

PRODUCIR CONOCIMIENTO PARA COMUNICARLO

Por Miguel Angel Ibarra

Pontificia Universidad Javeriana - Bogota Colombia

“Hoy estamos inmersos, al menos según algunos sociólogos, en una “sociedad del conocimiento” o “sociedad de la información”, dominada por expertos profesionales y sus métodos científicos. Según algunos economistas, vivimos en una “economía de la información”, caracterizada por la expansión de las actividades relacionadas con la producción y la difusión del conocimiento. Por otra parte, el conocimiento se ha convertido en un problema político de primer orden, centrado en la cuestión de si la información debería ser pública o privada, tratada como una mercancía o como un bien social. No tendría nada de extraño que los historiadores futuros se refieran al período en torno al 2000 como a la “edad de la información”. Curiosamente, coincidiendo con la afirmación del conocimiento en la esfera pública, muchos filósofos y otros han puesto en tela de juicios la fiabilidad del mismo de forma cada vez más radical o por lo menos con voces cada día más perceptibles. Lo que nosotros solíamos considerar un descubrimiento se describe ahora a menudo como algo simplemente “inventado” o “construido”. De todos modos, los filósofos están de acuerdo con los economistas y los sociólogos en que nuestro tiempo se define en función de su relación con el conocimiento”¹

En el marco de la presente mesa de trabajo “Las tecnologías como factor clave de las Economías de Conocimiento” presentamos este trabajo suscitado a partir de la investigación y reflexión de una de las temáticas académicas principales que en la actualidad discuten las universidades en nuestro ámbito, y es el cómo se establecen las conexiones necesarias en el marco de la Economía de Conocimiento, el mundo globalizado, el desarrollo tecnológico, con la función social y la proyección pública de las instituciones universitarias, como organizaciones cuyo insumo fundamental es el conocimiento.

Esta reflexión aparece como resultado del proceso que se ha asumido en la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Universidad Javeriana de Colombia, de integrar bajo un modelo que incremente el Capital Intelectual de la Facultad, como organización, y desde su particular cultura organizacional. Implícitamente como organización académica desde muchos años atrás el conocimiento y la generación del mismo se han convertido en un objetivo de esta organización, no obstante las condiciones actuales del mundo globalizado, las inmensas demandas del mercado y el crecimiento de la misma Facultad, nos ha exigido interpretar y reubicar desde el campo específico de la comunicación, la gestión de Conocimiento que se ha hecho.

Más allá de plantear una discusión sobre la implementación de las TICS o de una plataforma tecnológica en la Universidad, factor de trascendental importancia en un proceso como el que se expondrá, este trabajo busca plantear previamente ¿cómo un Modelo de Gestión de Conocimiento puede ser entendido desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional, como medio fundamental para el avance de una organización universitaria?

En muchas ocasiones, cuando nos referimos al mundo afectivo de los seres humanos, es común señalar el motivo inicial de cualquier relación, o ese atractivo fundamental que despierta nuestro afecto, como un “no se qué en un no se dónde”. Haciendo un paralelo, un tanto atrevido, esta reflexión gira en torno del deseo de incrementar el desarrollo de ese “no se qué en un no se dónde” que hace de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá una organización académica importante y con proyección

¹ Peter Burke. Historia Social del Conocimiento P. 4

pública en el país y en Latinoamérica dentro del campo del saber de la Comunicación Social y el Lenguaje.

En otras palabras, esta reflexión busca apreciar el valor de lo intangible de esta organización, su reconocimiento y sobre todo su gestión para el mejoramiento de la cultura organizacional en nuestro contexto particular. Se trata de valor, y no nos referimos al valor como axioma moral, es el “valor”, la cifra monetaria que encierra el precio que en el mercado puede tener cualquier organización. Por ejemplo, la multinacional Yahoo.com en la actualidad presenta un valor de mercado de U\$ 33.000 millones, esto es lo que cuesta la totalidad de la organización y lo que alguien debería pagar para ser dueño de la misma, no obstante si ese posible comprador fuera minucioso se daría cuenta que el valor contable de Yahoo.com es tan solo de U\$ 1.470 millones, es decir el costo de sus bienes, sus edificios, su maquinaria, su tecnología, etc., es evidente entonces que hay una diferencia de U\$ 28.530 millones de un “no se qué” adicional que le estarían cobrando por una organización como esta².

