por "ordenes del señor rector le pido que....", no son fáciles los procesos comunicacionales para manejar la Gestión del Conocimiento. D3 La pregunta clave debería ser: ¿Cómo hacerle entender a la gente que la información es de uso para todos y que se debe comunicar entre profesores, alumnos, unidades, centros, etc.?

Preguntas	Entrevistado 3 Instituto de Investigaciones Jurídicas	Entrevistado 4 Instituto de Investigaciones Históricas
1. ¿Cuál es su área de investigación y cuánto tiempo lleva en ella?	C1 Las mías son dos: Sistema Penitenciario (30 años en eso) y la de los Niños (12 años en eso). Hacemos investigaciones jurídicas de aplicación en el área jurídica, de manera de usar el conocimiento y mejor aplicación del Derecho y de la vigencia de la justicia. Trabajamos aquí con tres líneas fundamentales, amén de otras actividades que podamos hacer, no estamos cerrados a ninguna solicitud que nos hagan. Tenemos acá una línea de investigación que es la Delincuencia Económica, Derechos del Niño y otra línea consolidada de Policía y Seguridad. Tenemos más de 50 investigaciones realizadas y el Instituto tiene 33 años funcionando, y tenemos los informes anuales que presentamos y en la web está todo el listado de lo hecho.	C1 La primera es Historia Territorial de Venezuela. Esa línea de investigación es la línea pionera con la cual se inicia el instituto, porque aquí en el instituto fueron directores sacerdotes jesuitas y franciscanos quienes fueron, los que asesoraron desde el punto de vista histórico, geográfico y cartográfico, lo que hoy es la reclamación venezolana sobre el Territorio Esequibo. La segunda línea de investigación es la Historia Eclesiástica de Venezuela, porque el padre Guerra González, en la medida en que me fue conociendo (me incorporé al instituto en 1986) me fue entregando sus conocimientos y haberes. Me dio su cátedra de postgrado para la Maestría en Historia de Venezuela, luego la de Historia de América. Finalmente nuestro postgrado en Historia.
2. ¿Considera usted que los resultados de sus trabajos de investigación han generado algún aporte a la Universidad Católica Andrés Bello, como casa del conocimiento? ¿De qué manera?	B3 Definitivamente, no solo para UCAB, sino que ha generado cambios estructurales en el país. De este Centro salió la LOPNA (Ley de Protección del niño y el adolescente). Luego de una investigación hecha aquí, hemos tenido impacto sobre el cambio legislativo. En el caso de la LOPNA, es un cambio estructural, incluso en la descentralización de gestión pública. Es decir que nuestro trabajo de investigación sí ha tenido impacto público, y ha salido una legislación, gracias al trabajo realizado. Y en función de eso hemos prestado asesoría al sector público y privado, hemos entrenado y enseñado alrededor de eso y en formación de personal y operadores. Es un gran prestigio para la UCAB y un orgullo para profesionales. Somos un Centro de referencia, aunque estamos acusado por el gobierno de secuestrar la enseñanza en la Investigación.	B3 El hecho es que somos una referencia obligada en Venezuela para estas dos áreas en particular. Y en los tiempos que nos toca, ingresé a la Academia de la Historia el 20 de octubre 2011 y lo que me llevó a la Academia fueron estas investigaciones. No es tanto un reconocimiento a mi trabajo con ese ingreso, sino a la investigación que se hace acá. En Historia en la UCAB.
3. ¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa	B1 No creo que esté tan estructurado así. El Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico CDCHT está haciendo desde hace unos años para acá, un esfuerzo de tener al día,	B1 Le voy a ser franco, sé poco, lo sé desde que formo parte del directorio del doctorado de Historia en la UCAB. Es un conocimiento al que la UCAB le ha puesto el ojo, se ha interesado en fecha

integral de gestión del Conocimiento?	una base de datos de investigadores e investigaciones. Yo por lo menos tengo el fastidio todos los años de poner eso al día con un formato que ellos tienen allí. Eso está a la orden, entonces supongo que si alguien de nosotros entra en la base de datos de CDCHT y quiero saber que hace Carolyne Oteiza yo puedo saber que están haciendo allí sus investigadores, qué línea están desarrollando, y qué productos. Y si llegara al producto tendría que ir donde está ella o averiguar si tienen alguna investigación en línea, porque yo sí la tengo. Entonces vamos a ponerlo al revés, la gente de investigaciones humanísticas o de ingeniería tiene mucha relación con nosotros, entonces ellos se meten en las página web en el link de nuestro Instituto para ver qué tenemos y qué estamos haciendo, y pueden saber qué tenemos y con qué investigadores. Es decir, hay formas de llegar aunque no están tan estructurados. Y podría mejorarse con un banco de investigación.	muy reciente. Y creo que ha hecho muy tímidos avances. Particularmente en cuanto a lo que tiene que ver con 6 de los institutos de investigación para que no se comporten como estancos, como feudos, como islas del conocimiento y que se integren, para que podamos saber varias cosas como: ¿qué investigaciones hacemos, quiénes estamos trabajando en determinada área, quiénes somos acá en la UCAB, qué expectativas tenemos, qué status tenemos aquí en la UCAB, cómo somos considerados aquí en la universidad, y finalmente, si la universidad quiere promover la investigación y promover a sus investigadores?. Eso por un lado. Y luego que, nos comuniquemos e interactuemos con otras universidades.
4. Cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el uso de tecnología de información?	B4 Claro que sí No aplica para mí esa respuesta	A5 ...pero particularmente se relaciona, según mi punto de vista, con el intercambio entre los investigadores y los docentes, y en eso son fundamentales, las jornadas, las publicaciones, los eventos, los congresos. Y en eso, el Instituto de Investigaciones Históricas donde estamos en estos momentos lleva la bandera. De hecho, hay un evento en particular que se llama Jornada de Historia Eclesiástica que lleva 11 años de manera ininterrumpida y eso se traduce en que hemos interactuado no solo con instituciones nacionales, sino con entes del exterior. Mantenemos acuerdos para asistir a congresos y otros eventos.
5. ¿En su opinión, la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?	E2 Sin duda que sí. Si lo tengo a disposición, yo lo uso.	E2 Sí lo creo, Y usted cuando me pregunta eso, yo estoy recordando que a comienzos de este año se invitó a los directores y coordinadores de los centros de investigación de la UCAB y se nos dio un instrumento para que lo evaluáramos y dijéramos cuál iba a ser el tratamiento que se le debe dar a nuestros investigadores y a las investigaciones acá en la UCAB. Y ese proyecto lo lideró el Centro de Investigaciones Humanística con el profesor José Luis Da Silva.

6. ¿De qué manera le beneficiaría a usted y a su equipo de trabajo, una buena Gestión del Conocimiento? Bien porque ustedes sean los generadores de ese conocimiento, o porque ustedes sean usuarios de esa unidad que procuró dicho conocimiento?	C2 Si entendemos la gestión del conocimiento tal como lo estamos viendo, colocar ese conocimiento al servicio de los demás, tanto interno como externo, evidentemente es solo para investigadores y eso solo podría contribuir con el crecimiento personal, profesional e institucional, tanto de nosotros como de la institución. B1 Nosotros desde hace muchos años ya tenemos falta, ausencia de esto, y los Centros de Investigación y los institutos crearon un núcleo de directores de centros para esto, para comunicarnos entre nosotros y eso fue lo que dio origen a la base de datos de CDCHT. Y ese conjunto de asociación lo llamamos núcleo de directores de centros e institutos, pero hubo tres encuentros anuales. C4 Pero uno tiene sus panas, y entonces uno va donde sus panas y caiga ahí, "Padre usted tiene que hacer eso, y preciso tanto". "Bueno niña, a ver si se saca por otro lado" y se logra entiendes. Dentro y fuera de la UCAB se logra por propia iniciativa. C4 Si mañana yo resultase Decana, yo propondría una reforma de los estatutos y reglamentos que rigen el CDCHT, de su estructura y de los aportes financieros que se le hacen. Eso es una pobre cenicienta que tiene 3 lochas, y no puede hacer más de lo que hace.	C4 Por ambas cosas. También nos ayudaría porque facilitaría nuestro trabajo, porque en confianza le comento que en la parte administrativa, el agenciarse, gestionarse los recursos, eso es algo que quita mucho tiempo, y luego uno se encuentra que hay cosas que no cuadran y los trabajos pudieran dormir más tiempo del necesario a la espera de ser publicados o que faltan recursos para esto y aquello; y uno siente a veces que la Universidad pudiera prestarle más atención a la investigación y a sus centros e institutos de investigación.
7. ¿Está usted dispuesto a compartir su conocimiento integral con otros investigadores y otras instancias de la UCAB?	F2 Siempre hemos estado dispuestos a hacerlo, y hemos hechos nuestras lindas láminas para nadie. Recomiendo hablar con Carolina Oteyza, quien tiene la memoria de las jornadas de investigaciones, hechas para que nos comunicáramos entre sí, entre nuestros pares, para oírnos.	F2 Sí y no solamente eso. Sino que también ese conocimiento tiene que ser compartido con la comunidad en la cual nos insertamos. En esa área el Instituto tiene alrededor de 20 años, cuidado si no más, atendiendo a las comunidades vecinas. Aquí llegan padres y representantes, estudiantes, maestros, a que les resolvamos todo tipo de problemas, inquietudes referidas al campo de la historia y de la humanidad. Además de eso atendemos a unas 3 mil personas al año en promedio a nivel nacional que consultan en nuestro centro de documentación. Contamos con 33 mil títulos y además somos una referencia internacional. En algún momento yo era

