

**COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PROYECTO  
AUDIOVISUAL DE NEGOCIACIÓN PARA LA COMPAÑÍA GRANS  
CONSULTING**

Andrés Felipe Patiño Chicuasique

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social  
Campo Organizacional

Director de la investigación:  
Patricia Salas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ  
2016

Bogotá, Colombia  
23 de mayo de 2016

Sra. Marisol Cano Busquets  
Decana de la Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Cordial saludo:

Me dirijo a usted con el fin de presentarle mi trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social. Se titula: Comunicación y Gestión del Conocimiento: proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting.

Me complace hacerla partícipe del resultado de este proyecto, esperando demuestre todo el trabajo realizado, y conocimiento adquirido durante este último año de estudio.

Agradeciendo su atención,

Andrés Felipe Patiño Chicuasque

### **ARTÍCULO 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

*Mi mamá y mi tía siempre fueron la razón para nunca desfallecer durante el proceso de formación académica. Ellas, con su fuerza y valor, me han sacado adelante durante toda mi vida. Hoy agradezco inmensamente cada uno de sus esfuerzos, su cariño y su amor, porque sin ellas, esto no hubiera sido posible. A mi primo Alejandro, porque ha sido mi hermano y siempre que lo he necesitado ha estado presente sin falla alguna. A mi tío Bernando Granados, por ser la figura partera que desde siempre ha estado presente tanto en mi formación académica, como en mi formación personal. En general, doy gracias a toda mi familia por siempre estar presentes en cada uno de los momentos de mi vida.*

*-Andrés P.*

## AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este trabajo no hubiera sido posible sin la influencia y el tiempo dedicado de todas personas que acompañaron mi proceso académico, desde el inicio hasta hoy.

Primero que todo, quiero agradecer a Patricia Salas, asesora y docente acompañante, quien me orientó y fue guía durante este semestre, que culminó un proceso abordado de más de un año y medio de trabajo. Ella demostró capacidad de análisis y crítica frente a la temática abordada y la metodología de trabajo. De igual manera, agradezco al profesor José Miguel Pereira, quien guió mi trabajo durante más de un año y desde el inicio creyó en mi idea. Sin él esto no hubiera sido posible.

En segundo lugar, agradezco a los profesores que durante todo mi proceso de formación transmitieron su conocimiento para que hoy, culminando este ciclo académico, tenga la capacidad crítica de dar y proponer opiniones alrededor de la comunicación, en general, y específicamente en el campo organizacional.

Por último, a todas las personas que estuvieron dispuestas a colaborar. Gracias a su conocimiento, experiencia y experticia, hicieron posible que hoy haya un resultado en la sistematización de este trabajo de grado. Por mencionar algunos: a Ricardo Granados, Director General de la compañía Grans Consulting. A él por su tiempo y dedicación para la construcción del modelo de Gestión del Conocimiento para su compañía. A los expertos en negociación, José Noé Ríos, actual negociador de la mesa del Proceso de Paz con el ELN. A Natalia Cadavid, negociadora del Ministerio del Interior; y a los dos jóvenes del proyecto

Manos a la Paz, Sara y Luís, quienes transmitieron sus experiencias en los contextos específicos.

A mi familia y amigos, quienes han sido el soporte moral incondicional desde el inicio, porque sé que sin falla alguna estarán presentes durante todos mis logros personales y próximamente, profesionales. Finalmente, agradezco a Daniela Caicedo, quien soportó mi trabajo de grado, permitiéndome darle una estructura acorde y contundente.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
3.1 GENERAL:.....	7
3.2 ESPECÍFICOS:.....	7
<b>4. CONTEXTO GRANS CONSULTING.....</b>	<b>8</b>
<b>5. COMUNICACIÓN: DE LA TEORÍAS A LAS NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.....</b>	<b>15</b>
5.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UNA MIRADA DE 360°.....	18
5.1.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	20
5.1.2 COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
5.1.3 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	28
5.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
5.3 COMUNICACIÓN, MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN.....	35
5.4 COMUNICACIÓN Y POSCONFLICTO .....	39
5.5 COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ¿CUESTIÓN DE FORMA O DE FONDO?.....	41
5.6 COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y NUEVAS MANERAS DE APRENDER.....	46
<b>6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: LA NUEVA FORMA DE CONTRUIR VALOR ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>49</b>
6.1 LA NUEVA ECONOMÍA.....	50
6.2 ACTUALIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	53
6.3 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	64
6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	74
6.4.1 Modelo espiral del conocimiento según Nonaka y Takeuchi.....	74
6.4.2 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting según Tejedor y Aguirre.....	77

6.4.3	Modelo Arthur Andersen.....	78
6.4.4	Knowlege Management Aseement Tool (KMAT).....	79
<b>7.</b>	<b>NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>81</b>
7.1	LA NEGOCIACIÓN Y SU IMPORTANCIA.....	81
7.2	TIPOS DE NEGOCIACIÓN .....	86
7.2.1	Distributiva:.....	86
7.2.2	Integrativa.....	87
7.3	PROCESOS DE NEGOCIACIÓN .....	89
7.4	TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.....	90
<b>8.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>96</b>
8.1	JUSTIFICACIÓN .....	96
8.2	PÚBLICOS OBJETIVOS .....	97
8.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	98
8.4	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA .....	98
8.4.1	Resultados .....	99
8.4.2	Talleres de Gestión del Conocimiento y Knowledge Café con Grans Consulting: .....	108
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>

## LISTA DE TABLAS

### **Tabla 1**

*Líneas de negocio de Grans Consulting*

### **Tabla 2**

*Funciones de la Comunicación Interna según Stephen P. Robbins*

### **Tabla 3**

*Entendimiento de la comunicación externa desde la perspectiva del autor Túñez*

### **Tabla 4**

*Pasos estratégicos para impactar una audiencia*

**Tabla 5**

*Puntos de partida para un óptimo desarrollo de la GC según Manuel Riesco González*

**Tabla 6**

*Gestión del Conocimiento según Soto Balbón & Barrios Fernández*

**Tabla 7**

*Principales usos y razones para la GC*

**Tabla 8**

*Ventajas percibida por la existencia de sistemas de Gestión del Conocimiento David Rodríguez*

**Tabla 9**

*Definiciones del conocimiento según diferentes autores*

**Tabla 10**

*Características principales durante los procesos de negociación*

**Tabla 11**

*Modelo de “Ciclo de Aprendizaje” según Grans Consulting*

**Tabla 12**

*Seis áreas de aplicación práctica en el programa de negociación*

## **LISTA DE GRÁFICAS**

**Gráfica 1**

*Esquema de negocio de Grans Consulting*

**Gráfica 2**

*Forma de aprovechar la información y la experiencia de las personas*

**Gráfica 3**

*Entendimiento de la comunicación organizacional dentro de los procesos de GC en el producto audiovisual para Grans Consulting*

**Gráfica 4**

*Evolución en el tiempo de las dinámicas de negocio*

**Gráfica 5**

*Tipología de modelos para la GC*

**Gráfica 6**

*Representación gráfica de las dimensiones del conocimiento*

**Gráfica 7**

*Organigrama del Capital Intelectual*

**Gráfico 8**

*Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi para la aplicación en Grans Consulting*

**Gráfica 9**

*Proceso sistémico de la metodologías de Negociación*

**Gráfica 10**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: Situaciones de negociación*

**Gráfica 11**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: Situaciones de negociación y la negociación por su necesidad de ser enseñada y aprendida*

**Gráfica 12**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: tiempo para aprender a cómo negociar*

**Gráfica 13**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: consideraciones de la comunicación*

**Gráfica 14**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: formulación de la sistematización comunicativa alrededor de la negociación*

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO 1: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS EN NEGOCIACIÓN**

**ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

**ANEXO 3: FORMATO ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

**ANEXO 4: ENTREVISTA DE AUDIO (MEDIO MAGNÉTICO)**

**ANEXO 5: CUADRO DE METODOLOGÍA, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN**

**ANEXO 6: MALLA CURRICULAR DE GRANS CONSULTING, LÍNEA DE NEGOCIACIÓN**

**ANEXO 7: MALLA CURRICULAR SELECCIONADA PARA EL PROGRAMA DEMO DE NEGOCIACIÓN**



## 1. INTRODUCCIÓN

La celeridad en los procesos organizacionales, la ausencia de un canal de comunicación, y el auge de las técnicas de negociación en los contextos corporativos, son las razones por las cuales se realiza la siguiente tesis. Grans Consulting, compañía experto en consultorías multidisciplinares ha consolidado durante años una de sus líneas de negocio más sólidas alrededor de conocimientos especializados en negociación, especialmente en ámbitos comerciales e institucionales. De esta manera, se han convertido en un referente dentro del sector donde han entrenado diversas fuerzas de capital humano para numerosos procesos que han resultado exitosos.

Este trabajo llamado *Comunicación y Gestión del Conocimiento: proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting*, reúne conceptos y temáticas que en la actualidad se están implementando como herramientas y formas de gestión en las organizaciones. Acá vale recordar que la ruptura de las fronteras físicas, gracias a la Globalización, ha permitido abrir involucren la tecnología para la adquisición de conocimiento.

Además de la Globalización, también se habla de un periodo denominado como *La era de la Información y el Conocimiento*. En las organizaciones ha generado cambios estructurales, de competencia, y de práctica, debido a que los colaboradores (anteriormente llamados trabajadores o empleados), tienen la posibilidad de estar más informados y producir conocimiento, gracias a la integración de las tecnologías en la vida cotidiana. Por tal motivo, la celeridad y el cambio han traído consigo un reto para las organizaciones, transformando su forma de gestión y la percepción los trabajadores.

Los nuevos modelos de administración (*Empowerment*, Quinta Disciplina, Capital humano, Capital intelectual, entre otros) están enfocados en construir, utilizar y compartir el conocimiento que existe al interior de las empresas, lo que permite responder de manera rápida a los cambios (económicos, sociales, comunicacionales, tecnológicos, entre otros) y lograr resultados e impactos en sus públicos objetivos (innovación y solución a la medida). Los nuevos estándares de administración transforman las diferentes maneras de pensar porque involucran la opinión y el conocimiento de los públicos internos y públicos externos.

Existe también una nueva tendencia denominada *Gestión del Conocimiento* (GC), la cual se encarga de acceder, sistematizar y compartir la información que tienen los integrantes de un grupo u organización. Como estrategia para asumir el cambio y dar solución a los usuarios de una manera oportuna y precisa. Ahora debe recordar que el conocimiento está regido por las experiencias y valores de cada persona, es decir, depende de los momentos experimentados anteriormente debido a que está directamente relacionado con las experiencias y valores de las personas.

Así, durante el desarrollo de esta tesis se relacionarán y se resaltará la importancia de la *Gestión del Conocimiento* como metodología para la construcción de saberes específicos y especializados dentro de los contextos organizacionales. Asimismo, se destacará la importancia de los procesos de comunicación que existen durante la aplicación de la metodología restando la perspectiva netamente administrativa y posicionando los procesos comunicativos en el centro de la metodología.

Para la investigación se tendrán presentes los argumentos dados por Irene Martín en su artículo *Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional* (2007), quien reconoce los procesos de

comunicación dentro de la metodología de *Gestión del Conocimiento* como canales estratégicos y necesarios para implementar los procesos de cambio. La autora también la reconoce –a la comunicación- como la fuente de memoria organizacional que permite disponer del conocimiento sistematizado a través de un producto estructurado y construido para ser consumido por cualquier tipo de público.

Una vez llegado a este punto, los procesos *Gestión del Conocimiento*, y la necesidad comunicativa que requiere esta dinámica, se relacionarán mediante un producto que tiene como temática los procesos de negociación y el entendimiento de una de sus dimensiones, todo a través de un producto audiovisual que permita la construcción y la transmisión de conocimiento de valor para los públicos objetivos.

Para hablar de la negociación vale la pena mencionar que, aunque actualmente sea un tema coyuntural a nivel político en Colombia, es un proceso que desde siempre ha sido parte de la actividad natural del ser humano. Por tal motivo, se abordarán conceptos y metodologías de negociación en un plano general para que, de esta manera, a nivel conceptual se tengan bases científicas y de conocimiento. Por su parte la construcción del producto demo audiovisual se centrará en un contexto corporativo e institucional, abordando saberes prácticos que deben ser interiorizados y aprendidos por las personas quienes actualmente abordan estos contextos.

En mención de lo anterior, como lo afirma Federico Gan en su libro *Negociación* (2012), los seres humanos buscan satisfacer necesidades, conciliar intereses o resolver conflictos. Así los procesos y las dinámicas de negociación buscan los caminos y los acuerdos más favorables para construir relaciones de cooperación y colaboración. Por eso, el entendimiento de estos procesos y la interiorización de la información emitida, permite que las personas tengan una ventaja competitiva

en los diferentes contextos donde se desarrollan, pues todo proceso de transacción de intereses está directamente relacionado con procesos comunicativos. Lo anterior justifica las múltiples perspectivas de relación y entendimiento presentadas en esta tesis.

Finalmente, como el propósito de esta tesis es la elaboración de un producto comunicativo que permita el aprendizaje de una de las dimensiones que aborda la negociación, se ha elegido estratégicamente<sup>1</sup> que dicho producto sea un video corporativo que transmita y sistematice el conocimiento adquirido por Grans Consulting a través de sus años de trayectoria.