Es claro, en este nivel, que las organizaciones valen por lo que tienen de forma tangible y por los usos y beneficios de lo intangible que poseen. Y este es el propósito del presente trabajo, poder hacer una revisión de todo lo que para esta Facultad empieza a convertirse en valor intangible y que en última instancia hace que los profesionales que graduamos puedan sentir que su cualificación posee un gran valor para el entorno social, el país, en el que van a laborar, y que nuestro país sienta realmente nuestra responsabilidad pública con la formación y los conocimientos que proyectamos en nuestro entorno.

Hoy en día, infinidad de procesos, como la implementación de mercados globales, la Sociedad de la Información, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la postmodernidad, la globalización, etc., han dejado pocos lugares de seguridad; como en el caso de la duda existencial, lo único que no cambia es nuestra idea de que: ¡El mundo ha cambiado y seguirá cambiando!. En esta confluencia de cambios, y como lo decía arriba Peter Burke, confluyen múltiples enfoques administrativos que pretenden optimizar las condiciones para mejorar las organizaciones. Uno de estos enfoques organizacionales es el de la Gestión del Conocimiento. Las organizaciones están implementando todo tipo de acciones para manejar este nuevo activo, que de acuerdo a cómo sea su manejo, puede incrementar el valor de la organización en el mercado.

La Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor³.

² Datos obtenidos en: www.yahoo.com

³ Pavez Salazar, Alejandro, “Modelo de implantación de Gestión de Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas”, Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de 2004.

Desde que Nonaka y Takeuchi⁴ en 1995 postularon el conocimiento como un activo estratégico y una fuente de ventaja competitiva, las organizaciones empezaron a darse cuenta que sus activos físicos y financieros no generan ventajas competitivas a largo plazo y que son los activos intangibles de una organización los que aportan ceros al valor de sus acciones en el mercado. Estos activos no son financieros, ni contables, pertenecen a las organizaciones y las enriquecen, su cultura, su forma de proceder, su capital intelectual, sus innovaciones en el uso y aprovechamiento de lo tecnológico, su equipo de trabajo, su aporte social, su imagen y proyección pública, su perspectiva de negocio, su capacidad de manejo de los clientes, su intencionalidad de mejora y cambio, etc.

Sin embargo no todo es conocimiento. Si acordamos con las más actuales posiciones académicas que el conocimiento son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor, este será el mayor aporte social que una Universidad pretendería poseer como su principal bien y producto.⁵

Este es el conocimiento que se investiga, el que se produce, el que se enseña y que se hace insumo para la generación de acción, con el cual se forman individuos portadores de un conjunto de saberes que los califican para el ejercicio profesional, se transfieren a la sociedad para ser utilizados en la resolución de problemas de desarrollo de cualquier sociedad.

Encontramos en toda organización académica multifuncional, procesos de docencia, investigación, consultoría y educación continuada. Por medio de los cuales se conforma una Universidad como un sistema en el cual se adquieren, procesan, conservan, transmiten, crean y transfieren conocimientos, a través de una compleja estructura que hace posible la realización de las funciones sociales básicas. Es evidente que si la Universidad fuera realmente multifuncional, sería el escenario privilegiado del conocimiento.

Si la información y el conocimiento son los elementos clave para el funcionamiento de un sistema universitario, cualquier reflexión o acción relacionada con ellos, su contenido, cantidad, oportunidad, actualidad, pertinencia, la manera de manejarlo, transmitirlo, adquirirlo, etc., jugará un papel esencial en el mejoramiento de la calidad de la educación superior. De esta forma es que la Gestión del Conocimiento pasará naturalmente de ser un simple proceso administrativo a convertirse en un real paradigma de acción dentro de una organización académica.