		responsable de un proyecto que se creó aquí en la Escuela de Educación (por internet) que respondía preguntas de historia de parte de los usuarios. Ese proyecto murió desafortunadamente después de 3 años. Creo y he sido un abanderado de que debemos compartir y divulgar el conocimiento.
8. ¿Cree usted que los procesos de comunicación dentro de la organización se relacionan con la gestión del conocimiento?	A3 Yo voy a ser bien modesta en estas cosas, internamente creo que hay la intranet que es la forma más adecuada con la gestión administrativa que con la intelectual. Por otro lado, somos muy pocos para hacer muchas cosas, y a veces nos distraemos en cosas que no son precisamente el conocimiento del recinto. Tenemos que ir de aquí para allá y más allá. Dar clases, contestar teléfonos, investigar, entre otras cosas, asistir a reuniones. De forma que no tenemos tiempo para todo.	A3 Claro que sí. La universidad son tres cosas: educación, investigación y la gestión del conocimiento. Pero si es una universidad, básicamente debe tener dedicación a la investigación. Claro, le está hablando un investigador. Yo creo que un profesor universitario debe llevar al aula sus investigaciones, para que sea un profesor universitario integral 100 por ciento. Y no es que no lo sea, sino que estaría cumpliendo con una de las metas que le corresponde como es hacer investigación. Creo y he sido un abanderado de que debemos compartir y divulgar el conocimiento.
9. ¿Son eficientes los canales regulares de comunicación del área de investigación y desarrollo de la UCAB, para darle soporte a un programa de Gestión del Conocimiento?	A2 No, no son eficientes porque yo creo que usted se entera es por parte del propio investigador. Pareciera que uno no está interesado en lo que hace el otro.	A2 ¿Qué ocurre?, las dos maestrías y el doctorado se nutren de profesores que vienen de la universidad del Zulia, de Los Andes, Carabobo, UCV, Simón, y oh sorpresa, aquí nos damos cuenta que estamos trabajando en lo mismo y que no nos conocemos y que con los modernos medios de comunicación eso es inadmisible. A1 negativa Creo que estará dando sus primeros pasos pero tengo esperanzas de que en un futuro esto evolucione, avance. Si faltan cosas, de hecho el que usted esté haciendo este trabajo y se haya interesado por este aspecto, quiere decir que a usted le llamó la atención que esto no fuera una fortaleza mayor para la universidad.
10. ¿Ha experimentado usted y/o su equipo de trabajo que algún proyecto importante de investigación no se haya difundido por falta de	A1 No siempre que se quiso y se pudo hacer, uno logra los canales para hacerlo, se logra la cooperación institucional. No porque responda a un plan, o porque se cuente con una dirección que se ocupe de ello, y ahí va a estar a su disposición.	A1 Si, fíjese que usted me está preguntando y se sorprende de lo que hace el Instituto, de la existencia de la revista Montalbán y lo más triste, aquí en casa, "en casa de herrero cuchillo de palo". Usted no es la única persona que se sorprende, eso se hace aquí. Sin duda alguna hace falta mayor promoción y difusión de lo que hacemos. Claro nosotros decimos aquí, que el trabajo calladito a la larga se conoce. Pero pudiéramos equivocarnos,

comunicación y de una acción de Gestión del Conocimiento?		estoy seguro que si tuviéramos mayor proyección, serían mejores los resultados. La universidad en los últimos años ha tendido el puente, estamos en la página web, medianamente se puede saber quién es quién en el área de investigación, qué hacemos, y eso es un primer acercamiento.
11¿Cómo cree usted se debería comunicar la Gestión del Conocimiento?	A1 Debería hacerse y el CDCHT es el ente apropiado, el lugar, ¿quien más? El problema del CDCHT es que habría que reformar sus estatutos (reglamentos que lo rigen), y tiene sus estatutos. Y allí hay un gerente. Es que habría que llamar a hacer una investigación ampliando (independientemente de la persona que esté) su marco de acción.	A1 Habría que repotenciar seminarios, eventos, la cátedra de honor, más foros, multiplicar la los congresos que solo tenemos dedicados a la parte eclesiástica. Tendríamos que estar más en primera plana, y no solo en función de algo que ocurre y entonces la respuesta de la universidad es que te llaman las autoridades y te dicen: caramba queremos hablar sobre tal cosa, ¿quién del instituto puede ir?
12. ¿Cree usted que existe una relación entre la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional?	D4 Sí, por supuesto. D3 En Derecho, por ejemplo, tenían tres asistentes, y nadie iba, porque la investigación, amiga estoy convencida, que es un problema de élite, absolutamente convencida. No es posible masificarla. Ni todo el mundo puede, ni todo el mundo quiere, ni todo el mundo tiene las aptitudes. Y va a seguir siendo así y eso no arrastra. Uno puede hacer el esfuerzo para comunicar, pero no sabemos hasta qué punto al gestionar, el otro quiere recibir.	D3 Creo que la UCAB hace tiempo que salió de su cúpula de cristal. Ya no es el colegio San Ignacio grande, ni es un apéndice de la compañía de Jesús. Las autoridades siguen insistiendo en eso que llaman jornadas ignacianas y entonces quieren darle un sello como muy particular a una realidad que no existe. D2 Yo critico el que una persona considere que el conocimiento le pertenece, que somos amo y señor. Estamos aquí para procurar y dar ese conocimiento. Y uno es feliz en la medida en que te superan los estudiantes, eres útil porque ofreces el conocimiento y ayudas si está en tus manos a que salgan cuanta publicación y cuanto proyecto te vengan a consultar. Creo que el conocimiento no es de una persona, no tiene dueño. Es de todos. Y eso hay que decirlo, promocionarlo y hacerlo ver y que la gente vea las ventajas que tiene eso. Porque en mi caso particular, todo cuanto yo he dado, se ha revertido. Y en la medida que tú das más conocimiento, recibes más conocimiento. De eso estoy totalmente seguro.