---

<sup>1</sup> Las educación mediante tutoriales, y la capacidad de aprendizaje y retención de la información que permiten los productos audiovisuales es una tendencia en auge con resultados comprobados. Un caso de éxito es el del profesor Julio Alberto Ríos, quien a través del uso de las tecnologías, ha desarrollado módulos de aprendizaje para la solución de problemas matemáticos.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El problema que motiva esta investigación tiene como base la *Gestión del Conocimiento* (GC) y la comunicación como centro y resultado de dicha metodología enfocada hacia las temáticas de negociación, debido a que la investigación se llevará a cabo en la empresa de consultoría Grans Consulting. Allí, a pesar de existir el conocimiento especializado en esta línea de negocio (Negociación y Venta de Ideas), no hay un producto tangible que permita transmitir los conocimientos a los diferentes públicos objetivos, lo que resulta en la disminución del ingreso económico y la pérdida del capital intangible de la organización.

Actualmente, las empresas u organizaciones están preocupadas por saber cómo organizar la información o el conocimiento de sus colaboradores, con el propósito de contar con una memoria organizacional que sistematice todo lo que sucede al interior de la empresa. Debido a que el modelo de negocio de Grans Consulting está basado en la capacitación y en la transmisión de saberes especializados, y gracias a los factores que aporta estar en la *Era del conocimiento y de la información*, la propuesta es realizar la implementación de una metodología de GC que sistematice lo que ya se sabe –el *know-how*–, y lo transmita por el canal más adecuado.

Ahora bien, la creación y la captura del conocimiento no son tareas fáciles: exigen elementos comunicativos, tanto en el proceso como en el resultado que permitan acceder a la información, interpretarla, elaborarla y reconstruirla para que, finalmente, se transmita de manera adecuada y estratégica. Por tal motivo, el centro de todo proceso de *Gestión del Conocimiento* es la comunicación, ya que sin esta los cambios culturales, tanto de participación como de sistematización y construcción, serían limitados

Gracias a lo anterior, la *Gestión del Conocimiento* ha sido aplicada en múltiples contextos organizacionales; empresas tales como Hewlett-Packard, Apple, Repsol, Toyota, Xerox, Skandia, entre otras, la han visto como una gran aliada estratégica para obtener información y transformarla en conocimiento que se extrae del interior, es decir su capital humano, y es replicable de manera interna como y externa. Como aspectos positivos a subrayar este proceso metodológico tiene la capacidad de transmitir saberes replicables en una mejor toma de decisiones, convirtiéndola en un aspecto competitivo que involucra innovación a través del uso integrado de las tecnologías.

Para concluir, vale destacar que la competitividad y la innovación son claves para el desarrollo organizacional, y en el contexto de Grans Consultig son esenciales para que la línea de conocimiento alrededor de las temáticas de negociación vuelva a tener auge y flujo económico. Además, la aplicación del proceso de *Gestión del Conocimiento* permitirá construir una línea de aprendizaje sólida la cual impacte a los públicos objetivos (corporativos e institucionales), y se vea reflejada en un producto comunicativo tangible. En la actualidad, dentro de la organización dicho tangible no existe, pues el único material son las memorias, presentaciones y documentos (datos e información no ordenada) alrededor de la temática. Sin embargo, Grans Consulting ha acordado enfocar sus esfuerzos para realizar el proceso de GC alrededor de su línea de negociación.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL:**

- Establecer una metodología sostenible de Gestión del Conocimiento que permita transformar conocimiento complejo en vivencias de aprendizaje, sistematizar y potencializar la línea de negocio alrededor de las temáticas de negociación en Grans Consulting.

#### **3.2 ESPECÍFICOS:**

- Construir una malla curricular que traduzca el universo complejo de la negociación en un mapa de componentes viables de ser integrados como programas para propósitos específicos.
- Estructuración de un modelo de construcción de procesos de aprendizaje alrededor de la negociación.
- Transformar conocimiento y mejores prácticas de negociación en vivencias de aprendizaje de alta potencialidad de apropiación.
- Desarrollar un producto comunicativo que potencie el modelo de negocio y el impacto social de Grans Consulting alrededor del aprendizaje de negociación.

#### 4. CONTEXTO GRANS CONSULTING

Antes de abordar la parte científica y metodológica es importante contextualizar el caso de estudio y comprender cuál es la realidad de la organización.

Grans Consulting es una PYME que nace con una lógica de negocio centrada en aprender y apropiarse las mejores prácticas mundiales de conocimiento, y de esa manera irradiar valor a grandes empresas y entidades del Estado.

La compañía fue consolidada ante la Cámara de Comercio de Bogotá en junio del 2011, sin embargo, sus líneas de negocio y la experticia de su fundador tienen origen quince años atrás. Su nombre deriva del apellido de su fundador, Ricardo Granados Sarmiento, pero además, involucra una idea paralela de grandeza internacional, como él mismo lo afirma.

En cuanto a su objetivo general, como organización prima la intención de construir un equipo de profesionales con alto perfil, capaz de investigar, identificar, construir, vender, e implementar valor de retribución para sus clientes. A partir de este punto, se entiende que la dinámica de negocio está enfocada hacia el conocimiento, esto quiere decir que pertenece a las nuevas dinámicas de negocio y a la era conocida como la *sociedad de la información y el conocimiento*.

La visión de la compañía se visualiza a mediano plazo, es posicionarse como experta en Gestión del Conocimiento (metodología evolucionada) basada en la investigación profunda y el dominio de prácticas mundiales mejores y avanzadas. Además, busca liderar el mercado de formulación estratégica del sector Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Colombia, según afirma Ricardo Granados, Director de la empresa.

Por su parte, el valor agregado que ofrece Grans Consulting se basa en la investigación y la formulación estratégica sectorial (conocimiento especializado), es decir, la investigación y la formulación estratégica corporativa para visualizar las perspectivas y facilitar el foco estratégico adecuado para cada organización. De la misma manera, permite el entendimiento sistémico del negocio y la formulación de pensamiento estratégico para generar ventaja competitiva, a través de la potencialización de las líneas de negocio y el conocimiento especializado.

Esta PYME ha evolucionado los modelos comerciales y de relacionamiento con los clientes de múltiples organizaciones, incrementando de manera exponencial el valor económico de la organización. Algunos casos de éxito que lo comprueban son: Panamericana, Legis, Itis, entre otros.

Actualmente, las líneas de negocio que se están gestionando se dividen en dos grandes pilares como lo muestra el cuadro número uno:

**Tabla 1***Líneas de negocio de Grans Consulting*

<b>Proyectos de impacto sectorial</b>	Su objetivo es diseñar, ejecutar e implementar proyectos de alto nivel de resultado e impacto en su entorno competitivo; por ejemplo, la realización del “Estudio del sector de tercerización a nivel Colombia”.
<b>Proyectos de impacto competitivo</b>	Proyectos que involucran organizaciones o instituciones a partir de sus entornos, y desde múltiples perspectivas expertas. Así elevan su comprensión y visualizan la capacidad para formular estrategias de alto impacto.

La comunicación organizacional y estratégica cumple un rol determinante y relevante, ya que es la base fundamental de lo que hace Grans Consulting, es decir, la trasmisión de conocimiento a través del uso de metodologías tales como la *Gestión del Conocimiento* a nivel corporativo y sectorial, de acuerdo al contexto de cada cliente.

Además, como manifiesta el Director de la organización, la comunicación tanto interna como externa es vista como una dimensión indispensable en cada proceso ejecutado por la compañía, siendo clasificado de la siguiente manera:

- **Comunicación Estratégica:** capaz de generar relacionamiento y colaboración con miles de empresarios que pertenecen a los sectores TI (Tecnologías de la Información) y tercerización en BPO (Outsourcing en proceso de Negocio), KPO (Outsourcing de Procesos en Conocimiento) e ITO (Outsourcing de Tecnologías de la Información) en Colombia.

- **Comunicación efectiva:** vista como herramienta interna desde la productividad y el trabajo en equipo, sirviendo como soporte estratégico para la construcción de campañas para los clientes.
- **Comunicación de influencia:** para los procesos de venta, negociación y procesos de certificación a clientes.
- **Comunicación gráfica:** permite elevar la cercanía, la comprensión y la confianza que depositan los clientes en la empresa, transmitiendo, a través de comunicaciones asertivas, valores que generan relaciones de confianza y duraderas en el tiempo.

Teniendo en cuenta los cuatro tipos de comunicación mencionados anteriormente, han llevado a cabo diez proyectos de gran importancia para reputación de la organización y la credibilidad de su fundador:

1. Gerencia Judicial y Alta Gerencia en la Fiscalía General de la Nación (500 directivos): este proyecto tuvo como objetivo el cambio significativo en la cultura de gestión y en los resultados para la congestión judicial.
2. Desarrollo de cuatro libros para Jueces y Magistrados de la Rama Judicial: este proyecto mostro la necesidad de un cambio cultural en la forma de dirigir los despachos judiciales.
3. Cambio en el modelo comercial de Legis: el proyecto tuvo como objetivo incrementar el impacto de las ventas a través de la solidificación de conocimientos alrededor de mejores prácticas comerciales, venta de ideas, y negociación.
4. Aporte de métodos en ventas y valor financiero para la fuerza de ventas de más de doce empresas del Grupo Nutresa en varias regiones del país: este proyecto consistió en

potencializar las ventas y el rol negociador de los vendedores sobre sus clientes, a través de la formación y educación en mejores prácticas comerciales y de negociación.

5. Formulación estratégica y desarrollo cultural de ITIS Support: este proyecto consistió en la planeación estratégica del crecimiento acelerado y la sostenibilidad económica de esta empresa en el sector tecnológico.
6. Formación de formados en EPM: este proyecto consistió en la formación avanzada de directivos y jefes como formadores de capital humano al interior de la organización.
7. Certificación de cuarenta directivos y sesenta compradores de la librería Panamericana: este proyecto consistió en la formación y en la certificación del capital humano alrededor de las temáticas en negociación y ventas.
8. Estudio de Caracterización y Formulación Estratégica del sector de Tercerización BPO, KPO e ITO en Colombia: este estudio permitió el entendimiento del sector de tercerización a nivel país, implementando una metodología de *Gestión del Conocimiento Sectorial* para comprender la percepción y los datos existentes alrededor de esta.
9. Estudio de eliminación del IVA y aranceles para PC's, portátiles, tablet's, internet en estratos bajos y microempresas: este proyecto permitió entender la magnitud del uso de las tecnologías a nivel país.
10. Estudio salarial del sector TIC: este proyecto permitió cambiar de manera significativa la metodología de estimación de salarios comparables en el mercado de las TIC en Colombia.

Finalmente Grans Consulting aporta valor a las empresas de la siguiente manera:

## Gráfica 1

### *Esquema de negocio de Grans Consulting*



Como lo manifestó el Director de la compañía el conocimiento que existe alrededor de la línea de negocio mencionada anteriormente es sumamente especializado, a tal punto que ha tenido la capacidad de ser fuente de certificaciones y aprobaciones por múltiples sectores organizacionales. El problema radica en que no existe un producto tangible que permita la transmisión del conocimiento, y a la vez, facilite el aprendizaje para ser compartido.

Por tal motivo, se plantea en este trabajo de tesis la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento formulado por Nonaka y Takeuchi (1999), donde, a través de cuatro momentos, se logra de manera metodológica captar y sistematizar el conocimiento existente y formular una etapa de transmisión y difusión.

Desde la mirada administrativa, este modelo y en general todos los relacionados con la GC se respaldan en los canales de comunicación como un aliado del proceso. Desde la comprensión del contexto y el entendimiento de dicha teoría, se propone realizar en este estudio y con los videos,

la visualización de la *Gestión del Conocimiento* pero posicionando en el centro la comunicación estratégica.

En el caso de la GC, la conducta participativa y colaborativa es esencial para la construcción del conocimiento, así como la comunicación que permitirá sistematizar los saberes y transformarlas en un producto tangible, es decir que estará vinculada durante todo el proceso, y al final dará como resultado un producto audiovisual.

Finalmente, la sistematización del conocimiento y la construcción del producto comunicativo, permitirá la reactivación económica de la línea de Negociación y Venta de ideas, y ofrecer la línea de comercialización de conocimientos especializados pero de forma sencilla y pedagógica. Por último, el proyecto también servirá como un sistema para gestionar la información, almacenarla y ponerla en práctica.

## **5. COMUNICACIÓN: DE LA TEORÍAS A LAS NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN**

Todo proceso de comunicación consiste en la interacción de dos sujetos, en el caso de las organizaciones sucede de igual manera. Emitir información de un punto a otro permite movilizar el estado del conocimiento del receptor, a partir de la intención comunicativa por parte del emisor (Pérez, 2011). Esta premisa ratifica el de la comunicación estratégica dentro de los procesos de *Gestión del Conocimiento* planteados en el desarrollo del contexto de Grans Consulting.

Ahora, según Rafael Pérez, en su libro *Estrategia de Comunicación*, la comunicación adquiere formas de acción, es decir, que todo acto comunicativo está dirigido o soportado por una acción paralela (2011). Así, sistematizar la información en los procesos de GC, desde la mirada comunicativa y estratégica permitirá influir y modificar las percepciones y los conocimientos existentes, obteniendo como resultado la toma correcta de decisiones, y la transformación de realidades o paradigmas.