Si aceptamos que la Comunicación es un proceso de negociación entre sujetos sociales que no se mide por el hecho de que el otro entienda exactamente lo que se le dijo, sino porque contribuye con su parte a que ambos cambien de acción, formándose un sistema de

⁴ Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The knowledge creating company*, EEUU, Oxford University Press, 1995.

⁵ Op cit. Pavez Salazar, Alejandro, P. 15

interacción y reacción bien integrado.⁶ Donde lo básico es “intercambiar significados, expresarse, interactuar, gozar, proyectarse, afirmarse en el propio ser, abrirse al mundo, sentir a los demás y ejercer la calidad del ser humano”⁷ desde lo concreto desde lo real, “desde los problemas y las operaciones de intercambio social, esto es, desde las matrices de identidad y los conflictos que articulan la cultura” (Jesús Martín Barbero)⁸. La comunicación desde esta perspectiva será una competencia humana que posibilita la construcción cultural entre sujetos. En esta perspectiva, lo que da al Comunicador Social su especificidad es el reconocer los contextos y los públicos, de forma profesional, para poner en la esfera de lo público mensajes comunicativos de seres humanos que buscan ser visibles en contextos particulares, en grupos humanos, en organizaciones, en empresas, refiriéndose a los procesos colectivos de construcción compartida del sentido entre sujetos (personas, grupos o colectividades) a través de la producción, circulación, recepción y usos de mensajes en múltiples lenguajes (o sistemas de significación y medios) impresos, visuales, sonoros, audiovisuales en contextos socioculturales complejos.”⁹

Desde este marco la Comunicación Organizacional no es una nueva profesión es una nueva forma de entender, estudiar y gestionar la comunicación. Como lo define Cees Van Riel la Comunicación Organizacional es “una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización, como en las interrelaciones entre la organización y su entorno.”¹⁰ Comprometiendo así al público interno y por supuesto al público externo.

La Comunicación Corporativa es un proceso de negociación localizado en una organización determinada, conformada por sujetos comunicativos que emiten y reciben mensajes que permiten intercambiar, comulgar, compartir principios, ideas o sentimientos de la misma organización, para alinear lo esperado por la organización y lo esperado por sus miembros, teniendo una visión global. “Mensajes donde se comparten más que los explícitos de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un TODO” (Italo Pizzolante)¹¹.

Esta particularidad presupone la organización como un ente omnicompreensivo de discursos particulares, en la que cada sujeto, cada departamento, cada oficina produce mensajes, y en la que se estructura la comunicación como un tejido de relaciones ‘malladas’, a partir de unidades ligadas y multidireccionales conectadas entre sí, que conforman un sistema de estructura abierta, dinámica y viva. La Comunicación Organizacional busca dar una estructura de red en la que se reconozca a cada componente de la misma como un sujeto interconectado, ya que la red es una red de contactos, de relaciones y de comunicación entre personas y grupos de trabajo que se alinean detrás de un proyecto común.

⁶ Sandra I. Fuentes, *Nuevas formas de gestionar la comunicación en las organizaciones*, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 2004, slide 6.

⁷ José Miguel Pereira *Comunicación y Sociedad*, Signo y Pensamiento No 31. Pág. 41 ss.

⁸ *Ibíd.*, p. 41

⁹ Gabriel Jaime Pérez. *La participación*. Pontificia Universidad Javeriana. Fac. de Comunicación y Lenguaje. 1999

¹⁰ *Op. Cit.* Fuentes, Slide 26

¹¹ *Ibíd.* Slide 29

Este propósito solo es posible gracias a la utilización de la Comunicación dentro de las organizaciones. Y esto se logra en una organización cuando la comunicación logra integrar a los miembros en torno de los objetivos y metas de la organización; es decir, cuando la focalización estratégica se internaliza en cada individuo. A pesar de la naturalidad de los procesos comunicativos, ningún flujo comunicativo puede comprenderse como una acción aislada, al contrario es responsabilidad de la Comunicación Organizacional generar un direccionamiento estratégico de los mensajes que potencialice los propósitos de la organización misma. Desde esta perspectiva es preciso recordar que la comunicación tiene funciones muy claras ya que regula o controla, persuade, orienta, informa e integra a los miembros que comparten un proceso comunicativo.