Preguntas	Entrevistado 5 Director Centro Investigación y Formación Humanística
1¿Cuál es su área de investigación y cuánto tiempo lleva en ella?	C1 La Ética es mi área de investigación, moderna y contemporánea, y llevo en ello más de 20 años en esta universidad. Tengo como docente 23 años y trabajando este tema de forma más organizada, alrededor de unos 15-17 años. Graduado en Filosofía con un doctorado en Historia Titular.
2.¿Considera usted que los resultados de sus trabajos de investigación han generado algún aporte a la Universidad Católica Andrés Bello, como casa del conocimiento?. ¿De qué manera?	B3 Bueno, en el caso de Ética es muy peculiar, sí se ha dado que los trabajos que hemos realizado, tanto mi persona como otros investigadores del Centro han sido de gran aporte a la universidad, porque no sólo han gestionado seminarios sino libros que son utilizados por estudiantes de pre y post grado de distintas áreas de la universidad. Sucede que se ha logrado desde acá, gestionar una coordinación de Ética que evalúa, monitorea y acompaña a todas las cátedras de Ética de la universidad. Entonces claro, hay una simbiosis, un puente que fluye muy bien entre las especializaciones que desarrollamos en Ética del Centro y las experiencias que vamos teniendo con docentes, porque hacemos seminarios, talleres y discusiones con libros.
3. ¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa integral de gestión del Conocimiento?	B2 Y qué sabe de la gestión del conocimiento? como una política de comunicación muy eficiente en la que yo soy capaz de alistar documentos, materiales, conceptos, temáticas, corrientes, tendencias, e incluso, modos y maneras de usar ciertos términos y ciertos conceptos. Esos elementos son importantes para una comunicación efectiva. Es decir que la gestión del conocimiento guarda mucha relación con la manera en que una organización transmite su información, su conocimiento. B2 Pero entre centros e institutos para alimentarse ellos sí, es eficiente. Porque yo cuando tengo un problema que tiene que ver con Ciencias Sociales, me dirijo a ellos y me ayudan. O a Historia, o al de Comunicación o alguno de ellos viene aquí. En eso funcionamos bien.
4. ¿Cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el uso de tecnología de información?	B4 Debe ser así, porque no se puede estar ajeno a la experiencia tecnológica, más bien lo tecnológico acá es un apoyo fundamental para facilitar la gestión del conocimiento.
5. En su opinión, la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?	E2 Sin duda, no solamente que las va a ampliar, sino que va ayudar a que otras unidades se enteren de lo que ya se viene haciendo desde hace mucho tiempo en estos centros e institutos.
6. ¿De qué manera le beneficiaría a usted y a su equipo de trabajo, una buena Gestión del Conocimiento? Bien porque ustedes sean los generadores de ese conocimiento, o porque ustedes sean usuarios de esa unidad que procuró dicho conocimiento?	C3 Los beneficios están a la vista, mayor información a la mano, capacidad de respuesta eficiente, incorporación en la problemática que así lo considere, con material de punta, temas de punta para atender a nuestros estudiantes, que quizás son aquellos demandantes del conocimiento y que obviamente, respecto a ello, debemos manejar conocimiento de altura, de última generación. En fin, material que sea pertinente en los tiempos que corren. C4 No, la respuesta muchas veces es: ponga usted mismo los recursos. . La manera por la cual un muchacho en su lenguaje cotidiano traduce como título, y que nosotros traducimos como divulgar, compartir y transmitir

	conocimiento bajo la instancia de la formación, entonces éste es el espacio donde comulgamos en la universidad. De resto, es cuento chino.
7¿Está usted dispuesto a compartir su conocimiento integral con otros investigadores y otras instancias de la UCAB?	F2 Eso ya lo hacemos, en los debates, en los seminarios, en los simposios, congresos, foros. Internamente se hace todos los meses con conversatorios. A nivel externo hacemos dos o tres jornadas al año, en los cuales participamos con material, discusiones y temas que tenemos que dar a conocer. Y afuera cada vez que hay un congreso donde alguno de nosotros tiene una autorización o un permiso para divulgar el conocimiento. Es decir, creo que es bastante activo. Digamos que internamente dos o tres jornadas. A veces puede ser dos jornadas y un congreso, o dos jornadas y un foro. Dependiendo de las características de cada evento, contamos con coordinadores que salen producto de los conversatorios donde se tratan los temas. F3 Se dan entonces jornadas, documentos, libros, experiencias, talleres, cursos de extensión, todo lo cual viene a manifestar un elemento puntual en las tareas del Centro. F2 Y después, muchos de nosotros también damos clases en pre y post en Ética, entonces hay como una conexión, una triangulación bastante fluida en nuestro caso hay mucha claridad. Por otra parte, en el Centro (y no se solapa con otros centros sino que servimos más bien de apoyo, pues nos llaman para ello), se solapa con otra actividad que tenemos acá, que es la de Valores. Aquí gestionamos el postgrado de Educación en Valores. Entonces claro, se nutren ambas instancias: ética y Valores.
8¿Cree usted que los procesos de comunicación dentro de la organización se relacionan con la gestión del conocimiento?	A1 No, una cosa es una unidad como tal, pero la organización no está gestionando el conocimiento. Porque de lo contrario no se tuviera esa percepción de desinformación. Una cosa es que cada unidad entiende, pero entonces no se divulga y no se celebra ni el foro. A2 No veo que la UCAB adelanta un programa al respecto, y si lo está haciendo no estoy enterado.
9. ¿Son eficientes los canales regulares de comunicación del área de investigación y desarrollo de la UCAB, para darle soporte a un programa de Gestión del Conocimiento?	A1 Entre centros, de cara a la organización, la respuesta es no.
10.¿Ha experimentado usted y/o su equipo de trabajo que algún proyecto importante de investigación no se haya difundido por falta de comunicación y de una acción de Gestión del Conocimiento?	A3 No
11.¿Cómo cree usted se debería comunicar la Gestión del Conocimiento?	A1 Primero que nada darle el valor que ese conocimiento tiene. En el momento en que se den cuenta que el valor de una institución como ésta, llamada universidad, entienda que el desarrollo, discusiones, declaraciones, descripción de información, conocimiento, saber, se desarrolla en espacios que para algunos son privilegiados, entonces ahí creo que podamos dar un salto adelante, simplemente con el

	reconocimiento. Pero mientras yo escuche por allí: no que ese está perdiendo el tiempo, ese no hace nada. Por el hecho de estar en un archivo y no en una oficina atendiendo personas, no se entiende lo que significa producir el conocimiento. Hay que producirlo primero, manejarlo, adquirirlo, manipularlo, conocerlo y después discutirlo, evaluarlo, corregirlo, revisarlo y difundirlo.
12. ¿Cree usted que existe una relación entre la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional?	D3 Debería haberla para que la mesa no quede coja pues. Porque repito, te vas a asombrar de lo que vas a encontrar en los Centros de Investigación, te vas a maravillar. Nadie sabe, porque eso no es lo que se valora. Yo no puedo decir, por ejemplo: bueno nosotros le damos un espaldarazo a la investigación porque tenemos en la UCAB 11 centros y se cuenta con 56 especialistas investigadores. Entonces tú ves eso en el anuario que hace el profesor Gustavo Peña. Estamos pagando…. No, ya empezaron mal, es para lograr lo que se hace.

***Nota*: elaboración propia (2012).**

ANEXO 2

Vaciado matriz de entrevistados Instrumento II (Alta Gerencia UCAB)