Por otra parte conviene subrayar que así como el conocimiento que existe en las organizaciones necesita evolucionar, la comunicación también sufre un proceso de cambio y de transformación, convirtiéndose en un aliada estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En el caso de Grans Consulting y su línea de Negociación, los saberes actualmente estáticos necesitan una transformación que dinamice de aprendizaje y funcionen en múltiples contextos. Por lo anterior, a continuación se presentará un resumen de las teorías y modelos de comunicación que pueden aplicarse:

Antiguamente, la Comunicación era considerada como un proceso estático, influido únicamente por líderes de opinión capaces de influenciar en los pensamientos de los receptores, la teoría conocida como la Aguja Hipodérmica, consideraba que la comunicación era un proceso de estímulo y respuesta, donde el mensaje que era enviado por los medios masivos tenía la capacidad de manipular e influenciar a los receptores (Wolf, 1987).

De cierto modo, esta teoría sigue vigente pues la construcción de los mensajes en las organizaciones aún sigue siendo pensada para transformar ideas y en pro de la organización. Sin embargo, el uso de las tecnologías ha permitido establecer comunicación de doble vía entre emisor y receptor, teniendo como resultado un diálogo constante entre las partes.

También es válido mencionar el modelo de Lasswell pues su crítica a la Teoría Hipodérmica, impulsó la evolución de la comunicación. Para esta teoría los receptores son activos y tienen la capacidad de medir, observar y reaccionar ante un mensaje (Wolf, 1987).

De este modo, la propuesta de este proyecto de investigación es poner en diálogo dichas teorías, puesto que para el ejercicio puntual de la comunicación organizacional dentro de Grans Consulting, un modelo como el otro son válidos para su funcionamiento como organización.

En el caso de la construcción del modelo de *Gestión del Conocimiento*, la premisa para la transmisión de la información se basa en la construcción colectiva del aprendizaje que luego es puesta a disposición de las personas; de esa manera, brinda la capacidad de modificar formas de pensar y actuar bajo la concepción de nuevos saberes y herramientas para la acción. Por

consiguiente, las teorías de Laswell como la de la Aguja Hipodérmica aún siguen vigentes dentro del mundo de la comunicación.

En cuanto a los modelos de comunicación basados en las necesidades de los contextos, en las nuevas maneras de gestión están abriéndoles camino –a las necesidades- para que evolucionen y se adapten a necesidades específicas. Por ejemplo, desde el Modelo de Comunicación Organizacional se reconoce el papel de la persona como estrategia para la transmisión de mensajes bajo una planeación adecuada (Sánchez, 2006). Como todo de acto de comunicación y gestión debe ser pensado y planeado, previamente empodera personas (*Empowerment*) capaces de liderar acciones y alcanzar los objetivos. En el caso de los nuevos modelos de administración, tales como la GC, se aprueba que los mismos colaboradores se apropien de situaciones organizacionales y generen soluciones, siempre a través del uso y el compartimiento del conocimiento.

Por su parte, la Teoría de la Comunicación Organizacional dictada por Deetz, menciona que esta permite transmitir valores, promover la participación, la justicia, la igualdad y la cooperación, siendo un agente que humaniza la organización y reconoce a sus públicos (Fernández, 2008). Así, todo proceso de *Gestión del Conocimiento* necesita un proceso de comunicación para el cambio cultural debido a que no todas las personas están dispuestas a compartir sus conocimientos con los demás. Una vez este proceso comunicativo y de cambio organizacional ocurra, permitirá la cooperación entre los públicos, ya mediando por un cambio de paradigma en la forma de pensar y de ver las dinámicas de GC.

Para concluir, no cabe duda que la comunicación ha evolucionado en el tiempo y que las teorías formuladas antiguamente pueden ser adaptadas de manera flexible a los contextos de la *Era del*

*conocimiento*. Así, la comunicación se ha convertido en un camino estratégico para la aplicación de metodologías, tales como la *Gestión del Conocimiento*. En el caso de Grans Consulting, se tomarán elementos de cada una de las teorías, entre ellas autoridad del emisor, la comunicación como instrumento pensado y por último, la comunicación como un agente humanizador y agente de cambio para la construcción y aplicación de nuevas maneras de gestionar.

## **5.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UNA MIRADA DE 360°**

Durante el siglo XX, el desarrollo organizacional tuvo tres etapas que se convertirían en los motores más importantes de las empresas: el hombre, el trabajo y el conocimiento. En cuanto a los cambios, el que tuvo mayor importancia fue el del valor de la información y del conocimiento, utilizados para describir y clasificar el conjunto de cambios en la globalización (Martín, 2007).

La revolución tecnológica, por ejemplo, ha modificado las formas en las cuales los seres humanos se comunican. La facilidad en el acceso a la información y las nuevas formas de relacionamiento a través de Internet son apenas una pequeña muestra del cambio cultural generado por la Globalización. No cabe duda que la red ha permitido que el sentido y la forma de vivir evolucionen, es decir, la comunicación se ha hecho cada vez más visual y amplia (Túñez, 2012).

Lo anterior permite afirmar que lo que está sucediendo en el mundo globalizado, sus tendencias y modelos de negocio, le permite a Grans Consulting reconocer que su modelo de negocio está en auge económico. Por tal razón, todas las acciones dirigidas a producir espacios o productos para la enseñanza de conocimiento de valor, serán importantes desde el contexto en el cual se desarrolla esta tesis.

En cuanto a la globalización, este proceso ha permitido que las empresas cambien su forma interna de gestionar. Allí, la ‘Sociedad de la Información’ desempeña un papel determinante, pues el capital intangible se considera valioso y parte del diferencial de la estrategia organizacional interna y externa. Una organización donde el aprendizaje hace parte de su cultura organizacional, girará entorno a los equipos de trabajo y el aprovechamiento racional de los recursos humanos; la flexibilidad y la preocupación por la creatividad y la innovación; la intensificación del uso de la comunicación y del conocimiento como aliados para la enseñanza; y la mejora continua del capital humano (Martín, 2007).

Del mismo modo, reconocer a la comunicación como un aliado estratégico del negocio y de las organizaciones en general, demostrará que tanto los procesos comunicativos como las nuevas metodologías y formas de administración, entre ellas la *Gestión del Conocimiento* posiciona a las empresas como agentes que promueven la innovación y la competitividad a través del uso del conocimiento.

Para el caso de Grans Consulting, empresa enfocada en construir procesos que involucran el uso del conocimiento, a partir del aprovechamiento de todos los intangibles; la propuesta es la sistematización y la construcción de un producto comunicativo que impacte a los públicos objetivos. Lo anterior prueba que la comunicación es adaptable al contexto y a las acciones estratégicas que requiera, siendo capaz de ser el centro de todo proceso de GC.

A continuación se presentarán modelos de Comunicación organizacional que permitirán entender la forma más adecuada de enfocar los procesos comunicativos para la implementación de la metodología de *Gestión del Conocimiento* en la compañía Grans Consulting y la construcción del contenido audiovisual, como producto de esta tesis.

### 5.1.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Anteriormente, la comunicación organizacional estaba liderada por modelos unidireccionales cuyo propósito era emitir mensajes con la intención de promover una idea o persuadir respecto a ella. El modelo Prensa/Publicity, según Túñez, tiene como aliado a los medios masivos de comunicación, los cuales venden una imagen favorable tanto del producto como del servicio, convirtiéndolo en un modelo netamente informativo. El anterior modelo, así como el de la Aguja Hipodérmica, son equiparables al momento del envío de los mensajes pues ambas lo hacen de manera unidireccional.

Para el caso de Grans Consulting se pueden relacionar modelos como los mencionados, pues dicha compañía es considerada como la fuente principal de emisión desde donde surge la información experta, lo que le da la capacidad de influir en el comportamiento y en los saberes de las personas. De esa manera, Gran pueden pensar en productos comunicativos de mayor alcance, el uso de las herramientas audiovisuales por ejemplo, como mecanismo para promover el aprendizaje de una manera más dinámica y sencilla.

Por otro lado, aparece el *Modelo Simétrico Bidireccional* el cual ve a la comunicación como un flujo de información y conocimiento de doble vía, influye de manera positiva en la organización y tanto con sus públicos internos como externos. Al mismo tiempo, influencia la forma de pensar y actuar gracias a los mensajes emitidos, como afirma Túñez (2012). Como este modelo está basado en la construcción de mensajes que tengan impacto sobre sus públicos, en la metodología de aplicación de *Gestión del Conocimiento* en Grans Consulting, la comunicación será pensada para tener interacción bidireccional, es decir que el producto audiovisual tendrá la posibilidad de

enviar mensajes tanto unidireccionales como bidireccionales que permiten la interacción entre el emisor y el receptor.

Otro modelo que se vincula con el caso de estudio es el de *Motivación Mixta*: consiste en la utilización de la persuasión como método para convencer a los públicos, y viceversa. Como dice Túñez, es esa doble vía la que permite llegar a acuerdos y a una relación de cooperación y negociación para el beneficio de ambas partes (2012). El modelo, además involucra varios elementos que en la realización y construcción de la tesis funcionan como argumentos: abarca a la comunicación como un proceso bidireccional y de cooperación, y relaciona el contenido final y el proceso de negociación porque ambos están fundados en procesos comunicativos similares.

Actualmente, la Comunicación Organizacional, tras un proceso evolutivo, se enfoca en la persuasión y en la motivación hacia el trabajo colaborativo, proponiendo procesos de negociación y cooperación entre los públicos internos como externos. Asimismo, la construcción de relaciones en el tiempo son objetivos primordiales tanto en las multinacionales como en Grans Consulting.

En cuanto a la comunicación como agente inclusivo, Túñez la menciona en su libro *La gestión de la comunicación en las organizaciones* como un agente que permite la inclusión de las personas, promueve un estado constante de diálogo y opinión, y apoya la construcción y la transmisión de conocimientos a través de mensajes pensados para sus públicos. En el modelo de GC propuesto para Grans Consulting, la comunicación estará vinculada a las diferentes etapas, desde la sistematización hasta la construcción del producto audiovisual.

En este punto, la comunicación organizacional es aliada de la *Gestión del Conocimiento* pues permite el cambio cultural, o de estado de una organización, como agente que invita al trabajo

colaborativo, y reconoce a sus mismos integrantes como gestores de conocimiento, información y cambio organizacional.

Desde esta perspectiva, los colaboradores serán las fuentes que empoderen la construcción del conocimiento y del saber, como partícipes tanto del proceso como del resultado. Como lo menciona Olmedo, dentro de las organizaciones existen las “ansias insaciables de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuando mayor es el flujo de comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo” (2015, p. 24). Allí, los procesos de comunicación organizacional permitirán que los empleados siempre estén informados, además, que estén en la disposición de aprehender nuevos saberes, desarrollarlos y compartirlos. Por otro lado, la comunicación como herramienta de aprendizaje formará nichos de aprendizaje que promuevan la mejora continua, y conviertan el capital humano en mayor competitividad.

Para concluir con la idea de la comunicación organizacional y sus modelos como herramienta para la *Gestión del Conocimiento*, vale decir que es dicho vínculo el que permite los cambios culturales, logra que sean los mismos colaboradores quienes contribuyan a la construcción del conocimiento especializado.

Asimismo, la comunicación mostrará la manera correcta para construir y sistematizar el conocimiento presente en el capital humano de Grans Consulting, formulando una serie de acciones concretas que permitan la implementación de la GC. Por ende, la construcción del video también hará parte del proceso de *Gestión del Conocimiento*.

### **5.1.2 COMUNICACIÓN INTERNA**

Los modelos antiguos de administración y de gestión cambiaron. En la actualidad el capital humano es de gran importancia para las organizaciones pues conserva y potencializa, a través del conocimiento,, la mejora continua y la innovación del negocio.

La forma de direccionar y ver al trabajador también evolucionó. Ahora los modelos actuales de administración se enfocan en las personas y su bienestar, antes que en la labor misma. En otras palabras, comprenden que cuando el capital humano está motivado y se siente a gusto con el trabajo, la ejecución de las labores será favorable.

En este punto es importante resaltar el rol de la comunicación como agente que permite gestionar el desempeño y la consolidación de todo cambio cultural, en este caso hacia un ámbito interno y con la capacidad de ser el medio por el cual diversas acciones e instrumentos tácticos generan transformaciones sociales y culturales.

Para la cultura de Grans Consulting promover la comunicación interna, como herramienta de gestión, no solo hace parte de sus objetivos organizacionales sino que es fundamental para ejecutar cambios organizacionales y culturales. En el caso de la promoción del trabajo colaborativo y la construcción de productos y servicios enfocados en el conocimiento, dos ejemplos que dan como resultados intangibles valiosos para la organización son las aulas virtuales y las plataformas e-learning, ambas promueven ideas volcadas hacia la innovación y las nuevas tendencias globalizadas.

Ahora bien, la comunicación interna juega otro papel importante: en dicho proceso de ejecución de cambios organizacionales y culturales, es el medio que logra vincular a los colaboradores con

la empresa, de manera que promueve el trabajo en equipo para que de manera sinérgica: evolucionen los modelos de negocio, se optimicen las formas de gestión administrativas, y de paso, se logre alcanzar su bienestar –el de los colaboradores- junto con el de la compañía. En Grans Consulting, por ejemplo, han utilizado la comunicación interna como camino estratégico para la ejecución de múltiples tareas tales como irradiar la cultura organizacional, difundir sus valores a través de comunicados o talleres, apropiarse de las mejores prácticas de gestión a través de espacios de lluvias de ideas o workshops, entre otros, y como medio que permite el desarrollo y la ejecución de los planes organizacionales de la compañía.