En otras palabras propias del teórico Holandés Cess Van Riel la comunicación organizacional “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”

12

En esta perspectiva es que se justifica la utilización de la comunicación para el desarrollo de un modelo de gestión de Conocimiento. Visualizando el concepto de conocimiento podemos comprender su particular paralelismo con la comunicación, y la importancia que esta revela dentro de este proceso.

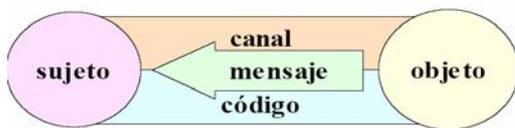


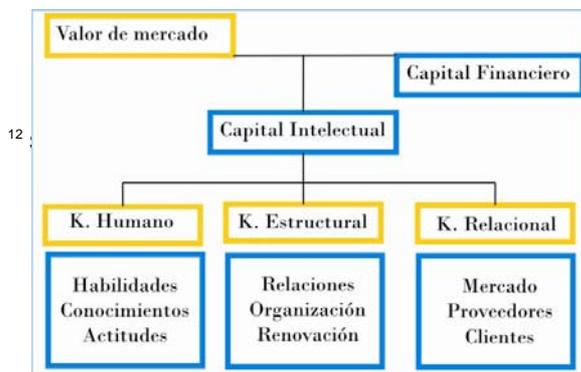
Figura 1—Concepto de conocimiento

Una organización, desde la perspectiva de este concepto, es un mundo de datos, información y conocimiento, en la que los datos están en el

contexto de la organización y el conocimiento se logra gracias al procesamiento por parte del agente (personas u organizaciones) de los datos disponibles. En otras palabras, el conocimiento es información puesta dentro de un contexto, mediada por la experiencia. Los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento.

Como ya lo habíamos citado arriba, el objetivo de la gestión del conocimiento se centra en el incremento del Capital Intelectual de la Organización, entendido este como los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas. En Gestión de Conocimiento existen una gran variedad de modelos para la implementación de esta nueva tendencia administrativa. Para el desarrollo de la experiencia de implementación de un modelo para la experiencia aquí propuesta se adaptó un nuevo modelo

que combina los modelos NAVIGATOR DE SKANDIA, MODELO INTELECT DEL



12

EUROFORUM Y EL MODELO CAPITAL INTELECTUAL DE DROGONETTI Y ROOS, así:

El Capital Intelectual se dividen en tres categorías: El capital humano, el capital estructural y el capital relacional.¹³

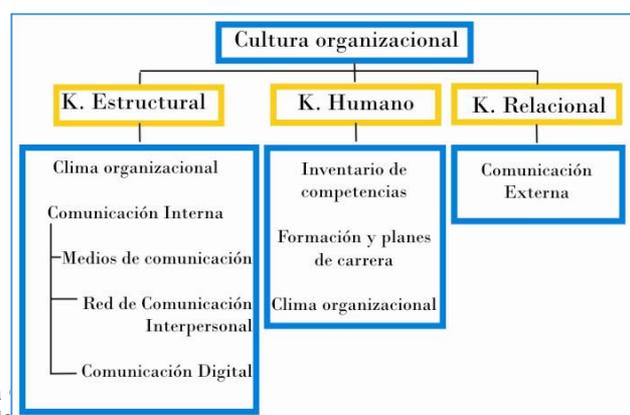
Capital Humano Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Capital Estructural Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital Relacional Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

No obstante sobre este esquema es importante y prioritario preguntarnos **cuál es el aporte que la Comunicación puede hacer para el desarrollo de un modelo de este tipo**, por tanto al cuadro original del modelo debemos superponer otro, el de los ejes de comunicación del modelo, y esta es nuestra propuesta para poder visualizar desde la Comunicación Organizacional que factores se deben trabajar en el desarrollo de un modelo de Gestión de Conocimiento, así:

Teniendo en cuenta la definición de los capitales que conformen el capital intelectual de una organización, proponemos desde comunicación visualizar algunas categorías importantes para rastrear la implementación de un



¹³ Carrión Maroto, Juan, "Introducción conceptual a la www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de

Plan de Comunicación para la Gestión del Conocimiento.