Preguntas	Entrevistado 1 Escuela de Comunicación Social	Entrevistado 2 Dirección de Postgrado
1. ¿Qué sabe usted acerca de la gestión del conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa de Gestión del Conocimiento?	B1 En cuanto a que si la UCAB adelanta o no un programa de GC, entiendo que si, no quizás con la velocidad que la universidad quisiera. Se hizo un Plan Estratégico hace algunos años que es el que de alguna forma estamos siguiendo cada una de las unidades. Surgieron 5 líneas muy claras de ese Plan Estratégico, donde la de comunicación es una, pero la del área justamente de investigación donde de alguna forma se quiere incluir este concepto, está integrada, y yo entiendo que eso está dentro de lo previsto. Como todos esos procesos y dada las circunstancias que hay en Venezuela, ese Plan Estratégico no se ha podido implementar como la universidad ha querido en cuanto a velocidad, pero digamos, tenemos claro que hacia allí tenemos que ir.	B1 Justamente creo que esa preocupación de la UCAB sobre la gestión del conocimiento, entre otras cosas, fue lo que dio lugar recientemente a que se cree la dirección de Imagen y Comunicación, porque justamente en reuniones de decanos y directores era casi un lugar común llegar a la misma conclusión, en el sentido de que las diferentes dependencias de la UCAB hacen muchas cosas que no conoce la gente de adentro y sí la gente de afuera, por un problema de comunicación. Y eso es algo que sucede en unidades muy concretas, a veces sucede que entre una misma facultad muy grande conformada por muchas escuelas o una facultad en relación con lo que hace postgrado. Por ejemplo, en el caso nuestro, llegamos a conseguir directores de escuelas que no conocían a su homólogo de postgrado; o lo que es peor, directores de escuelas que no conocían los programas de postgrados en su área que la UCAB ofrece.
2.¿Cuál cree usted es exactamente la relación entre Gestión del Conocimiento y la tecnología de información?	B4 Hoy en día cualquier cosa que se haga en el caso de la universidad tiene que estar vinculada con la tecnología de información. Pienso que las tecnologías nos aportan las formas de poder divulgar, comunicar, difundir, cualquier cosa tanto con públicos internos como con los externos. Y esa quizá sea una de las debilidades más fuerte de la universidad porque tecnológicamente tampoco se ha podido avanzar a la velocidad que quizá quisiéramos.	B4 Lo veo como que las tecnologías de los sistemas de información y comunicación permiten que ese proceso de gestión del conocimiento sea más fluido, que llegue a quienes queremos que llegue, a los destinatarios. Hoy día por ejemplo, y es algo que vemos en la población que asiste a nuestros postgrados, es a través de la página web. Y en el último examen de admisión, alrededor del 80 por ciento de las personas que respondieron la encuesta de cómo se enteraron sobre el postgrado, señalaron que a través de la página web. Lo cual nos dice que la parte impresa de avisos no es la más práctica, no solo por los costos, sino porque los medios más dinámicos son más eficientes. El postgrado está en facebook y en Twitter, esos son medios interactivos. La preinscripción hoy en día se hace en línea, y todo el registro de la persona se hace en línea, y lo que tiene que hacer es traer los documentos en físico para cotejar lo enviado.

3. En qué medida, contar con una Gerencia o área de Gestión del conocimiento supone mejorar los procesos del negocio - actividad empresarial o institucional- que se basa en el uso del conocimiento?	B2 Creo que en el momento en que se designa una persona y se le da esa responsabilidad y no queda en el aire, como un gran enunciado en que todos queremos hacer determinadas cosas, y se le designan las metas a mediano, corto y largo plazo, se debe cumplir y siento que sí, que es útil que es necesario y prudente. El asunto es que muchas veces que las organizaciones no cuentan con esa persona (con la característica, la unidad y el presupuesto) que les permita hacer todo eso. Soy fiel creyente de que acciones de este tipo deben tener un responsable, porque solo con voluntad no se llega.	B1 Creo que es útil en la medida que nos permite que existan políticas claras y definidas. Porque en una misma unidad puede haber varios enfoques de cómo abordar la gestión del conocimiento, mientras que si contamos con una unidad rectora, habrá ciertas políticas o pautas para ir hacia una misma línea; aunque haya áreas que utilicen estrategias distintas. No es lo mismo llegar a un estudiante que es nuestro cliente, que es un aspirante de un postgrado en Teología, de Derecho o de Ingeniería. Hay estrategias muy particulares, conforme a esas políticas que se fijen desde esa unidad, vendrá el especialista de cada área a evaluar cuáles son las mejores estrategias que se requieren.
4. ¿Requiere la Gestión del Conocimiento de un estilo de liderazgo particular, capaz de estimular ese modelo de aprendizaje organizacional?	F4 Absolutamente, porque justamente el problema que hay con la mayoría de los académicos -en general - que hacen vida en las universidades es ese carácter reservado que tienen algunas unidades y personas en relación a lo que hacen. No ceden métodos, no ceden procedimientos, no ceden muchas veces el know how que adquirieron para desarrollar determinada investigación. Y esa es una de las cosas que considero debe ser mejorada. Obviamente eso hace que ese conocimiento no cumpla el verdadero principio. F2 ¿Qué es lo que está ocurriendo?, el investigador investiga y tenemos muchísimos investigadores en la universidad que no dan clases en pregrado. Ahí el conocimiento no está regresando. F1 Un ingrediente importante es que ese hecho de que parte de la gestión sea la comunicación es importante, porque eso estimula al que no está entusiasmado para investigar, para hacer determinadas cosas. Ese estímulo falta.	F4 Creo que sí, como decía antes, en la medida en que estemos alineados, porque partimos de una dirección, y que haya un líder de ese proyecto y no que imponga, sino que fije las pautas, previo concierto, para que haya un conductor del proceso. F2 La tecnología obliga a crear una información, y después vengo yo y la puedo descargar de alguna forma. Y creo que la UCAB se ha ido abriendo, no ha sido fácil, pero en la medida en que se han incorporado estos procesos ha mejorado la divulgación de la información, pero creo que todavía se puede avanzar más.
5. ¿Cree usted que el cliente interno con afectación directa esté dispuesto a compartir	D1 Bueno realmente la ventaja en la Universidad Católica es que hay mucha gente joven, y eso ayuda justamente a aceptar ese tipo de cosas,	D2 Bueno, no es fácil, yo tengo ya 13 años en la universidad como profesora y creo que se ha ido abriendo. Pero si percibía desde el momento en que ingresé como profesor

conocimiento para empezar a sembrar una cultura UCAB de Gestión del Conocimiento?	hay muchas personas dispuestas. Lo importante es que vinculado con la pregunta anterior es que la persona que dirige eso, tenga esa energía, esa organización y toda esa voluntad como para conducirlos y para todos trabajar en función de eso. D3 Por ejemplo, en la universidad no existe un Manual de Normas y Procedimientos, cada quien hace las cosas a su manera.	de planta y en cargo directivo que había mucho celo a nivel de la información. Porque como tu decías, en la medida en que tengo cierta información eso me da poder. Y en la medida que esa información es compartida con más gente ese poder se va perdiendo. Creo que la UCAB por un detalle tecnológico ha procurado que esas pequeñas cuotas de poder se vayan perdiendo. Desde que la UCAB estableció los llamados banners, implica que muchos sepamos mas cosas y no que solo lo manejaran ciertos profesores y secretarias. D3 En la UCAB todavía escuchamos frases como: aquí siempre se ha hecho así y eso no puede ser un argumento para no avanzar, nuestra población cada vez es más dinámica. D4 Por otro lado acá pareciera estar muy arraigada la cultura del rumor. Entonces de repente doy una información y no soy suficientemente explícita (un correo) para que se pueda comprender en todos los niveles de empleados, entonces cada quien lo entenderá diferente y de manera errada. Ahorita mismo lo estamos viviendo con lo que es el cambio del fondo de pensiones y jubilaciones a un fondo de retiros. Y hay que ver lo que uno oye en los pasillos y me doy cuenta que no se ha informado bien. Y termina convirtiéndose en una teoría del caos.
6. Implantar un programa de Gestión del Conocimiento en la UCAB ¿supone un proceso de cambio con variables como la resistencia? ¿Por qué?	E1 Sí para muchos procesos, muchas de las cosas que están, digamos, en este Plan Estratégico yo he observado cierta resistencia, pero siempre es una minoría. En realidad, me he dado cuenta que en la universidad en estos 3 años que tengo en un cargo directivo que la resistencia está en un grupo minoritario que generalmente hace mucho ruido, porque tiene tradición, antigüedad y está muy arraigada.	E1 Es un fenómeno muy de la UCAB, entre otras cosas porque acá la gente se mantiene por mucho tiempo. Tienes personal administrativo con 40 años haciendo lo mismo y de alguna manera, la misma rutina y la misma metodología. El día que le dicen que ya no lo va a seguir haciendo así, se les genera resistencia al cambio que es natural. Creo que son cosas que para la UCAB, es bueno contar con gente de tantos años porque son muy institucionales, pero por otra parte, de alguna manera, eso ha generado que los procesos sean lentos, y se retrasen.
7. ¿Cuál es la relación de la gestión conocimiento con la comunicación como herramienta	A1 He podido percibir que hay una debilidad importante, porque por ejemplo, no se conoce lo que hace la Escuela de Comunicación Social.	A1 y A4 Creo que está vinculada con la pregunta anterior. Es la relación entiendo entre comunicación y gestión del conocimiento El secreto está en que se comunique esa