Por otra parte, la aplicación de la comunicación también permite el uso del diálogo, como primer recurso ante el conflicto, y la creación de espacios para la discusión y el debate alrededor de diversos conocimientos; además, pone a disposición de los colaboradores canales formales e informales para la sistematización y el uso posterior de la información, la misma que después de un proceso de GC se convierte en conocimiento.

En el caso puntual de esta tesis, a través de un proceso de sistematización de la información y en mención de la relevancia que adquiere la comunicación organizacional durante el proceso, la línea de Negociación de Grans Consulting pasará por un proceso de GC que convertirá el conocimiento de la organización en un producto audiovisual replicable desde otras áreas, y aplicable en el contexto corporativo e institucional de Grans.

Lo mencionado anteriormente se debe a que hoy en día las organizaciones reconocen que son sus colaboradores quienes poseen el conocimiento que genera valor, y que tienen como resultado mejores y acertadas decisiones corporativas (Visbal, 2009). Del mismo modo, se ha visto que todas aquellas organizaciones que pretenden evolucionar o crecer deben visualizar y proyectarse desde

adentro, es decir, deben involucrar procesos comunicativos que promuevan las relaciones interpersonales, y así permitan la construcción constante del conocimiento. Para el caso, metodologías como la *Gestión del Conocimiento* funcionarán sí y solo sí la empresa promueve una cultura de cambio dirigida hacia el trabajo cooperativo, y que busca la construcción del conocimiento y su replica para el resto de la organización.

Al respecto, acá aparece de nuevo la comunicación interna, esta vez como canal principal de información e interacción que permite difundir y replicar lo que sucede al interior de otras áreas de una misma organización (cambios, novedades, actividades, entre otras).

Para la metodología de *Gestión del Conocimiento* que se va a aplicar en Grans Consulting, puntualmente en su Línea de Negocio de Negociación, la comunicación interna servirá como vínculo que permite disponer de las ideas, las opiniones y los conocimientos de todos los miembros. A continuación, en la Tabla 1 se presentan las cuatro funciones que tiene la comunicación interna según Stephen P. Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional* (2004).

**Tabla 2**

*Funciones de la Comunicación Interna según Stephen P. Robbins*

Control	Son todas aquellas dinámicas que involucran a la comunicación como mecanismo de control y de funcionamiento al interior de la organización.
Motivación	La motivación es uno de los principales ingredientes que determinan la productividad de un trabajador. La comunicación pretende explicar de manera acertada la forma correcta de hacer las cosas y reconocer el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.
Expresión emocional	La comunicación tiene un rol emotivo que le permite ser pensada para expresar de la mejor manera la transmisión de emociones o sentimiento que permiten el desarrollo entre los colaboradores de un contexto de mayor interacción social.
Información	La comunicación concede el rol de promover la información que los colaboradores y grupos de interés necesitan para evaluar alternativas y tomar decisiones.

Fuente: Padilla, C. G. (1991). *La Comunicación un punto de vista organizacional*. Mexico : Trillas.

Por lo anterior, es determinante posicionar a la comunicación interna como agente que permite, en especial en los modelos de *Gestión del Conocimiento*, desarrollar los ámbitos de motivación e información, promoviendo el cambio cultural para la construcción y sistematización de la información y del conocimiento en general.

Ahora, según Irene Martín, los procesos de toma de decisiones, ligados a la *Gestión del Conocimiento*, son más efectivos y rápidos cuando están disponibles y son de acceso libre para quien los necesita (2007); por tal motivo, las estrategias de comunicación interna deben tener en cuenta los canales de difusión, y las maneras en las que serán puestas en práctica para la construcción del conocimiento.

Cuando la gestión de la información y el conocimiento no tienen en cuenta su faceta comunicativa, el conocimiento y su potencial se pierden en la dinámica de ser transferidos y aplicados. Aquí es importante recordar que como parte de la ‘Sociedad de la información y del conocimiento’, caracterizada por el uso intensivo de la información existente dentro de las organizaciones, la comunicación aparece como una gran aliada para la construcción y la trasmisión del conocimiento. Una vez se identifica y se utiliza en función de los colaboradores y pro de la organización –el conocimiento-, es posible abolir los modelos esquemáticos y limitantes que existían en el pasado, para permitir que, como dicha sociedad promulga, el conocimiento pueda ser recolectado y compartido para que todas las personas interesadas en acceder a él puedan hacerlo sin ningún tipo de restricción (Valdés, 2008).

Por último, debido a que las estrategias de comunicación interna pueden ser gestionadas por diversos canales es importante detenerse y mencionar cuáles son las herramientas existentes para implementarlas. En la Tabla 2 se encuentran dichos mecanismos, los cuales pueden resultar efectivos para la aplicación e implementación en el futuro del modelo de *Gestión del Conocimiento* en Grans Consulting:

**Tabla 3**

*Herramientas para la Gestión Comunicativa Interna*

Boletín electrónico	Boletín interno	Buzón de sugerencias	Boletín social	Cartas	Circulares o memorandos
Comidas de trabajo o de celebración	Correo electrónico	Encuestas	Folleto de presentación o brochures	Intranet	Línea telefónica
Manuales de bienvenida e introducción al puesto de trabajo	Manuales de funciones	Mentoring o Coaching	Radio y televisión	Reuniones de trabajo	Revistas o periódicos

Seminarios o sesiones	Soportes promocionales internas de oferta	Tablón de anuncios, carteleras	Videoconferencia y teleconferencia	Videos	Visitas
-----------------------	---	--------------------------------	------------------------------------	--------	---------

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

Para la compañía Grans Consulting es importante reconocer los procesos de comunicación externa que se están realizando en torno a la *Gestión del Conocimiento*, pues como empresa que servicios y soluciones para el entendimiento y el conocimiento de contextos específicos debe mantener relaciones duraderas y estrechas con sus públicos objetivos.

Al respecto, como lo menciona el Miguel Túñez en su libro *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, a través de todo acto comunicativo la compañía pueda ser conocida, reconocida y valorada, esto aplicable en todas sus líneas de conocimiento y negocio (2012). Así, el reto que afrontan actualmente muchas organizaciones es tener la capacidad de ser transparentes en sus procesos y mostrarlo en su comunicación externa. Sin duda, esto no se logra por sí mismo, es necesario tener un entendimiento especializado sobre el entorno de la organización, y una gran capacidad estratégica para buscar caminos que verdaderamente permitan fijar y cumplir con los propósitos de cada intervención. En el caso de Grans Consulting, los espacios de diálogo y de gestión participativa, así como la constante escucha de la opinión de los grupos de interés, permitirán que se siga solidificando como organización que responde a las necesidades de los diversos sectores a los cuales les brinda soluciones basadas en su conocimiento.

Las comunicaciones externas, entonces, cumplirán un papel protagónico en la medida en que la imagen corporativa de Grans Consulting reflejará a partir de ellas todo aquello que la organización

realiza para interactuar con sus públicos externos; esto incluye desde la imagen corporativa hasta los discursos y productos comunicativos que planea para sus grupos de interés. Puntualmente, para el caso del video corporativo, producto de este trabajo de investigación, es claro que se compondrá de la suma de módulos comunicativos pensados y proyectados para impactar los colaboradores quienes los van a consumir.

Por consiguiente, la elaboración del producto audiovisual debe considerar la estrategia global de la organización, y, además, buscar la forma más adecuada para que los usuarios lo consuman y lo entiendan. El éxito dependerá de la cantidad de conocimiento que pueda ser transmitida, y a su vez, de la aplicabilidad que tenga en los múltiples contextos donde puede llegar útil.

### **Tabla 3**

*Entendimiento de la comunicación externa desde la perspectiva del autor Túñez*

Comunicación organizacional externa	Promover acciones de compra y aceptación de una idea, producto o servicio.
	Generar percepciones positivas del sujeto, objeto o entidad la cual se comunica.
	Mantener, renovar o actualizar las relaciones de cara con sus públicos

Fuente: Elaboración propia, basado en Túñez, 2012.

Desde la visión estratégica de la comunicación organizacional externa, como se ve en la Tabla 3, dicha comunicación cumpliría con la tarea de generar percepciones positivas respecto al producto audiovisual que surgirá de la implementación del modelo de *Gestión del Conocimiento*, que, por su parte, seguirá posicionando y reafirmando a la línea de negocio de donde surge. De paso, involucra la innovación en el uso de la comunicación audiovisual como herramienta que implica elementos tecnológicos en su realización y difusión.

Como parte de la cotidianidad de la organización, la comunicación externa organizacional es una de las herramientas con más capacidad para adaptarse a las múltiples necesidades que tiene el entorno. Así, bajo la mirada del autor Túñez (2012) la comunicación organizacional externa está dividida en dos grandes categorías bajo las cuales debe ser entendida: la comunicación comercial y la comunicación pública.

Concebir, entonces, que la comunicación tiene roles comerciales es parte fundamental para concederle un rol estratégico de cara a las relaciones con los grupos de interés. A partir del conocimiento y la comprensión de las necesidades del contexto, la ejecución de cualquier estrategia de comunicación y la implementación de sus tácticas permite ejecutarla con mayor precisión. Por eso, la correcta elección de las herramientas comunicativas debe responder a un ‘por qué’ específico, pues el impacto y el nivel de aceptación del producto resultante de la estrategia dependerá directamente de tal argumentación.

En el caso de la elección del formato y medio elegido para presentar el resultado del proceso de *Gestión del Conocimiento* en Grans Consulting, el uso del video se debe a que como herramienta utiliza imagen y sonido, y así permite la enseñanza (en temas de negociación) de una manera más dinámica y precisa.

## **5.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

La comunicación exige acción: aquello que no se comunica no existe, por eso, todo proceso comunicativo, al ser construido por seres humanos, también debe estar humanizado, pensado y dirigido hacia un receptor con características de ese tipo (Pizzolante, 2004). Lo anterior, afirmado por Italo Pizzolante en su libro *El poder de la comunicación estratégica*, permite reconocer que

todo elemento o contenido comunicativo ha de ser concebido en pro de ser entendido y puesto en diálogo en contextos específicos, asimismo debe proponerse capturar todos los elementos esenciales y transmitirlos de manera clara y precisa para los receptores.

Puntualmente, en el producto audiovisual que se construirá para la compañía Grans Consulting, los contenidos que se van a elaborar sobre las temáticas en Negociación deben ser pensados y humanizados comunicativamente, es decir, que la información de fondo se piense y estructure de manera que logre ser entendida e interiorizada por los colaboradores receptores. El éxito, entonces, dependerá directamente de la labor estratégica con la que se piense el lenguaje y la forma con la cual se va a comunicar.

*“La comunicación tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales cuando busca el uso adecuado de la lengua (...) la comunicación organizacional requiere de conocimientos y habilidades relacionados a los anhelos y las expectativas de los públicos (...) es un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional. Los símbolos y las significaciones son fundamentales en las diversas formas de manifestación del comportamiento organizacional” (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2009, p. 35)*

En este punto, citar a Pizzolante de nuevo es propicio pues el autor manifiesta que la comunicación son todos aquellos “... intercambios de valores tanto racionales como emocionales, verbales y no verbales; son todos aquellos intercambios de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos” (2004, p. 67) que se transmiten desde la construcción hasta la emisión del mensaje en general. Así pues, la comunicación incluye una serie de acciones que se manifiestan en un contexto y para un público específico, particularidad que exige que: todo producto comunicativo se interprete bajo unas premisas de composición y construcción; pero sobre todo que al momento de concebirlo (faceta que le concierne a esta investigación), la planeación y la ejecución estén ligadas a un momento y tiempo en particular, o lo que es lo mismo, un público y un contexto específico.

Como ya se dijo, la comunicación debe ser práctica y debe ayudar a dar solución en los contextos donde interviene. Además, debe permitir el aprendizaje y la mejora continua tanto a nivel personal como organizacional. Por tanto, desde la perspectiva de la *Gestión del Conocimiento*, la comunicación es más que una herramienta de gestión, aquí se convierte en todas aquellas tácticas que componen la estrategia a la hora de construir contenidos. Para el caso del producto audiovisual sobre negociación, el mismo estará soportado en una metodología de transmisión y sistematización del conocimiento humanizado. Vale recordar que como todo proceso exitoso de comunicación está compuesto por estrategias claras y acciones ordenadas, ambas con propósitos claros y objetivos pensados, la metodología y la descripción de su elaboración estará detallada en los próximos capítulos.

Por otra parte, la comunicación como acto de escucha va ligada al sentido de empatía que, de manera conjunta, permite a las personas desarrollar capacidades y habilidades para la solución de problemas. Cuando se escucha, se comprenden y se entienden los contextos, las relaciones, las intenciones y las realidades, como afirma Pizzolante (2004). Por ende, los procesos comunicativos se vuelven más sencillos y acordes al contexto cuando se tiene dicha capacidad desarrollada. Visto desde la realidad organizacional de Grans Consulting, solidificar y sistematizar una de sus líneas de negocio permitirá, en un primer momento, construir “memoria organizacional”<sup>2</sup>, y a su vez reactivar la línea de negocio que actualmente está quieta. Reactivarla, bajo la premisa de enseñar las temáticas de negociación, responde que tal proceso está vigente desde su concepción teórica inicial hasta la actualidad.