En primer término lo que en el modelo KM es comprendido como Capital Intelectual desde Comunicación Organizacional será entendido como Cultura Organizacional, esta es el resultado de las interacciones sociales entre sujetos, se construye cultura a través del tiempo, es decir en cuanto los seres humanos son sujetos históricos que interactúan con su contexto y no solo con el interno en las organizaciones. La cultura encierra, la sensibilidad, la cognitividad, la semiótica, las tecnicidades y las simbolizaciones. Por tanto la cultura organizacional se debe replantear dentro de la comunicación organizacional, más allá de ser un elemento de consideración, debe ser un marco de comprensión para que cualquier comunicador organizacional, sea capaz de interpretar la cultura organizacional de cualquier institución social y a partir de eso poder definir lo estratégico, las tácticas y las acciones para que el objetivo de la organización realmente se ajuste al tipo de la cultura organizacional, y así lograr efectividad y eficacia en los objetivos propuestos. La comunicación organizacional siempre debe girar en torno al hombre, pero al hombre como sujeto cultural.

Por su parte el concepto de Clima organizacional está atravesando la estructura del Modelo KM desde el K. humano (actitudes) y el K. estructural (relaciones), para la comunicación Organizacional el Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización."¹⁴

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de



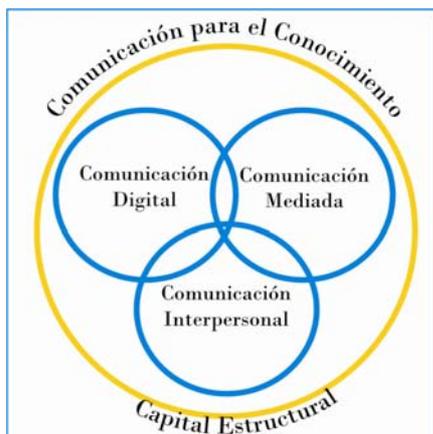
características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.¹⁵

¹⁴ Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta, *Clima organizacional*. Artículo publicado en Internet, disponible en: www.gestionopolis.com. Acceso enero de 2005

¹⁵ Gibson James y otros. *Organizaciones*, México, Mc Graw Hill 1992, pag. 527 y siguientes

Dentro del Capital Estructural, la categoría que se utilizará desde la comunicación organizacional es: Comunicación Interna. La comunicación interna en una organización, en la mayoría de los casos, está enfocada “desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizu,



1992). Del reconocimiento de estas necesidades y la identificación de un mercado interno en la organización surge y se desarrolla el concepto del marketing interno. En este sentido, la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal (Somoza, 1995).

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral (Iglesias, 1988).

Desde nuestra propuesta para la comprensión de la Comunicación Interna debemos separar la comunicación mediada a través de plataformas, y la comunicación interpersonal. Ya que estos dos procesos son los que permiten que los flujos de información transiten al interior de cualquier organización.

Cabe anotar que es en este punto, donde una reflexión sobre las TICS es pertinente, ya que desde nuestra focalización estas son medios de comunicación que permiten que se completen procesos de Comunicación a nivel interno y a nivel externo. Para esto es importante ver como la Comunicación puede ser hecha a través de medios de comunicación tradicionales y por TICS que se posicionan como Comunicación Digital, gracias al uso de Internet y redes facilitadoras de Comunicación. La incorporación de las nuevas tecnologías en la sociedad ha permitido el incremento prodigioso de la capacidad de transmitir y acceder a la información. La información deja de ser un valor agregado para convertirse en un bien de consumo y un recurso básico para el desarrollo. El Internet ha sido uno de un medio actual abierto interactivo y autónomo que sirve para descentralizar y desligar el conocimiento a ciertos estamentos a los que siempre ha estado ligado, entre otras el Internet ha posibilitado la creación de nuevos

espacios de lo público donde se distribuyen ideas y cosmovisiones y se comunican los discursos, ampliando la información disponible y la libertad de expresión¹⁶.