indispensable para llevar a cabo un programa de esta naturaleza?	Investigando me doy cuenta que en muchas Facultades y en muchas Escuelas principalmente, esa es una unidad que nace de una facultad, existe lo que se llama la Unidad de discusión y divulgación, que busca como objetivo principal divulgar lo que hace en materia de conocimiento la Escuela o la Facultad. Cuando uno investiga se da cuenta que esa unidad existe en universidades nacionales y latinoamericanas pero a nivel de Facultad, pero la Escuela de Comunicación tiene tamaño de Facultad, y de alguna forma tiene esa carencia. Y se requiere una unidad que justamente se encargue de dar a conocer - tanto a los públicos internos como a los externos- todo el trabajo de investigación que hace la Escuela. A2 La Escuela de Comunicación en la universidad es la que hace un mayor número de trabajos de grado y algunos de esos trabajos han recibido premios internacionales y eso no se ve ni en lo interno ni en lo externo. Lo grave de eso es que son trabajos que ameritarían continuación. Al no saberse internamente, los alumnos arrancan un trabajo cualquiera sin saber que hay uno allí que merece continuidad. La comunicación de esto es indispensable, y si no se hace, se queda en manos de dos o tres.	información para que llegue a quienes queremos que llegue, de lo contrario ese conocimiento se quedara allí congelado. Diría que siendo la UCAB una institución por definición, conforme a sus estatutos, que está dedicada a abordar los grandes problemas nacionales y ofrecer soluciones. Entonces en la medida en que el producto de ese trabajo de la UCAB no se comunique estamos entregando un conocimiento endógeno.
8. ¿De qué manera los procesos de comunicación interna de la UCAB impactan positivamente el resultado de un programa de Gestión del Conocimiento? ¿Cuál es el resultado de no hacerlo?	A2 Yo diría que sin comunicación dentro de la organización, ninguna actividad puede llegar a feliz término. Y si se trata de un programa de gestión del conocimiento con más razón, el conocimiento se difunde por intermedio de la comunicación. Y el hecho de no comunicar apropiadamente lo que hacemos internamente, implica que no agregamos valor, que no contribuimos a difundir los logros internos.	A1 Creo que en la medida en que tengamos unos lineamientos claros, y a pesar de todo lo que hemos crecido, seguimos siendo una universidad pequeña en proporción con la Central y la Bolívar, y eso que puede ser muy bueno para algunas cosas, para otras no.
9. ¿Cómo se debería comunicar la Gestión del Conocimiento? Continúa P. N° 9	A1 y A3 En el caso este concreto, nosotros estamos proponiendo esa unidad de discusión y divulgación, que justamente analizará cada caso y cada aspecto, porque el conocimiento tiene muchas áreas. Va a depender de cada área y de cada público y de que es lo	A1 A2 A3 A4 A través de unas políticas claras y definidas y por medio de una unidad de Dirección de Comunicación e Imagen, y lo que se quiere es que podamos todos conocer lo que se hace desde la Dirección de Prensa, pero por otro lado se manejen las comunicaciones institucionales. Y por

	que vamos a comunicar y en qué momento.	eso me parece bien que se llame comunicación e imagen. Porque la imagen es comunicación. Si hay frecuencia comunicacional, rutina informativa lo vas viendo como algo cotidiano.
10. ¿Considera pertinente la creación de un Programa Piloto al implantar un Programa de Gestión del Conocimiento?.	B1 Soy de la opinión de que todo debe tener un programa piloto y no necesariamente ni en la unidad más grande, ni en la unidad más chiquita. Tiene que ser un programa intermedio. Pues si es en la más grande no se ve el estímulo, y si es en la más pequeña, posiblemente no se ven las fallas. No sabes dónde están los problemas.	B1 Sí, y creo que de alguna manera se ha hecho. Porque lo que dio lugar a la decisión de crear la Dirección fue una comisión que funcionó durante algún tiempo. De hecho, se creó una comisión donde estaba la profesora Tiziana, María Fernanda, Luis Ernesto, gente de pregrado y postgrado hasta que salió una especie de diagnóstico y esa comisión se encargó de organizar la llamada expo UCAB del año pasado, los seminarios de comunicación que hubo. Y cómo le vendemos a los estudiantes nuevos la universidad, y a sus padres, porque muchos jóvenes no la escogen sino sus padres que estudiaron acá, y se identifican con la UCAB.
11. ¿No cree usted que la UCAB como fuente natural del conocimiento debería contar con un programa formal de gestión del conocimiento, de manera de interconectar todos los procesos que se llevan a cabo de cara al cliente interno y del externo?	B1 y B2 No sólo eso, yo considero… por eso preguntaba al principio, porque cada quien entiende esto a su manera. Yo considero que la gestión del conocimiento debería ser incluso una materia en casi todas las carreras. Porque no solamente es crear la unidad y designar el responsable.	B1 Sí claro, sin lugar a dudas debemos tener algo formal en ese sentido. B2 Pero si creo que debe existir una alineación de todas las facultades y direcciones. El postgrado nació muy separado desde lo físico, hasta en el aspecto académico, porque a veces siento que hay una repetición de lo mismo, tal vez porque pareciera existir un divorcio entre el pregrado y el postgrado. Se deben propiciar entonces acercamientos entre las diferentes unidades del pregrado y postgrado, sobre todo por la estructura de la UCAB. En la Central los postgrados están adscritos a las facultades, y eso hace más cercano el vínculo. Mientras que en nuestro caso es una Dirección General de postgrado que tiene sus propias políticas y criterios y hace que no necesariamente estemos siempre alineados. C3 Hay que ver todo lo que se hace en el parque social, más allá de los programas de salud, tales como asesoría legal, psicológica gratuita que se conoce mas afuera que adentro. Yo lo conozco fui directora de la escuela de Derecho por 9 años, y mucha gente de La Vega y otras zonas sí lo saben porque ha sido beneficiada.
	F1 Absolutamente. Y mucho más estando	F1 Sí, si tuviera la posibilidad de hacerlo, con

12¿Empujaría usted desde su posición en la UCAB un programa de Gestión del Conocimiento?	vinculada de alguna forma con la comunicación. Creo que sería bien importante. Y básicamente pienso que uno de los trabajos es motivar a que todo el mundo participe. Un poco lo que estamos haciendo con la imagen. He visto que en la universidad hay muchas buenas ideas, pero debe haber un responsable, y no tiene que ser una unidad de 25 personas, hace falta una.	toda seguridad, porque creo que todo lo que se haga en esa materia, se traduce en definitiva, en cuestiones positivas para la institución.

***Nota*: elaboración propia (2012).**

ANEXO 3

Vaciado matriz de entrevistados Instrumento III (área de Prensa y Publicidad UCAB).

Preguntas	Entrevistado único Prensa y Publicidad
1¿Qué sabe usted acerca de la Gestión del Conocimiento? ¿Adelanta la UCAB algún programa de gestión del conocimiento?	B1 Que yo sepa no, se hacen reuniones del directorio para saber que está haciendo una dirección, el vicerrectorado académico y se informa que están haciendo unos y otros. Pero como política de la UCAB instaurada, que yo sepa no. A4 Algunas veces en prensa somos los últimos en saberlo, pero te mentiría si te dijera que estoy al tanto.
2. En su opinión, ¿la aplicación de un programa sostenido de Gestión del Conocimiento aumentaría el desarrollo productivo de las áreas de investigación de la universidad?	E2 Claro que sí. E2 ...para hacer entre todos una institución más competitiva, más transparente, más actualizada y para no repetir los errores
3. ¿De qué manera cree usted que la Gestión del Conocimiento se relaciona con el aprendizaje Organizacional?	F4 Sí se relaciona porque aprendemos todos de todos y de todo. F2 Y sí se relaciona porque mientras más estemos informados, y con esa generosidad de ayudarnos. .
4- Implantar un programa de Gestión del Conocimiento en la UCAB ¿supone un proceso de cambio con variables como la comunicación y la resistencia? ¿Por qué?	A4 Sí, yo creo que sí. La comunicación es necesaria para que todos esos procesos de cambio se den, es vital. E1 Pero el problema está en que si ese programa de Gestión del Conocimiento (y es la experiencia de la UCAB) no viene dictaminado por la gerencia, media, o alta, no se da, porque se genera resistencia. Uno lo ha visto acá con los proyectos ignacianos o con el proyecto de la universidad siglo XXI, siglo XXII y siglo XXIII. A1 Quizá el resistirse a esos planes es porque tampoco sabemos que pasó con los otros programas, no hemos sido generosos con la información.
5. ¿Cuál es la relación de la Gestión del Conocimiento con la comunicación como herramienta indispensable para llevar a cabo con éxito un programa de tal naturaleza?	A1 No es que el comunicador crea que las tiene todas consigo. Esa no es la idea, pero si se canaliza bien la comunicación en la UCAB horizontalmente (a las instancias que deba llegar la información), por ejemplo, yo debo saber qué se está haciendo en la universidad sobre las investigaciones, no así le interesa esa información a la gente del área de mantenimiento, a no ser que se esté haciendo una información sobre el cáncer y sale de acá un premio nobel, bueno entonces a todos nos interesa saberlo. Y no solo para que se divulgue internamente sino que se difunda externamente.
6. ¿Existen algunos riesgos asociados, de no aplicarse apropiadamente la comunicación en un programa de Gestión del Conocimiento?	E2 Claro que sí, porque no va a ser eficiente, no se va a saber qué está pasando, se pierde el esfuerzo, se pierden muchos recursos, se reinventa lo mismo, pareciera que es una característica de nosotros los latinos. Se parte cada vez de cero.