---

<sup>2</sup> Según Alonso Pérez en su libro *Memoria Organizacional Basada en Casos* (2001), define la Memoria Organizacional como el lugar donde el conocimiento debe ser almacenado para ser utilizado de manera racional tanto en el presente como en el futuro, siendo caracterizado como un repositorio de fácil acceso para todos los miembros de la organización.

En cuanto a la negociación, reconocerla como un acto voluntario e involuntario del ser humano según la autora Silvana Cereni (2007), permite a quienes la practican adquirir un rol estratégico superior sobre quienes no lo hacen; esto puede aplicarse en contextos personales y organizacionales, en especial en los procesos comerciales. Teniendo en cuenta que es en el momento es un tema significativo dentro del contexto colombiano (gracias al Proceso de paz y los acuerdos para el posconflicto), es una motivación determinante para este trabajo de investigación involucrar dimensiones y aspectos de la negociación para que desde el sector empresarial también se gestione un cambio.

Para validar lo mencionado, el autor Yudith Rodríguez (2005) en su texto *La gestión del conocimiento : un nuevo enfoque en la gestión empresarial*, afirma que los procesos comunicativos tienen la capacidad de tener intenciones explícitas siempre y cuando estén pensadas y tengan claridad en su propósito; así, la naturaleza de la misma comunicación permitirá influir dentro de los contextos donde se desarrolla, visibilizar perspectivas, y de paso, educar en el debate poniendo en discusión cualquier asunto tratado. Entender que la comunicación es un elemento principal para la construcción del conocimiento y su transmisión, solidifica y argumenta la razón del por qué hay que darle el protagonismo en los procesos de *Gestión del Conocimiento* dentro de Grans Consulting.

#### **Tabla 4**

##### *Pasos estratégicos para impactar una audiencia*

<b>Paso 1</b>	Llamar la atención (comunicación y negociación)	Es la construcción y el desarrollo de los mensajes estratégicos pensando en la razón y el objetivo de los contenidos tanto de forma como de fondo.
---------------	---	--

<b>Paso 2</b>	Explicar y/o despertar la necesidad (comunicación y negociación)	Se debe tener el conocimiento suficiente de lo que espera determinada audiencia, identificando las necesidades reales. De esta manera, esta se potencia la comunicación para que, estratégicamente, sea conducida al éxito.
<b>Paso 3</b>	Satisfacer la necesidad (comunicación y negociación)	La audiencia misma es la que determina la necesidad planteada en los pasos uno y dos, y se obliga a sí misma a tomar una decisión.
<b>Paso 4</b>	Visualización de los futuros posibles (comunicación y negociación)	La venta de una idea es la capacidad de imaginar, desarrollar y construir una idea gracias a la escucha, y debido a que se ha construido una relación de confianza. De inmediato se brinda una solución pensada por el cliente y transmitida por el emisor.
<b>Paso 5</b>	Invitar a la acción (comunicación y negociación)	Se deben enviar mensajes verbales y no verbales para que el cliente perciba la información que se quiere transmitir. La confianza ya ganada genera un compromiso con las partes, generando lealtades y seguridades en las tomas de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Guevara, Laura. *El Aprendizaje Organizacional: El Aporte De Las Tecnologías De Comunicación e Información*. 2011.

La Tabla 4 habla de los pasos para impactar a una audiencia, según Guevara (2001). Dichos pasos pueden ser aplicados en cualquier modelo de negociación, sin embargo, se debe tener presente que toda dinámica a negociar involucra diálogo y comunicación constante, por consiguiente, involucrar herramientas comunicativas vinculadas al proceso brindará mayor certeza a la hora de o pactar un acuerdo siempre y cuando el flujo de comunicación sea constante.

Para la construcción del producto audiovisual de Grans Consulting como resultado del proceso metodológico de la GC, la comunicación será el camino estratégico por el cual se va a sistematizar y transmitir el conocimiento, convirtiéndose en una herramienta estratégica en la medida que

integra el proceso y tiene como resultado un producto alrededor de las temáticas de Negociación. En efecto, como lo menciona el autor Pizzolante (2004), la comunicación tendrá un efecto “boomerang” en la medida que todo mensaje emitido y pensado tiene como objetivo ser interiorizado y regresado con la misma calidad o error.

### **5.3 COMUNICACIÓN, MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN**

La apertura de este párrafo debe hacerse con la siguiente frase de Federico Gan sobre la negociación: “en los entornos profesionales no se obtiene lo que se merece, se obtiene lo que se negocia” (2012).

Así, como lo afirma el autor, negociar es un trabajo profesional y exige información, conocimiento, preparación, capacidad de escucha, capacidad de diálogo, oportunidades y un extenso abanico de posibilidades y aptitudes. La negociación, por mucho tiempo, se ha entendido como un proceso o actividad natural del ser humano debido al enfrentamiento constantemente de los intereses ajenos con los propios. Sin embargo, pocos reconocen que todo proceso de negociación es un método donde existen diversas reglas y pautas para actuar.

Como lo menciona el Thompson en su libro *The Mind and Heart of the Negotiator*: la negociación debe ser entendida como una manera de mirar las múltiples y diferentes perspectivas en situación y contexto específico. Asimismo, puede ser considerada como una habilidad y un medio para aproximar puntos de vista y posiciones confrontadas, llegando a acuerdos de cooperación sin la necesidad de renunciar a un interés personal o particular. Así, todo proceso de negociación exige elementos comunicativos como el habla y la escucha (2004).

En cuanto al diálogo entre las partes, vale resaltar que requiere de la construcción de mensajes argumentativos que sean pensados y humanizados para tener un efecto sobre el receptor. Por ende, entendido como un modelo de comunicación debe reconocer a las partes involucradas como emisores (a través del habla), como receptores (a través de la escucha) y como canales (a través de la voz propia) con una intención particular.

Al respecto, todo acto de negociación debe comprender que la escucha es una aliada estratégica para intuir la posición del otro. Realizar las preguntas correctas, por ejemplo, permite que el interlocutor exponga sus ideas, además, como acto de comunicación permite entender el contexto donde se está desarrollando la situación de conflicto, y así indica cuál es la manera más adecuada para actuar.

Thompson también define la negociación como una decisión interpersonal que permite ejecutar procesos necesarios cuando no se pueden conservar los propios objetivos (2004), esto quiere decir que hay un reconocimiento de la otra parte con el objetivo de tener algo a cambio, a partir del intercambio de valores cooperativos (comunicación). Desde la perspectiva comunicativa, un negociador, entonces, debe desarrollar habilidades de persuasión para liderar una correcta negociación.

Ahora, para aterrizar la teoría al caso puntual de la empresa estudiada, es importante decir que Grans Consulting cuenta con una línea de negocio en torno al entendimiento especializado de lo que significa la negociación. Los conceptos relacionados con su práctica están vigentes y se han venido trabajando a lo largo de los años de funcionamiento de la organización.

En la actualidad, el uso de las nuevas tecnologías y el acceso permanente que tienen los colaboradores y los clientes a la información, se convierte en un reto constante para las organizaciones, puntualmente para Grans, pues les requiere estar mejor preparados en tales áreas del conocimiento.

La comunicación, de nuevo, aparece acá como actante en los procesos netamente de negociación como en los de mediación; y se hace la distinción pues la mediación es una dimensión de los procesos de negociación donde las personas deben mostrarse ya en la disposición de participar activamente en el proceso, compartiendo, dialogando, construyendo empatía, aceptando y respetando a la otra parte, y buscando, por último, soluciones.

Según la autora Pilar Munuera en su libro *Mediación, nueva estrategia de comunicación en cuidado paliativos*, la mediación es “un proceso en el cual un tercero (el mediador) ayuda a las partes implicadas en un conflicto en la resolución del mismo. El mediador<sup>3</sup> no impone la solución, sino que favorece la creación de la misma, aceptada y estructurada de manera que permita la continuidad de las relaciones entre las personas involucradas”(2003, p. 3).

Como se ha visto hasta ahora, así como la negociación tiene fuertes bases en la comunicación, la mediación está fundada en la equidad y la colaboración que legitima, a través de actos comunicativos, todos los acuerdos que nacen a partir del proceso. Munuera, quien de nuevo se refiere a esto, afirma que los métodos de mediación se encuentran en la comprensión y en la interacción de las relaciones que se encuentran en conflicto, de manera que, una vez se superan, tienen la capacidad de entrar en una etapa de negociación donde nacen nuevas relaciones (2003).

---

<sup>3</sup> El mediador es la persona con conocimientos especializados que permite la resolución de los conflictos y el encuentro esperado, ante una situación en particular. Utiliza la comunicación para conservar las relaciones entre las partes, actuando como agente diplomático. Munuera, (2013.p.3)

Acá vale la pena recordar que un objetivo de la comunicación, como lo menciona la experta en comunicación organizacional Laura González, es el relacionamiento entre personas o grupos de interés a través del tiempo.

El mediador es un experto en comunicación, ha desarrollado determinadas habilidades para escuchar, preguntar, connotar positivamente y manejar adecuadamente el proceso. Su perfil específico hace posible que las partes implicadas en el conflicto, lo resuelvan en acuerdos. Su formación le capacita para crear un espacio neutral que permite suavizar la tensión, expresando y conteniendo sentimientos, y, dar igualdad a las partes para que expongan su postura (...) Estar capacitado y entrenado en la utilización de diferentes técnicas: reuniones, entrevistas, comunicación, negociación (...) El mensaje que el mediador dirige es, básicamente, que la partes en conflicto tengan la capacidad de comprender y decidir. El profesional debe estar en la capacidad de ayudarles a detectar y suprimir los obstáculos que les estén impidiendo comprender, crecer y en consecuencia, pactar (Munuera, 2003, p. 3-4).

## 5.4 COMUNICACIÓN Y POSCONFLICTO

Colombia se encuentra en un proceso y en un escenario político de transformación cultural debido al Proceso de paz que busca dar solución al conflicto armado que ha golpeado al país por más de cincuenta años. Las negociaciones con los grupos armados comenzaron a mediados de septiembre en 2012, y se encuentran aun en estado de diálogo. Durante el proceso se ha instaurado una mesa de negociación donde se han determinado seis puntos esenciales de los cuales ¡cuatro ya han llegado a acuerdos parciales.

La opinión pública está dividida, sobre todo por la atención e inversión que ha requerido dicho proceso en medio de una crisis económica y medio ambiental paralela que preocupa y afecta a casi toda población. No obstante, la oportunidad y los avances que se han logrado para la firma del proceso de paz son considerables, y finalizarlos supondría perder todo el proceso hasta ahora adelantado. Al respecto es importante mencionar que bajo el actual gobierno se ha promovido la construcción de espacios y movimientos alrededor de la cátedra de la paz y el posconflicto, donde se involucran a los jóvenes para participar y dialogar sobre los retos que va a asumir el país una vez se firme la paz con las FARC.

Los medios de comunicación, a propósito, están jugando un rol esencial para la construcción de paz, pues la forma de emitir los mensajes debería estar encaminada hacia la implementación de un diálogo no violento en todas los ámbitos nacionales. Sin embargo, su forma de emitir las noticias ha generado desinformación e incertidumbre, abriendo espacios para el rumor y las habladurías.

“Creemos que el tema de la paz es una gran responsabilidad de toda la sociedad pero en especial de los medios, el lenguaje que utilizamos, cómo miramos las fuentes, cómo las abordamos, cuál es la construcción de esa identidad nacional fraccionada que hoy tenemos, cómo logramos hacer pedagogía sobre la paz” (Cortés, 2015).

Los asuntos del posconflicto para Grans Consulting son una realidad que pueden ser afrontados desde sus propias raíces ideológicas, y la negociación debe ser un medio y un proceso por el cual el país debe estar preparado para afrontarlo. el Gobierno colombiano, por su parte, debe promover el diálogo entre las partes y el sentido de cooperación para que, en la construcción de los acuerdos, prime el sentido del bienestar común. En lo que respecta a la construcción del producto comunicativo enfocado en la transmisión de saberes alrededor de la negociación, su relación con el tema del posconflicto tiene que ver con que permitirá educar, a pequeña escala, públicos que se verán ‘afectados’ por el posconflicto colombiano, entre ellos las corporaciones con ánimo de lucro y las instituciones gubernamentales.

Al respecto, como menciona Luis Fernando Avendaño en el foro *Comunicación, Cultura e Innovación en el Posconflicto* “cada vez más los medios se han convertido en una audiencia y, a su vez, se han convertido en transmisores de la información”. Así, en la medida que se logre impactar más públicos ajenos al conflicto, la cultura de la negociación, mediación y conciliación va a ser más fuente. Serán los mismos receptores quienes repliquen el mensaje a partir de la construcción de una red de diálogo, que sin necesidad de hacer parte de la Mesa de Negociación, fomente la comunicación no violenta y legitime los procesos de posconflicto, todo a través del desarrollo de elementos comunicativos que promuevan la cultura de la paz.

Se tiene el sueño de un modelo de comunicación distinto para este país, porque se considera que debe existir un modelo de comunicación que en verdad aporte al desarrollo de la construcción de ciudadanía, a la movilización social, al diálogo, que sea distinto a todo eso que están vendiendo día a día (Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura, 2015, p. 30).