Gracias a la investigación desarrollada para este trabajo podemos comprobar como para implementar un modelo de economía de conocimiento como el presente, el 5% de su efectividad es responsabilidad del uso de una plataforma tecnológica que lo permita y lo facilite, y en un 95% del éxito de un proyecto de este tipo está relacionado con el desarrollo de una cultura organizacional digital que lo soporte.

Por ultimo, nuestro modelo de comunicación visualiza la gestión del Capital Humano desde la



lectura de las competencias profesionales alineadas con los valores y la focalización estratégica de la Organización. El conocimiento de las competencias permite alinear el aporte personal y colectivo de los miembros de una organización con los objetivos y necesidades estratégicas de la empresa permitiendo el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la gestión del conocimiento, ya que, introduce mejoras en los procesos laborales, reduce los costos de operación e incrementa los valores agregados, por vía del desarrollo

de competencias en el personal. La cualificación de las competencias aumenta el grado de empleabilidad de los trabajadores, orientando la inversión en planes de carrera y en adiestramiento que cubran las necesidades de la organización y las necesidades de cada puesto de trabajo.

Por último el K Relacional será tratado desde la comunicación desde la categoría de la Comunicación Externa. "La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos del entorno relevante."¹⁷

Desde esta lectura es que hemos entendido cómo la Comunicación Organizacional asume un rol prioritario en el desarrollo de los modelos de Gestión de Conocimiento y cómo de forma posterior a un diagnóstico se pueda proponer e implementar un proyecto unificado de comunicación e información que soporte el desarrollo de un nuevo modelo de Gestión de Conocimiento que oriente e integre los esfuerzos que se hacen en la gestión y la interrelación

¹⁶ Andrew Scott, Tecnología de la información y comunicación y medios de vida sostenibles, s.d.

¹⁷ En <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>

de la Comunidad Universitaria para aumentar el capital intelectual de una organización académica.

Desde este punto de focalización, es que un proyecto de estas características puede responder a otros objetivos comunicacionales que facilitan el proceso de Gestión de Conocimiento, como lo son:

1. Crear un repositorio del acervo cultural producido en las organizaciones universitarias en los diferentes niveles: académico, administrativo y de formación.
2. Diseñar y consolidar unas políticas de ajuste y/o de manejo en todos los procesos y procedimientos que la Facultad requiera, para implementar una nueva cultura organizacional, basada en los principios de información y comunicación para todos, claridad y gestión.
3. Ajustar el uso y manejo de la plataforma mediática que las organizaciones universitarias utilizan para hacer fluir información, creando los criterios de eficiencia y efectividad en los objetivos editoriales propuestos para cada medio.
4. Gestionar la evolución de un clima organizacional que posibilite a los miembros de la Comunidad Universitaria incrementar su sentido de pertenencia y la alineación de los objetivos personales y los organizacionales.
5. Desarrollar estrategias comunicativas, que posibiliten un incremento en las competencias del Capital humano que hace parte de la organización
6. Proyectar de forma adecuada al público externo y a los stakeholders, el conocimiento que produce una Universidad, desde una renovación y clarificación de lo interno de la Unidad académica misma.

Como podemos ver estos son muchas de las acciones que se pueden lograr si y solo si se asume desde la comunicación organizacional el reto de desarrollar la implementación de modelo administrativo de Gestión de Conocimiento.

Bibliografía:

Bustos, Paulina, Mauricio Miranda, y Rodrigo Peralta, "Clima organizacional", Artículo publicado en Internet, disponible en: www.gestionopolis.com, Acceso enero de 2005.

Burke, Peter. *Historia social del Conocimiento*. Sin datos.

"Modelo General para la creación de conocimiento", Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de 2004.

_____, Carrión Maroto, Juan, "Introducción conceptual a la Gestión del Conocimiento", Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de 2004.