12. En general ¿considera usted que la UCAB tiene cultura de difundir apropiadamente los trabajos que desarrollan los distintos investigadores?	D3 Creo que aquí se hace más de lo que se dice, porque si no el resultado sería muy pobre respecto a la cantidad de cosas que se hacen. Si hubiera esa cultura de transmitir la información podríamos difundir mucho más.

***Nota*: elaboración propia (2012).**

ANEXO 4

Vaciado matriz de entrevistados Instrumento IV (Expertos externos en Gestión del Conocimiento).

Preguntas	Pablo Liendo Gestión del Conocimiento	Luisa Elena Sucre Consultor independiente
1. ¿Cómo define usted la Gestión del Conocimiento? ¿Cuánto tiempo lleva manejando esta herramienta gerencial?	B1 Son todas aquellas acciones que tienden a comprender el fenómeno de la producción, intercambio y aplicación del conocimiento de una organización y las técnicas y procedimientos asociados que busquen alinear el desempeño de los actores humanos, al logro que se haya trazado esa organización. Desde el 2005 manejo la herramienta	B1 La defino como la rama de la gerencia que se enfoca en el aprovechamiento consciente de todos los activos de conocimiento de una organización para generar valor. Creo que aquí la palabra clave es aprovechamiento consciente. Porque creo que de alguna manera todas las organizaciones hacen gestión del conocimiento porque si no, no estarían funcionando, pero no lo saben. Desde el 2002 manejo la herramienta.
2. ¿Qué relación existe entre Gestión del Conocimiento y la variable comunicación?	A1 Si estamos hablando de una organización es mandatorio. Imagínate que tienes dentro de la empresa una cantidad de Robinson Crusoe, la posibilidad de que esos actores estén alineados en su accionar en el objetivo común, las probabilidades son mínimas. Eso se da es a través de la comunicación.	A1 Para mí la relación es estrechísima, porque hay dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito. Sobre todo a la hora de compartir y el transferir el conocimiento tácito. Pero también el explícito. De allí que el tema de la comunicación humana es fundamental. Y ahí digamos esa transmisión del conocimiento tácito es un reto y eso es de humano a humano. También desde el punto de vista del conocimiento explícito (ese que está almacenado en los sistemas o está disperso en toda la organización) se requieren estrategias de comunicación para que la gente sepa que está allí, y cómo llegar hasta allá. Pero enfocándonos en la comunicación, lo más fuerte, es la transmisión del conocimiento tácito.
3. ¿De qué manera cree usted se fomenta el aprendizaje organizacional al incorporar programas de Gestión del Conocimiento en una organización?	F1 Lo más exitoso va a ser cuando la parte de abajo vea que hay una diferencia entre proceder con un sistema de Gestión de Conocimiento versus como lo venía haciendo antes. Cuando vea análisis de casos, experimente y se le prenda la llamita de la motivación entonces, y aunque el de arriba no lo quiera, habrá que enfrentarse con toda la organización. El éxito va a hacer de abajo hacia arriba. F2 Hay una frase que creo pertenece a Louis Pasteur que dice que: "El azar favorece a las mentes preparadas". Si	F1 Para mí, la relación es proporcional, mientras una empresa incorpora mas programas de Gestión del Conocimiento, mas aprende; porque uno de los focos de la Gestión del Conocimiento es el aprendizaje organizacional, no son todos (porque la Gestión del Conocimiento tiene varios procesos). Pero el aprendizaje es clave, y se trata de que la gente incorpore nuevos conocimientos y aprenda. Cuando se aplica Gestión del Conocimiento ese aprendizaje se potencia F2 Por eso uno de los retos de la Gestión del Conocimiento es convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional. Esto es un espiral, donde

3. ¿De qué manera cree usted se fomenta el aprendizaje organizacional al incorporar programas de Gestión del Conocimiento en una organización?	tú tienes conocimiento de un área y sostiene una conversación y le tratas de enseñar eso a un antropólogo, cuando regreses a tu casa, sabes más al respecto de lo que sabías antes de.	el conocimiento individual nunca lo pierda la persona, se convierta en conocimiento organizacional. Y si esa persona se va, eso queda en la empresa. F2 La Gestión del Conocimiento evolucionó entonces hacia un enfoque más balanceado donde se incorporó el tema de humanos, de gente, el tema de procesos. Han sido distintas etapas. Hoy en día la tendencia es más hacia ver cómo aprende el ser humano y por supuesto la tecnología es muy útil, pero una empresa pequeña que no pueda invertir en tecnología, también puede manejar Gestión del Conocimiento.
4. ¿Se confunde con frecuencia la Gestión del Conocimiento con el uso de tecnologías de información? ¿Por qué?	B4 Bueno es que la tecnología de información se confunde con todo y a los computistas de alguna manera les interesa esa confusión y siempre la han perpetuado; al extremo de decir que cuando se dice tecnología se está pensando en computación, no están pensando en un telar, en un avión. Y hasta se han apropiado del término comunicación en el sentido tecnológico. B4 y hay una base tecnológica, que no es necesariamente de computación de las distintas tecnologías que van a permitir que aquello se aterrice.	B4 Si claro, la Gestión del Conocimiento surgió por primera vez como foco de la gerencia a comienzas de 1990, a raíz de la popularización y la extensión de las redes telemáticas y de las redes de tecnologías de información. Ya estaba Internet en su apogeo y las redes de área local, y todo este tema; entonces las empresas por fin podían hacer cosas, donde la gente podía colaborar y encontrar información como nunca antes, porque existían las redes. Entonces la primera etapa de la Gestión del conocimiento estuvo muy enfocada en el tema de tecnologías de información.
5. ¿Cree usted que la mayor resistencia a los programas de Gestión del Conocimiento proviene de la cultura organizacional?	E1 Sin duda alguna. No tengo la menor duda de eso. D4 Entonces tienes un componente de hardware, un componente de software y un componente de los registros que tú manejas. Todas esas cosas están en el mercado y tú las puedes comprar, y crees que con eso se van a resolver los problemas. ¿Qué más quieres tu, si he metido un realero en computadora, en programas, en base de datos?, y el problema sigue igual. Esa infraestructura se tiene que relacionar con otra cosa que es la infocultura, o subconjunto de la cultura general que te permite (bien sea a través de la apropiación tecnológica, o mejor todavía, de la apropiación social), una cosa es que tu aprendas a utilizar un Word o celular, y otra cosa es saber	E1 Yo diría que sí. D2 Pero hay dos grandes resistencias. Y la primera tiene que ver con un tema cultural y la gente que piensa que compartir conocimiento le va a restar poder. Resistencia y poder, cultura D4 Yo tuve la oportunidad de implantar programas de Gestión del Conocimiento en PDVSA antigua, y trabajé con el grupo central y unos de los primeros aprendizajes fue el no haber tomado en cuenta todos los factores culturales para ese tema. Si lo hubieran hecho, los resultados hubieran sido mejores. De hecho, los mismos empleados de entonces en una ponencia señalaron que el tema cultural hubiera hecho la diferencia y estoy de acuerdo.