## **5.5 COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ¿CUESTIÓN DE FORMA O DE FONDO?**

Como ya se ha mencionado, durante el desarrollo de la tesis el término de *Gestión del Conocimiento* está relacionado directamente con los procesos comunicativos, por esta razón a continuación se dará una breve descripción de su significado y se ampliará la relación que tiene con la Comunicación Organizacional.

La globalización, y consigo su política de ruptura de fronteras, ha permitido que las personas quienes hacen parte de una organización compartan y utilicen el conocimiento (tácito) de forma colectiva, logrando así responder de manera rápida a los cambios (económicos, comunicacionales, sociales, tecnológicos, pedagógicos, entre otros) que el contexto les exige, y posicionando a las empresas globalmente (en términos de competitividad e innovación) para enfrentar cualquier tipo de amenaza del entorno. Además, el cambio de paradigma (de la Teoría Clásica de la Administración a las teorías de las Relaciones Humanas, *Empowerment*, *Outsourcing*, *Benchmarking* y Reingeniería) ha transformado la manera de pensar dentro de las redes empresariales logrando que no solo se preocupen por complacer las propias necesidades de sino que, por el contrario, piensen en sus públicos internos y externos (Valdés, 2008). Así y de acuerdo con lo dicho por Valdés (2008), en la actualidad las empresas están pensando en cómo involucrar a sus públicos internos para que, de manera conjunta, trabajen en la construcción y transmisión de nuevos saberes.

Por su parte, como afirma Visbal, las empresas que reconocen quiénes son los propietarios de los conocimientos que generan valor para la organización son aquellas que toman mejores decisiones en contextos cambiantes y dinámicos, por consiguiente son más competitivas y su capital humano se encuentra en la capacidad de afrontar diversas situaciones (2009).

En cuanto a la GC, Gilber Probst la entiende como un conjunto de conocimientos y habilidades que utilizan las personas para resolver problemas e inquietudes, y para proponer soluciones o nuevas ideas ante una situación particular (2001).

En el caso de Grans Consulting, la compañía ya posee conocimientos alrededor de las temáticas de Negociación, es decir, cuenta con una línea de negocio que instruye a otras organizaciones en negociación. En tanto, lo que requieren como compañía es un proceso de *Gestión del Conocimiento* que, como afirman Nonaka y Takeuchi, permita acceder, sistematizar y compartir la información que tienen los integrantes de la organización (1991). Aquí vale aclarar que, como lo afirma Valdés, el *conocimiento* es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer”, que sirven para incorporar nuevas experiencias e información, siendo útil, además, para la acción (2008). Contar con una gestión adecuada permite que las organizaciones evolucionen y estén en un nivel superior frente a las demás.

Ahora, para retomar el rol de la comunicación dentro del proceso, como ya se mencionó, todo proceso comunicativo permite gestionar, de manera ordenada y estratégica, los cambios organizacionales que se quieran implementar. Así, en las dinámicas de la *Gestión del Conocimiento* son fundamentales –los procesos comunicativos- debido a que, al transformar la manera de pensar y promover una cultura de colaboración y cooperación girada hacia el conocimiento, pueden utilizarse para el cambio cultural y su aceptación por parte de los colaboradores.

Romper el paradigma del individualismo requiere de la comunicación como constructora de mensajes que inviten al relacionamiento y la participación, es decir, la comunicación dirigida hacia la acción. De cara a la *Gestión del Conocimiento* y sus bases fundadas en la interacción y en la

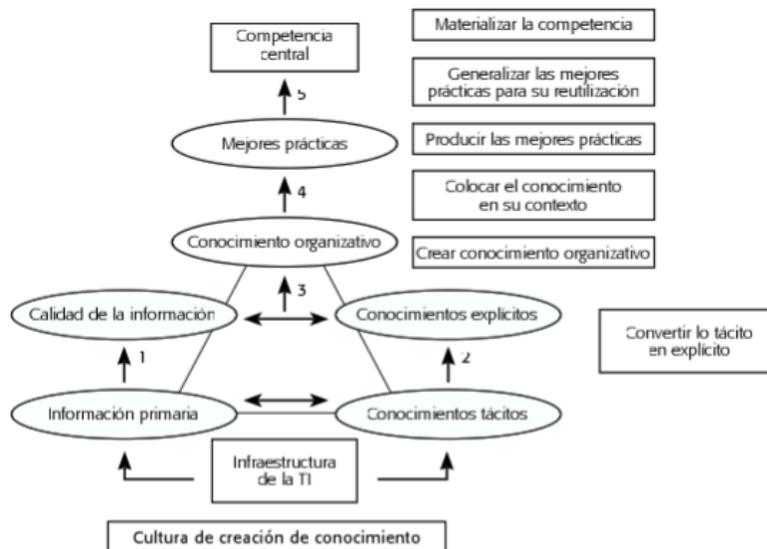
recolección del conocimiento de las personas, ellas deben sentirse parte de la organización y de los procesos; es decir, dinamizar la motivación y el sentido de pertenencia en las organizaciones es clave para que estratégicamente se logren impactos a nivel macro.

Dicha ruptura del individualismo implica, además, que como lo afirma Irene Martín, la comunicación sea “*formadora, trasmisora, y difusora de valores culturales*”. Así pues, la comunicación juega un rol importante en los procesos de diálogo para las organizaciones, permitiendo expresar y articular creencias y valores que la nueva cultura de *Gestión del Conocimiento* requiere. La creación del “Conocimiento Organizativo” permite que las personas que lo adquieran tengan la capacidad de desarrollar competencias claves basadas en la formación y la innovación (2007, p. 7).

“La creación de conocimiento organizativo supone un requisito para cualquier empresa que pretenda hacerse a una ventaja competitiva. Si crear y compartir conocimiento organizativo beneficia la toma de decisiones y la formación de todo el conjunto de la organización, el reto de la comunicación consiste en asumir su función estratégica y formativa en la organización que aprende” (Martín, 2007, p. 10).

## Gráfica 2

*Forma de aprovechar la información y la experiencia de las personas*



Fuente: Martín, Irene. Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. 2007.

En párrafos anteriores se habló del cambio cultural, y acá, citándolo de nuevo, es importante decir que es justamente el cambio el que vincula *Gestión del Conocimiento* y *Comunicación*, pues las dos aparecen como requisito para que dicha transformación ocurra.

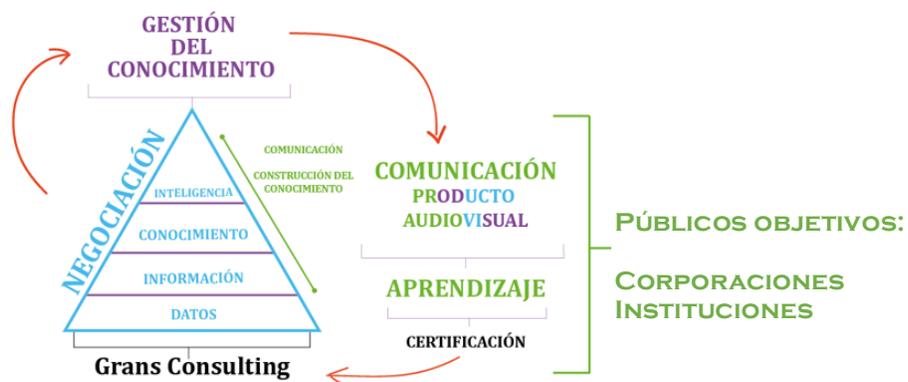
Para el caso de Grans Consulting, el modelo de *Gestión del Conocimiento* que se va a adaptar es propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), y busca la construcción del conocimiento interno a partir de cuatro dimensiones (socialización, exteriorización, combinación e internalización), y a través de un proceso espiral se capta, se socializa, se sistematiza y finalmente, se transmite. Su logro final es que el conocimiento común de las personas se transforme en uno especializado y focalizado en determinada temática; para el caso, el de la Negociación.

Para ejecutar cada una de las dimensiones propuestas por Nonaka y Takeuchi se ha dibujado un modelo que involucra a la comunicación como agente esencial para la misma construcción del

conocimiento. Los procesos comunicativos que propone el modelo trazado permiten el funcionamiento correcto de las cuatro dimensiones. La ejecución del modelo no solo será vista en el resultado final, que es el producto audiovisual, también será visible en la comunicación organizacional que se integra en la misma metodología, y a su vez se complementa con cada uno de los procesos brindando herramientas para la construcción del conocimiento y su sistematización.

### Gráfica 3

*Entendimiento de la comunicación organizacional dentro de los procesos de GC en el producto audiovisual para Grans Consulting*



Fuente: elaboración del autor

El modelo planteado presenta gráficamente cómo funciona un modelo de *Gestión del Conocimiento*, y esquematiza en general la tesis propuesta. Permite al lector visualizar:

- Que existe una compañía llamada Grans Consulting.
- Que dentro de ella hay un bloque sólido de conocimiento sobre negociación.
- Que en la actualidad esa información no está sistematizada.

- Y que, por tal motivo, en la cúspide se plantea un modelo de *Gestión del Conocimiento* que se integra al mismo bloque de conocimiento y, paralelamente, involucra a la comunicación.

En cuanto a la sistematización de la información, ya se ha mencionado en repetidas ocasiones que se construirá un producto audiovisual que mezcle la suma de todos los procesos, y permita difundirlos para los públicos objetivos. Finalmente, como también lo presenta el cuadro, el conocimiento recogido será evaluado por la misma organización, quienes determinaran si conceden una certificación como agentes legitimadores del conocimiento brindado.

## **5.6 COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y NUEVAS MANERAS DE APRENDER**

En los últimos años, los contenidos audiovisuales han cobrado un papel protagónico en la vida de las personas. En la actualidad, el uso del Internet y las nuevas tecnologías permiten que los individuos consuman contenidos con mayor frecuencia, en especial videos, series, documentales, y en general producciones audiovisuales y contenidos de entretenimiento o valor para ellos. Desde la perspectiva académica, el estudio ha orbitado en una discusión que se propone saber cuál es la manera más adecuada y sencilla para transmitir conocimiento, y así, transformar la comunicación en un materia de estudio.

En Colombia, en la ciudad de Cali, hace poco ocurrió un fenómeno mediático que ejemplifica perfectamente la situación descrita en el párrafo anterior. En las redes sociales, específicamente en Youtube, Julio Alberto Ríos, un docente de matemáticas, conocido también como “el profesor de matemáticas más querido del mundo”, logró un total de 862. 623 suscripciones en su canal. El profesor alcanzó dicha cifra gracias a los contenidos publicados en su cuenta: videos que explican

ejercicios complejos de matemáticas a través de videos cortos. En poco tiempo, Julio Alberto no solo ha logrado enseñar a sus seguidores cómo resolver problemas de manera metódica y sencilla, además, ha conseguido reconocimiento internacional. Recientemente, el Ministerio de Educación de Chile utilizó sus contenido como material de apoyo para los estudiantes de su país.

En término teóricos dicho caso es conocido como “alfabetización en medios” o “educación audiovisual”. Mercé Oliva Rota se refiere a está y afirma que está compuesta en cuatro grandes dimensiones (2006):

- El lenguaje: reúne todos aquellos aspectos que se relacionan con la estética, la narrativa, los géneros y la puesta en escena de cada medio.
- La representación: conjunto de valores e ideologías que se estudian para transmitir los mensajes, incluye puntos de vista y la representación de la realidad.
- La producción: estudio del contexto de la producción y sus audiencias donde se construyen identidades y la manera para influenciar en la vida social de esta.

Según el *Manifiesto por la educación audiovisual y multimedia* producto del *Encuentro Internacional sobre Educación Audiovisual (Gobierno Junta de Galicia)* (2005), la importancia de la educación basada en la comunicación multimedia y audiovisual, se debe a la presencia cada vez más alta de pantallas de televisión y computador en los hogares, teniendo así más presencia en la cotidianidad de las personas. En otras palabras, el ser humano, de manera consciente o inconsciente, ha permitido que las nuevas tecnologías se vinculen cada vez más en su vida diaria: la conexión constante a Internet, y el uso frecuente de celulares, computadores, televisores, entre otros; dan prueba de ello.

Aunque esta tendencia sea constantemente criticada, también ha dado pie al uso del lenguaje audiovisual para transmitir contenido educativo y didáctico. No obstante, desde la academia, aún se critica fuertemente al Gobierno pues según dicen sus políticas solo promueven el uso y el aprendizaje de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), como herramienta, más no buscan invitar a la construcción de contenidos pedagógicos que promuevan la enseñanza.

En conjunto, todo el contexto le presenta a la educación, a través de la comunicación, una oportunidad que aunque no se ha desarrollado a gran escala, tiene un poder pedagógico enorme. En el caso de la producción de contenidos, la transmisión del conocimiento puede llegar a ser más efectiva que la misma pedagogía clásica, pues involucrar el lenguaje adecuado (comunicación humanizada) y transmitirla por el canal idóneo (comunicación estratégica y pensada) garantiza el éxito del mensaje.

Para concluir este primer apartado, es necesario mencionar que la comunicación organizacional y su entendimiento estratégico concede un rol determinante para crear relaciones que perduren en el tiempo, basadas en la creación de la confianza y la transparencia. A lo anterior, se suma la importancia de resaltar que la comunicación no es un fin en sí mismo, por el contrario, es el camino estratégico para llegar al objetivo, poniendo a disposición múltiples herramientas para transferir mensajes claros y asertivos. De paso, reconocer que la comunicación debe ser estratégica, es decir que debe ser pensada y humanizada.