_____, resumen de "The Knowledge Management Practices Book", desarrollado por *The Global Best Practices Research team*, enero, 1998, disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/casos_skandia_afs.htm

Cejas Yanes, Enrique, y Jesús Pérez González, "Un concepto muy controvertido: Competencias laborales", Artículo publicado en Internet disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>

Costa, Joan, *La comunicación en acción*, España, Ed. Paidós, 1999.

_____, *Dir Com on-Line*, Bolivia, Grupo Editorial Design, 2004.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías organizacionales y de administración, enfoque crítico*, s.d.

De Souza, Adriana, *Cultura Organizacional*, P.A. & Partners, 1998, s.l.

Delgado, Domingo J., "Gestión del capital humano con base en las competencias", Artículo publicado en Internet disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso enero de 2005.

Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana, "Informe de Línea de Mejoramiento No 66", *Documento interno de planeación*, Bogotá.

_____, Pontificia Universidad Javeriana, "Acta de La Esperanza", *Documento base de la Planeación Estratégica*, Bogotá, 2003.

Fernández, Ricardo, "El universo de las nuevas Tecnologías: información y nuevas tecnologías en la enseñanza", disponible en: <http://www.netdidáctica.com/jornadas/ponencias/ricardo.html>, Acceso en marzo de 2004

Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, s.d.

Fuentes, Sandra I., *Nuevas formas de gestionar la comunicación en las organizaciones*, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

García Mestanza, Josefa y otros, "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica", *Revista Latina de comunicación Social*, La Laguna (Tenerife) - junio de 1999 - número 18.

Gonçalves, Alexis P., "Dimensiones del clima organizacional", Artículo publicado en Internet, disponible en: www.gestionopolis.com, Acceso enero de 2005.

Herrera Santana, René, y Giraldo León Rodríguez, *La gestión del conocimiento en la selección de sistemas informáticos*, Universidad de la Habana, 2004.

IESALC – UNESCO, "La educación superior en Colombia", Bogotá, Abril 2002, Documento publicado en Internet, disponible en: http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/nacionales/colombia/infnac_co1.pdf

James, Gibson y otros, *Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1992.

Manucci, Marcelo, "Modelo dinámico de intervenciones", Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

Nonaka, Ikujiro, y Hirotaka Takeuchi, *The knowledge creating company*, EEUU, Oxford University Press, 1995.

Núñez Mendoza, Alberto, y Peter Senge: "La Quinta Disciplina", Artículo publicado en Internet en: <http://winred.com/EP/articulos/negocios/a2588.html>

Pavez Salazar, Alejandro, "Modelo de implantación de Gestión de Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas", Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de 2004.

Pereira, José Miguel, "Comunicación y Sociedad", *Signo y Pensamiento*, No 31.

Pérez, Gabriel Jaime, "La participación". Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1999.

Pizzolante, Italo, *El poder de la Comunicación Estratégica*, Colombia, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

Pontificia Universidad Javeriana, "Ser y naturaleza universitarios", Disponible en: www.javeriana.edu.co, "Proyecto Educativo: La comunidad educativa javeriana", Acuerdo No; 0066 del Consejo Directivo Universitario, 22 de abril de 1992, Disponible en www.javeriana.edu.co

Salazar, José Manuel, "Gestión del Conocimiento", Artículo en Internet, disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, Acceso diciembre de 2004.

Scott, Andrew, *Tecnología de la información y comunicación y medios de vida sostenibles*, s.d.

Senge, Peter, *La quinta Disciplina*, México, Ediciones Granítica, 1998.

Sotillo Hidalgo, Ricardo, *Comunicación Interna: ¿Para qué?*, s.d.

Urquijo, Jaime, *Cultura Organizacional: Presentación para la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Javeriana*, Bogotá, 2004.

Van Riel, Cees, *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice hall, 1997.

SIN AUTOR:

Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo, documento publicado en Internet en: www.monografias.com

Sistemas de información, artículo publicado en Internet disponible en: www.monografias.com/trabajo7/sisinf

http://www.unionjaveriana.org/quienes_misionvision.htm

www.yahoo.com