	para qué te sirve eso en lo que haces. Soy abogado, ¿y qué hago con un celular? D3 Si tu cultura no te permite acercarte a esas tecnologías porque hay una dimensión tecnológica en la Gestión del Conocimiento, y es tecnología de distintos tipos (ejemplo, en el caso de nosotros lo que más hemos observado es la tecnología blanda). D1 De los 4 estamentos mencionados el modo de gobierno está en el segundo, en la organización; y eso es un problema típicamente de cultura. Y va a ser ahí donde se va a dar el asunto. E3 Estás hablando de un adulto y de una modificación de conducta y de una persona que tiene información al respecto; y de una persona que está acostumbrada a operar de esta forma y tú le estás diciendo que aquí está otra forma de hacerlo.	. E4intangibles Cuando estamos hablando de gestión del conocimiento estamos hablando de un enfoque y de una estrategia consciente para aprovechar lo que la organización sabe, aprovechar su capital intelectual; y agregar valor a la organización. Es decir agregar valor en el cumplimiento de su misión, de lo que le entrega a la sociedad. E4 Ese conocimiento intangible, tácito, cuando un obrero inventa algo en la empresa para aumentar su productividad, y se va de la empresa, él se lleva ese conocimiento y esa creatividad. E4 El concepto moderno del capital intelectual está formado por 3 patas: por un lado el capital humano (conocimiento está en la gente), por otro lado está el capital estructural (know how) y luego el capital relacional (todas las relaciones que tiene la empresa con su gente, proveedores, clientes unos con otros). Todo eso conforma el capital intelectual. E1 Ese tipo de espacios de comunicación entre la gente puede ayudar muchísimo a facilitar que no haya tanto resistencia al cambio y a que la gente entienda los procesos y se adueñe de ellos. No es un tema solamente de comunicar a través de una cartelera, de un portal. Eso no es suficiente. E3 Y aunque estén dispersos geográficamente esos espacios les sirven para comunicarse unos con otros y compartir información. Manejo de lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc. E3 Y se hizo un proyecto de las mejores prácticas para investigar (los principales procesos de fabricación) y compartirlas. Y que se aplicara en las otras plantas los procesos más efectivos. Hicieron un proyecto de Gestión del Conocimiento y recogieron esas mejores prácticas, las compartieron y comenzaron aplicarlas entre sí. E2 Oh sorpresa, al hacer eso fueron capaces de aumentar la producción y no hizo falta construir la planta 14 y sobró un millón

		quinientos mil dólares para aquella época. Y todo por aplicar la Gestión del Conocimiento.
6. Un mecanismo válido para procurar vencer la resistencia al cambio pudiera ser la participación. ¿Cree usted que con la comunicación se pudiera disminuir la resistencia en un programa de Gestión del Conocimiento?	A1 Sí, basta involucrar a la gente, pero no creo que el acento está solo en la comunicación, va a estar en la participación como dice la pregunta.	A1 Absolutamente, claro que sí. Yo estoy convencida de que la comunicación es muy importante. Y no sólo una comunicación unidireccional de la organización hacia abajo, sino que la organización cree los espacios para que su gente se comunique unas con otras. A4 Es decir la comunicación formal y la informal, porque la comunicación informal también puede ser planificada en espacios. Hay metodologías para ello, de hecho está la metodología extraordinaria que se llama: The World Café que consiste en instalar distintas mesas con un anfitrión cada una y la gente se mueve alrededor de una mesa para otra y se pone a la gente a conversar, y se extrae el conocimiento colectivo a través de responder preguntas significativas que se diseñan muy bien. A5 No basta con comprarle un carro a alguien y decirle dónde se prende y cuáles son las distintas palanquitas, si por otro lado, nadie le dice hasta dónde puede llegar con ese carro. Se cae como en ese error de enfocarse solamente en ese entrenamiento y olvidarse de la comunicación, de la trascendencia, y ¿hasta dónde puedo llegar yo con este conocimiento, con esta herramienta?, ¿qué están haciendo otros con ese conocimiento?

7. ¿Qué mecanismos de comunicación considera usted deberían ponerse en práctica para lograr que ese conocimiento fluya de manera organizada entre los miembros de una empresa?	B4 Yo le apostaría fuertemente a la filosofía que está detrás de; web 2.0, todos esos ambientes colaborativos, las comunidades virtuales, los espacios de encuentros y mientras más disímiles sean los participantes más rico será el resultado. Soy de la teoría (porque soy ejemplo viviente de eso), que en el corto plazo y no en el mediano y largo plazo, que si tu decidieras cerrar todos los laboratorios de investigación del mundo, y te planteas la polinización cruzada entre las distintas disciplinas y que conversen unos con otros, la humanidad se beneficiaría mucho más que produciendo nuevo conocimiento por aquí y por allá. Para que avance en el tiempo voy a necesitar que se produzca nuevo conocimiento con laboratorios.	B4 Son varios. Vamos con los más fáciles: el que la gente tenga acceso desde su computadora, a la intranet, a portales donde haya espacios y se le comuniquen cosas importantes (dónde está el conocimiento, eventos que se realicen, etc). Otros mecanismos, como el que acabo de mencionar el World Café (o crear espacios para que la gente converse y comparta). Por cierto que en relación a la tecnología, existen espacios virtuales de trabajo, y a través de las cuales las comunidades del conocimiento y del aprendizaje, puedan interactuar. Son como grupos de Yahoo, pero digamos privados de las empresas. Son espacios donde, por ejemplo en una empresa, toda la gente de venta que atiende al cliente tiene como un área donde pone los documentos que les interesa, abre debates, coloca link importantes sobre su trabajo.
8. Compartir el Know how con otras personas pudiera ser visto como una amenaza en los puestos de trabajo. ¿Qué cree usted debe hacerse para que los involucrados entiendan que la Gestión del Conocimiento puede ser una ventana de oportunidades para todos en las organizaciones?	D2 Esta pregunta es difícil, yo no cuestiono el que el conocimiento es poder. Lo que ocurre es que allí hay como una falacia metida. ¿Tú crees que si divulgas tu conocimiento lo vas a perder?, y probablemente lo que va a ocurrir es que de esa interacción va a enriquecerse más ese conocimiento tuyo, más que del otro. D4 ¿Cómo entiendes tú que un profesor o tutor se devane los sesos buscando temas para los estudiantes, cuando afuera hay cerros de problemas esperando respuestas?. Señor, habla con la sociedad y te van a contestar: tengo un problema de basura, de inseguridad, de violencia, ambiental, de salud, porque hay un diálogo entre ambas instancias. No se trata de plantear a la universidad una respuesta reactiva, la universidad tiene otro rol proactivo, y es decirle a la sociedad: tú tienes un problema de calentamiento global y no te estás dando cuenta, un problema de sensibilizar a la sociedad de una cosa que no es una demanda sentida. Tienes que generar demanda en ese sentido. En definitiva, tiene que haber un diálogo de aquí para allá y de allá para acá. Una conexión.	D2 Eso es un tema de liderazgo, pero también es un tema de cultura organizacional. Y de hecho, el 30 por ciento restante está relacionado con la cultura. Una cultura que premia las islas, o que da mensajes (aunque no sean explícitos). Es decir, tu trabajaste en islas, te pasaste por encima a todo el mundo y llegaste, que fino, aquí tienes. Te felicito. Aquí las empresas, muchas veces inconscientemente fomentan esta política de las islas. Y cuando alguien viene a decir: vamos a compartir el conocimiento hay que comenzar un trabajo de transformación cultural. Son esos temas soft con los cuales hay que trabajar. D4 Todos los mecanismos son útiles. Pero el mecanismo más rico dentro de la comunicación es hacer que la gente pueda interactuar. No me cabe la menor duda.
	F4 El líder tiene que estar comprado a la	F4 Y si me preguntas qué tipo de liderazgo