## **6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: LA NUEVA FORMA DE CONTRUIR VALOR ORGANIZACIONAL**

La nueva forma de competir a nivel organizacional está cambiando, y uno de los factores que ha ocasionado dicho cambio tiene que ver con la Sociedad del Conocimiento, y el activo intangible (conocimiento) que se encuentra almacenado en el capital humano. Esto ha obligado a las empresas a recolectar ‘el conocimiento’ propio para sistematizarlo y distribuirlo a sus demás integrantes. De esta manera, las empresas se hacen más competentes dentro del mercado y proponen soluciones significativas para las necesidades que el mundo globalizado exige (Sáenz, 2003).

Para la compañía Grans Consulting, la sistematización de su línea de Negociación permitirá cumplir dos propósitos particulares: el primero, almacenar el conocimiento que se tiene alrededor de esta temática, ya que al ser un referente y al poseer el saber alrededor de este asunto es una pérdida no tener un producto tangible que permita la transmisión de este conocimiento. El segundo, permitir a diferentes públicos objetivos acceder al conocimiento propio de Grans, abordando diferentes dimensiones en múltiples ámbitos de aplicación, y reactivándola como línea de negocio.

Acá se debe aclarar que el nivel de sistematización del conocimiento al cual la compañía quiere llegar a través de la *Gestión del Conocimiento*, es a la formación de capital humano en diferentes contextos organizacionales o institucionales, todo a través de la educación y la formación flexible que permite el desarrollo y la interiorización de conocimientos de una manera rápida y dinámica. Esto, teniendo presentes las tendencias de aprendizaje están perfilándose hacia la trasmisión del

conocimiento (sonido e imagen), justifica de nuevo que el propósito final de la presente investigación sea la construcción de un producto audiovisual.

## **6.1 LA NUEVA ECONOMÍA**

La globalización y la influencia de las nuevas tecnologías, tanto en el desarrollo como en la vida común del ser humano, han ocasionado cambios a nivel económico e intelectual. Por su parte, el aumento exponencial numérico de organizaciones, productos y servicios, también ha aumentado la competencia incitando a buscar incesantemente la monetización de cada recurso. Agentes intangibles como el conocimiento, las capacidades de las personas y sus aptitudes, se convierten en aspectos que las empresas están reconociendo como mecanismos para conquistar mercados y dar soluciones a contextos específicos (Benavides , 2003).

En la actualidad, donde los ciclos de vida de los productos y servicios disminuye cada vez más, es tendencia acudir a la *Gestión del Conocimiento* como metodología de innovación, cambio y solución, que adopta los saberes de los seres humanos y se combina con las nuevas tecnologías y la comunicación. Para la autora Benavides, la ‘Nueva Economía’ tiene dos dimensiones fundamentales: una tecnológica y una económica. “*Desde el punto de vista tecnológico , la Nueva Economía es un cambio en la adquisición, procesamiento, transformación y distribución del conocimiento y la información. Desde la perspectiva económica, la Nueva Economía se caracteriza por la creación y aportación de nuevos productos y procesos para la producción y el consumo*” (2003, p. 30).

En este punto, es relevante tomar en cuenta la posición de la autora citada, quien afirma que el cambio y la transformación en los modelos económicos gira actualmente en torno a las tendencias

que involucran el conocimiento como activo económico principal de las organizaciones. Desde la perspectiva de Grans Consulting, el conocimiento es fuente principal de sus ingresos monetarios, lo que quiere decir que sus líneas de negocio están enfocadas hacia la dicha ‘Nueva Economía’, la cual la posiciona como una organización que genera valor a las otras y, además, está a la vanguardia de las mejores prácticas mundiales.

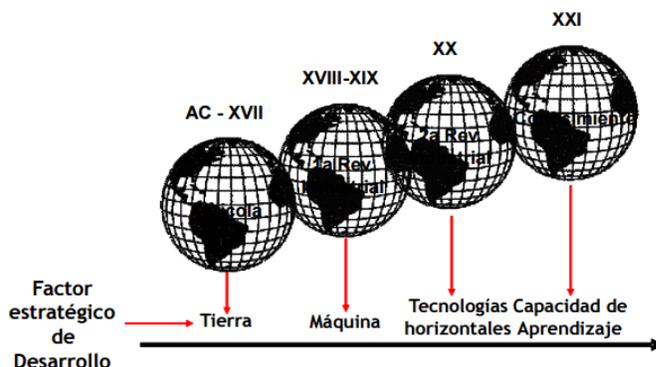
Anteriormente, quien tuviera un producto era capaz de ofrecer una solución a un mercado. Muchas organizaciones, en especial las PYMES, conservan estos modelos de pensamiento; sin embargo, el mercado globalizado ha obligado a la creación y expansión de los modelos de negocio que ofrezcan múltiples alternativas adaptadas a contextos específicos. Grans Consulting, sin duda, ha entendido estos cambios en el entorno, no obstante, la sistematización de su conocimiento sigue nula. Por consiguiente, desde la mirada de la *Gestión del Conocimiento*, aún se encuentran en una etapa de desventaja competitiva debido a que, aunque tienen el conocimiento experto, este no está consolidado de manera tangible. En otras palabras, si un colaborador deja la organización, directamente los saberes se pierden.

La necesidad de gestionar el conocimiento es elevada, y no puede considerarse un lujo o una moda, pues dada a la confluencia y a la evolución natural de diversos factores, procedentes de la competencia, mercados de demanda, nuevas prácticas de gestión y operacionales, la disponibilidad de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la información se convierten en una exigencia (Benavides, 2003, p. 30).

Al respecto, la ‘Nueva Economía’, citada anteriormente, involucra la constante redefinición de la misión y la visión de las organizaciones, planteando acciones para el cumplimiento de objetivos que involucren el uso del conocimiento como fuente de innovación. Grans Consulting como parte de la ‘Sociedad de la Información y del Conocimiento’ tiene una dinámica de negocio que le permite disponer de conocimiento experto en áreas específicas, y permitirle generar valor para otras organizaciones.

## Gráfica 4

*Evolución en el tiempo de las dinámicas de negocio*



Fuente: Bürkli, Adriana. Tomado de: <http://slideplayer.es/> con fines académicos.

La sociedad del conocimiento y de la información, se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales. En ella, adquieren primicia los conocimientos teóricos y tácitos. Estos requieren un determinado modelo mental y unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción, en la innovación y se basan en la experiencia (...) son estos los conocimientos los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva del negocio (...) siendo el principio axial y el recurso estratégico principal (Benavides, 2003, p. 33).

La ventaja competitiva de la Nueva Economía es la demanda contante en el uso de la capacidad intelectual del trabajador y la organización, gracias al flujo de producción, almacenamiento, intercambio y consumo de conocimiento que permite múltiples transacciones entre diferentes usuarios, logrando combinar la experiencia, los valores, la información y el “know how” útiles para la acción” (Benavides, 2003, p. 34).

Grans Consulting pertenece al grupo de empresas que acogen nuevas dinámicas económicas, en este caso tiene que ver con que su portafolio de servicios está enfocados en ofrecer conocimiento especializado. Por dicha situación, reconocen la importancia que la metodología de la *Gestión de Conocimiento*, y el uso de las nuevas tecnologías para generar ventaja competitiva para ellos, como para las organizaciones a las cuales vende sus servicios. Plantearse un modelo de *Gestión del Conocimiento* en su línea de Negociación posibilitará y facilitará la recopilación del conocimiento existente, y al mismo tiempo, la enseñanza y aprendizaje interno y externo.

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral, generando ventaja competitiva para la organización (Rodríguez, 2006, p. 25).

## 6.2 ACTUALIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*La Gestión del Conocimiento* es un concepto que cuenta con múltiples definiciones construidas desde las diversas perspectivas de diferentes autores. Para Rodríguez, por ejemplo:

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de la *Gestión del Conocimiento* para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios” (2006, p. 27)

Por ejemplo, el movimiento de la *Gestión del Conocimiento* compuesto por economistas, lingüistas, filósofos, consultores, sociólogos y profesionales de los negocios, señalan que la crisis por la cual están pasando las empresas modernas se debe a que se encuentran enfrentadas a un cambio constante, proveniente de los modelos capitalistas y globalizados’, lo cual les exige innovación constante tanto en productos como en servicios. Al mismo tiempo, requiere que la organización esté en permanente evolución del saber o el *know how*. Por ende, el conocimiento se vuelve un aliado estratégico para resolver problemas o dar soluciones en contextos específicos y cambiantes (González, 2006).

Para desarrollar lo dicho en el párrafo anterior hay que remontarse a los años setenta cuando el Capitalismo se centraba en la innovación intensiva con resultados visibles, el automovilismo, la telefonía móvil, las TICS, los electrodomésticos, entre otros, son solo algunos de los sectores involucrados. Para cumplir con los requisitos exigidos, las transformaciones sociales y los cambios de paradigmas, donde el conocimiento y el aprendizaje se convierten en un aliado estratégico,

fueron claves. Gracias a que los saberes de los colaboradores permiten la constante innovación, ha sido posible desarrollar espacios para compartir ideas y dar soluciones ante los cambios o circunstancias específicas en el momento que los exige (González, 2006).

En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano – y convertirlo en productos y servicios útiles- se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003, p. 204).

De cara a la GC, hay que mencionar que comprende dos grandes vertientes: una, enfocada hacia la gestión de la información a través del uso de las nuevas tecnologías, y donde el trabajador es la fuente la información primaria, y el conocimiento es tratado como objeto que puede ser identificado y manipulado. La segunda es la relación de la GC con la gestión de las personas, donde los formadores y practicantes suelen tener una formación humanística lo que les supone buscar objetivos enfocados en el cambio y en la mejora de las habilidades, capacidades, aptitudes y comportamientos de la personas. Esta manera de ver a la *Gestión del Conocimiento* es percibida como un proceso, como un conjunto de habilidades dinámicas que cambia constantemente según los contextos específicos (González, 2006).

La *Gestión del Conocimiento* según Probst (2001) abarca el conjunto de conocimientos (aspectos cognitivos) y de habilidades que utiliza un individuo para resolver problemas en contextos específicos, esto incluye vincular de manera conjunta la teoría y la práctica; además, hace referencia al uso de las normas diarias y de los instrumentos para actuar.

El conocimiento, por tanto, se basa en datos, en información, pero sobre todo, estará relacionado con las personas como la fuente principal, ello obliga a entender que la GC es un proceso que permite el cumplimiento de objetivos, ofrece múltiples conocimientos para la toma de decisiones

y la resolución de problemas. Adicionalmente, dispone de un producto comunicativo tangible para que las personas que lo utilicen estén siempre a la altura (a nivel de conocimientos), en los diversos mercados globalizados, es decir, capital humano competente.

En cuanto a aplicación, hay que decir que el tema de la *Gestión del Conocimiento* no es nuevo, el interés por su estudio y la implementación de esta metodología ha permitido, como causa y consecuencia, su desarrollo investigativo y científico. A mediados de los años noventa, diversos autores ya estaban desarrollando ideas y conceptos ligados a las necesidades de la ‘Sociedad del conocimiento y la información’. Según González, el fenómeno de la GC se dio por los siguientes factores (2006):

- Los cambios en el mundo globalizado son muy rápidos y profundos, tanto que afectan el ritmo de la creación, acumulación y aplicación del conocimiento. Los preceptos de a Globalización han cambiado la forma de gestionar y entender la estructura típica de una organización.
- La aplicación del concepto de “Capital Intelectual” (o activos intangibles) en el plano económico de bienes y servicios supone que toda organización tenga una argumentación basada en el conocimiento y la experticia.
- La innovación acelerada para el aprendizaje aumenta la capacidad competitiva de las organizaciones, por tal motivo, buscan mantener o retener el capital intelectual que es fundamental para la organización.
- Las comunidades sociales que crean, difunden y aplican el conocimiento, y su rol como fuentes y agentes de transformación económica.

Para la implementación de un modelo de GC se deben conocer las corrientes y los argumentos de por qué se deben adoptar estas prácticas. Así, para el desarrollo de la tesis es determinante entender la tendencia de la *Gestión del Conocimiento* y conocer cuál es el impacto de adoptar dicha metodología, pues la intención es abarcarla desde la perspectiva de la Comunicación entendiendo cuál es su rol en dichos procesos.

Desde la mirada comunicativa, como menciona Martín, los procesos de toma de decisiones están ligados a la *Gestión del Conocimiento*, permitiéndoles ser más efectivos y rápidos pues siempre están disponibles y libres para el acceso de quienes lo necesitan (2007). Por tal motivo, las estrategias de comunicación organizacional deben ser adecuadas y, a su vez, deben permitir la construcción del conocimiento y la interiorización del mismo.

Ahora bien, para hablar del conocimiento desde la teoría hay que decir que siempre ha estado vinculado a la estrategia de las organizaciones, de hecho, desde diferentes disciplinas múltiples autores como Hayek (1945), Nelson y Winter (1982), desde la Economía; Michael Crozier (1964), desde la sociología; y Charles Handy (1991) y Peter Druker (1970), ideólogos y gurús en negocios, consideran que el conocimiento es la fuente principal para generar ventaja competitiva en las organizaciones (Riesco González, M, 2006).