9. ¿Requiere la Gestión del Conocimiento de un estilo de liderazgo particular, capaz de estimular ese modelo de aprendizaje con estrategias internas de comunicación? ¿Por qué?	idea del asunto, y hay gente que viene haciendo eso desde hace mucho tiempo sin darse cuenta, y eso es un estilo de liderazgo, y hay personalidades que ya llegaron a unos cargos directivos que va a ver que esperar que se jubilen. F4 Veo difícil que tú puedas, en una organización, enfrascarte en una cosa de las garras que requiere un proyecto de modificación organizacional y que necesita mantenerlo en el tiempo, si eso no cuenta con el apoyo de la alta gerencia. Esa es una posición necesaria.	contribuye a la realización de Gestión del Conocimiento te diría que el estilo Directivo que explica los porqué y da claridad. Está el estilo democrático, el *coaching* y el estilo tutorial. Son estilos que permiten que la gente pueda aprender más y temas claros sobre la importancia de aprender. F4 Eso depende del líder que tenga. Porque éste tiene una gran influencia en lo que yo llamo sus metros cuadrados. Dependiendo de los estilos de liderazgo que maneje ese líder, de lo que transmite y de la claridad que dé acerca de cómo quiere que se logren los resultados, ya que hay distintas maneras de lograr los resultados. De la organización o de un equipo, bien sea trabajando y compartiendo unos con otros, o trabajando en forma aislada. Compitiendo unos con otros. Entonces, 70 por ciento de lo que pasa en el equipo tiene que ver con lo que hace o deja de hacer el líder. El líder tiene una gran influencia en su equipo a la hora de comunicar y de enfrentar por qué es importante compartir, qué va a pasar con nuestro equipo y con nuestra organización.
10. ¿Se requiere del entrenamiento continuo del personal en una empresa que emprenda un programa de Gestión del Conocimiento?	F3 Todo cambia constantemente, Heráclito. Nadie se baña dos veces en el mismo río. Todo va cambiando de tal manera que tú tienes que actualizarte constantemente. Es justamente con la Gestión del Conocimiento que vas a "sinergizar" ese proceso, lo vas a habilitar, lo vas a estimular, mejorar. Porque el aprendizaje siempre se da, así sean cosas rutinarias.	F3 Habría que definir qué tipo de entrenamiento continuo, porque una de las grandes paradojas que se ha descubierto es que el 70 por ciento del aprendizaje de las personas en una empresa se da de manera social. Es decir a través de redes o comunidades de práctica aunque no estén decretadas como tal. F3 Sin embargo, el 70 por ciento de las oportunidades de aprendizaje que se le da a la gente, es a través de cursos formales, y eso es una gran paradoja. Se está invirtiendo en entrenamientos formales mucho más, y se está dejando de crear espacios para que la gente pueda aprender unos de otros, que normalmente es como la gente aprende básicamente, con herramientas como los World Café, comunidades de práctica, etc. F3 Entonces, cuando hablamos de entrenamiento continuo, la Gestión del Conocimiento no es un tema de entrenamiento continuo, y mucho menos de entrenamiento convencional. Estamos

		hablando de un aprendizaje con otros paradigmas más sistémicos, más orgánicos y tendiendo al aprendizaje social, y no el aprendizaje tipo aula, tipo entrenamiento que nunca está demás, sobre todo en temas técnicos. Pero el gran aprendizaje -ese compartir- en una empresa se aprende más poniendo en contacto a los que saben con los que demandan, construyendo redes y facilitando esos espacios.
11. ¿Cuál cree usted es el costo de no aplicar un programa de Gestión del Conocimiento en las empresas, sobre todo en la era de la globalización?	E2 El costo es muy alto, porque la ventaja competitiva que va a dar la Gestión del Conocimiento es importante…. Las organizaciones tienen una relación con el entorno. Es en esa interface de ese razonamiento con el entorno que está dando el tema, la Gestión del Conocimiento para que eso se mejore. Para que mejore el diálogo de éste para acá, y de éste otro para allá. Para que mejore el negocio. Uno tiene esa suerte entre el ser y el tener. Si tu vas tras del tener, indudablemente que estos discursos aplicados a una corporación con fines de lucro, vas a aumentar tu productividad, rentabilidad, el retorno de inversión y todo ese discurso C1 Tú necesitas el soplo divino de la alta gerencia en una "cosa de esa". Creo que hay como una pirámide en los proyectos de cambios organizacionales en donde hay una parte que es la decisión política de la alta gerencia, un siguiente estrato que es la organización, hay una dimensión de financiamiento de todos los recursos involucrados. C4 Lo usual que uno ve es que la prioridad la tiene buscar los fondos y luego comprar unos aparatos, unos hierros para resolver. La cosa debe empezar por arriba, eso es clave para que se persevere. C3 Dentro de las universidades hay conocimiento, y muchas veces la gente que está adentro no sabe lo que sabe, ni sabe lo que no sabe y en segundo lugar, fuera de la universidad, hay demandas sentidas que están en espera de	E2 y E3 El costo puede ser altísimo y te pongo un ejemplo: en los años 90, la empresa Texas Instruments que fabrica semiconductores tenía 13 plantas en USA y había aumentado la demanda de semiconductores. Se plantearon construir una planta número 14 para enfrentar la demanda, pero entonces el presidente de la empresa dijo: un momento vamos a ver qué es lo qué sabemos, cómo lo están haciendo las 13 plantas. Hicieron un proyecto de GC y lo aplicaron en las 13 plantas, recogieron las mejores prácticas, y al final no hizo falta construir la planta Nro. 14. E2 La empresa farmacéutica Hoffman La Roche, dedicada a la investigación y desarrollo en medicamentos, redujo el tiempo que se tardaba en desarrollar un medicamento y el tiempo que se tardaba en producir un medicamento y conseguir su aprobación de la FDA para comerciarlo de 9 meses a 3 años. El costo es enorme. El tema es saber medirlo. C3 Que sea cada vez más valiosa para sus usuarios y clientes finales; un tema de responsabilidad social o una empresa con fines de lucro.

	respuestas y hay una altísima probabilidad que buena parte de lo que está en la academia es aplicable a lo que está afuera. Y muchas veces los investigadores piensan que su desempeño termina cuando él logra una patente o un artículo publicado, clavó la bandera y ganó la guerra.	
12. ¿Cree usted que la Gestión del Conocimiento debe ser auditada cada cierto tiempo para medir su desempeño?	B3 Creo que el hombre es un agente de acción cibernética. La acción tiene que estar controlada de alguna manera, y la información tú la utilizas para el logro de un objetivo. Y si eso es así, debes hacer una evaluación y auditarla y controlarla. Si no tienes un movimiento, un movimiento browniano, aleatorio. Si tienes un objetivo, tienes que navegar. Tienes que tener un sistema que te diga dónde estás ahorita, hacia dónde quieres ir, deja que transcurra un tiempo, insertas otra variable y vuelves a hacer otra medición. Y si estás en el curso planteado, todo está bien. Pero si no lo estás es importante saber cómo hacer para torcer ese curso. Las corporaciones tienen que tener mediciones de todo lo que hacen.	B3 Yo pienso que cuando uno aplica Gestión del Conocimiento en una empresa, éste tiene que ser medido. Incluso, los nórdicos han sido los primeros en incorporar en sus balances financieros la Gestión del Conocimiento y le dieron valor con indicadores numéricos. Porque una organización vale mucho más de lo que dicen sus libros. La vieja métrica no medía eso sino (muebles, computadores, oficinas, etc), porque los activos intangibles (y entre los cuales está el conocimiento) no se medían. Hay que medir como está funcionando la Gestión del Conocimiento. B3 Por otro lado, otra de las trabas que tiene la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es que a la hora de estructurar proyectos, la gente no sabe cómo medir y demostrarle a la gerencia cuál sería la diferencia de hacerlo o de no hacerlo. B3 Otro factor importante, es la falta de comprensión de la alta gerencia acerca del impacto que puede tener la aplicación de Gestión del Conocimiento en una organización. Ellos no lo entienden y la gente que lo motoriza no sabe cómo venderlo, porque le cuesta definir indicadores de costo- beneficio. Entonces el tema de la medición es muy importante.

***Nota*: elaboración propia (2012).**