De acuerdo con Gonzáles, Alvarado entiende la GC como parte esencial de la estrategia organizacional de una empresa debido a que la aplicación de la metodología tiene como consecuencia la ventaja competitiva frente a las demás (2009). En el caso de Grans Consulting, la aplicación de esta metodología permitirá que la Línea de Negociación sea autosostenible y cuente con la capacidad de crear y transmitir sus propios saberes especializados.

El principal argumento para aplicar los procesos de gestión está en reconocer todo aquello que la organización sabe, cómo lo utiliza, y su capacidad para aprender; en otras palabras, cómo la forma metodológica implementada lleva a que los procesos de conocimiento se conviertan en activos tangibles para luego ser sistematizados y convertidos en conocimiento valioso (González, 2006). En ese orden de ideas, el objetivo de Grans Consulting es que su conocimiento en negociación pase por un proceso de GC, con el fin de que la organización reconozca lo que sabe pero que, asimismo, lo sistematice utilizando el producto comunicativo como fuente de almacenamiento y memoria. Al final, aportará a la reactivación de línea de negocio permitiendo el flujo de ingresos económicos.

A pesar de lo anterior, hay que reconocer que han habido iniciativas de *Gestión del Conocimiento* que han fracasado o no han sido exitosas, sin embargo, la razón es que se han centrado más en los aspectos técnicos y de proceso que en el entendimiento del contexto y la cultura de las personas. Por tal motivo, es importante insistir en que se debe tener un marco teórico y una estructura general para su aplicación, así como claridad sobre el contexto en el cual se va a abordar. Por su parte, el desarrollo de las técnicas y las herramientas comunicativas como tecnológicas deben sumarse para la consecución del proceso (González, 2006).

En cuanto a los actores y participantes del proceso, Arias, Cruz, Pedraza, Ordoñez y Herrera, afirman que deben ser llevados y contruidos de manera sinérgica entre los colaboradores y los gestores (2007), es decir que entre el proceso de la construcción y la difusión de la información el rol de la comunicación es esencial para el cambio cultural y su impacto positivo. Las técnicas de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones están directamente relacionadas con las dinámicas de aprendizaje de los individuos, es por eso que la GC permite la administración y

el tratamiento de la información, así como la utilización y replicación de los saberes dentro de la organización interna como externamente (Plaz, 2003).

**Tabla 5**

*Puntos de partida para un óptimo desarrollo de la GC según Manuel Riesco González*

<b>Puntos de partida para un óptimo desarrollo de la Gestión del Conocimiento</b>
Se debe entender que El capital intelectual en una organización es el activo principal intangible, resultado de la suma del Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Estructural, Capital Relacional y Capital de Negocios.
Un modelo de GC adecuado es directamente proporcional y efectivo al tipo de negocio que se va a abordar.
Toda arquitectura y construcción en el modelo de GC se basa en los siguientes pilares: comunidades colaborativas; memoria corporativa; cultura y liderazgo; equipo de Gestión; TIC, comunicación y redes.
El desarrollo del conocimiento es el resultado del flujo del mismo a través de las siguientes fases: adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización (Modelo de Nonaka y Takeuchi).
No existe un único modelo de GC válido, todo es directamente proporcional a la organización y su contexto.

Fuente: Construcción propia, basada en Riesco González, Manuel. *El negocio es el conocimiento*. 2006.

En definitiva, la *Gestión del Conocimiento* es un conjunto de procesos sistémicos que permite identificar y captar el capital intelectual de la organización utilizando la información y el conocimiento, a través del desarrollo y la construcción de contenidos. El aprendizaje captado a través de los modelos de GC permite mejorar en los procesos de toma de decisiones y generar ventajas competitivas para la organización y el individuo (Rodríguez, 2006).

Ahora bien, entender la *Gestión del Conocimiento* a nivel organizacional permitirá que Grans Consulting construya bajo una mirada metodológica, mejores prácticas para la captación y el uso del conocimiento; de esta manera, la GC se percibe con una perspectiva científica pues gestiona y

visualiza la estrategia de la organización como camino que involucra tecnología e innovación. Dicho de otro modo, la GC como una herramienta estratégica que admite el trabajo colaborativo, el flujo de la comunicación y la vinculación con las nuevas tecnologías.

Las organizaciones que adaptan este modelo de Gestión, competitivamente están a la vanguardia y ofrecen mejores soluciones para sus clientes tanto internos como externos. Como lo afirma Plaz, la forma en como el aprendizaje aborda la relaciones complejas entre individuos y grupos permite ser efectivo en la media que comprende la estructura del conocimiento, detectando a través de la comunicación sus componentes y contenidos desde la mirada crítica y especialista (2003).

**Tabla 6**

*Gestión del Conocimiento según Soto Balbón & Barrios Fernández*

<b>Davenport</b>	Proceso sistémico para encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información.	Permite la comprensión de la temática abordada y mejora en la comprensión del receptor final.
<b>Malhotra, Saint – Orange, Páves, Salazar</b>	Proceso que integra y converge la Gestión de la Información, la tecnología (la comunicación) y los recursos humanos.	Permite perfeccionar el impacto deseado y mejora las dinámicas del conocimiento en función de los procesos y su distribución.
<b>Rastogi</b>	Permite generar nuevo conocimiento, acceder al conocimiento procedente de fuentes internas y externas, el uso del conocimiento para la toma de decisiones uso del conocimiento en procesos, productos y servicios; registro del conocimiento en bases de datos y	La <i>Gestión del Conocimiento</i> como un aliado estratégico de la organización para el cumplimiento de objetivos.

<p>programas informáticos;  crecimiento del conocimiento  mediante incentivos;  transferencia del conocimiento  disponible (uso de la  comunicación estratégica) a la  organización.</p>
--

Fuente: elaboración propia basado en Soto Balbón, M., & Barrios Fernández, N. 2006.

Como se ha podido ver, existen múltiples maneras y modelos de gestionar el conocimiento: propuestas metodologías con diferentes pilares para la utilización de las fuentes y los conocimientos que se requieren sistematizar, guardar y luego compartir. Para esta investigación se utilizará uno solo de los modelos de *Gestión del Conocimiento: GC por Nonaka y Takeuchi*. La justificación se encuentra en que es el modelo inicial que dio origen al movimiento, y además, es el más adecuado para el contexto organizacional de Grans Consulting. En cuanto a las razones para utilizar la GC como estrategia organizacional, la siguiente tabla ayuda a explicarlas mejor:

**Tabla 7***Principales usos y razones para la GC*

<b>Principales usos de la Gestión del Conocimiento: ¿Para qué?</b>	<b>Principales razones para adoptar la Gestión del Conocimiento ¿Por qué?</b>
Capturar y compartir buenas prácticas	Retener los conocimientos del personal
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes	Incrementar los beneficios
Desarrollar inteligencia competitiva	Soportar iniciativas de e-business
Proporcionar un espacio de trabajo	Acortar los ciclos de desarrollo de los productos
Gestionar la propiedad intelectual	Proporcionar espacios de trabajo
Realizar las publicaciones web	
Reforzar la cadena de mando	

Fuente: Rodríguez, David. Modelos para la creación y *Gestión del Conocimiento*: una aproximación teórica. 2006.

Ahora, una vez justificado el uso de la GC, la tabla presentada a continuación muestra la percepción de algunas de las ventajas que ofrece la misma como metodología estratégica para la mejora continua de las organizaciones. Como involucra flujos de comunicación activos, reconoce a sus públicos internos como fuente de creación de conocimiento de valor y, además, crea memoria organizacional alrededor de los procesos corporativos existentes. Al final, no cabe duda que la multidisciplinariedad que ofrece la aplicación de esta manera de gestión es percibida desde

diversos campos de aplicación, administrativos o comunicativos: el objetivo del producto comunicativo de esta tesis de grado.

**Tabla 8**

*Ventajas percibida por la existencia de sistemas de Gestión del Conocimiento*

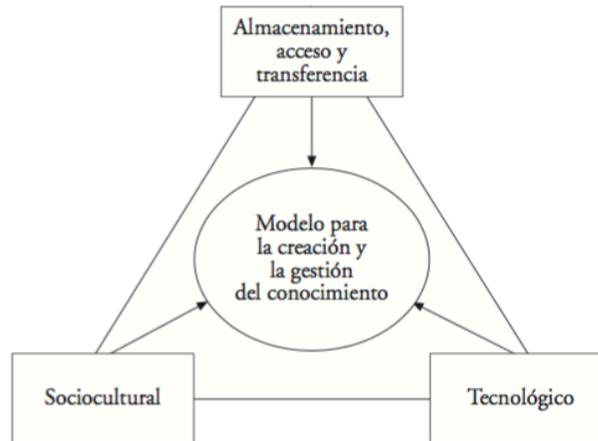
<b>Resultados del proceso</b>		<b>Resultados organizativos</b>		
<b>Comunicación</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Financiero</b>	<b>Marketing</b>	<b>General</b>
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Fuente: Rodríguez, David. *Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica*. 2006.

Para finalizar este aparte que describe con más profundidad la *Gestión del Conocimiento*, su desarrollo actual y su fundamentación científica, es pertinente terminar con el siguiente cuadro propuesto por Rodríguez (2006) donde resalta tres dimensiones de la GC que, en conjunto, construyen el camino adecuado para implementar esta metodología en los contextos organizacionales de Grans Consulting.

## Gráfica 5

### Tipología de modelos para la GC



Fuente: Rodríguez, David. *Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica*. 2006.

Rodríguez llegó a la conclusión de que existen tres dimensiones fundamentales (almacenamiento, aspectos socioculturales y tecnológicos) para la construcción y aplicación de cualquier modelo (2006). Así describe cada uno:

- Almacenamiento: este tipo de modelo de GC se centra en desarrollar metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible, construyendo depósitos y almacenamientos de saberes (tangibles comunicativos) los cuales son de fácil acceso y permiten su transferencia entre los miembros de la organización.
- Sociocultural: son todos los modelos que se centran en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para los procesos de *Gestión del Conocimiento*. Promueven los cambios de actitudes fomentando la confianza para estimular la creatividad y concientizando sobre la importancia del valor del conocimiento. La comunicación es clave

para este modelo en la medida que promueve el cambio cultural y el trabajo colaborativo de todos los miembros de la organización.

- Tecnológicos: son todos los modelos en los que se destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (intranets, data warehousing, sistemas de información, web, elearings, etc.), así como herramientas tecnológicas (motores de búsqueda, herramientas multimedia, etc.) para gestionar el conocimiento.

En resumen, para la propuesta de Gestión del Conocimiento en Grans Consulting, involucrar las tres dimensiones es importante debido a que no existe un modelo netamente rígido, por el contrario, todos los pilotos son adaptables para cumplir con el objetivo planteado para la organización. En cuanto al proceso metodológico para la Línea de Negociación, debe ser flexible y velar por conseguir la sistematización y la construcción del contenido adecuado, solo así, comunicativamente, será acertada para la construcción del conocimiento y el aprendizaje de quienes lo consuman.

No cabe duda que las dinámicas de la *Gestión del Conocimiento* permiten generar ventaja competitiva ante los mercados cambiantes que en la actualidad existen, por consiguiente, las organizaciones que cambian su manera de pensar e involucran el conocimiento de sus trabajadores como activo principal están ganando de entrada ya que involucran múltiples perspectivas para la solución de un problema. Debido a ello, en el siguiente capítulo se va a profundizar sobre qué es realmente el *conocimiento* y dónde se encuentra.

### **6.3 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Davenport y Prusak, el *conocimiento* es una forma de acción que permite de manera práctica el uso de experiencias reflexivas, valores, información contextual y de visión experta, para así,

tomar decisiones de manera racional evaluando las posibilidades e interiorizando la nueva información (1998). Por su parte, para Nonaka y Takeuchi, el conocimiento es como un conjunto de creencias ordenadas y justificadas (1999).

De lo anterior se concluye que dicho *conocimiento* se basa en datos e información, sin embargo, va más allá: se relaciona directamente con las personas, hace énfasis en la construcción y en la representación de las creencias acerca de las relaciones causales, y en el caso de las organizaciones, en la experiencia que tienen producto de sus procesos y dinámicas de trabajo alrededor de su cultura organizacional (Pérez, 2005).

El autor Riesco González (2006) ilustra con el siguiente cuadro la definición de *conocimiento* a partir de diferentes autores:

**Tabla 9***Definiciones del conocimiento según diferentes autores*

Información organizada, aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones.	Turban (1992)
Verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber propio.	Wiig (1993)
Concepciones, experiencias y procedimientos verdaderos que guían pensamientos, comportamientos y comunicaciones de las personas.	Van der Spek y Spijkervet (1997)
Una información que tiene significado.	Mazars en Sveiby (2000)
Razonamiento sobre la información y los datos con el fin de posibilitar la mejora, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la enseñanza y el aprendizaje.	Beckman (1997)
Capacidad de actuación.	Sveiby (2000)
Activos de propiedad intelectual, activos de infraestructuras y activos de mercado.	Brooking (1996)
Información procesada, incrustada en las rutinas y procesos que facilitan la acción. Es también el conocimiento capturado por los sistemas de la organización, los procesos, los productos, normas y cultura.	Myers (1996)
Mezcla de ideas, valores, percepciones, experiencias y aprendizaje captados mediante la utilización de un modelo mental y que son útiles para la acción.	Bueno (2002)
Suma total de lo que todos saben en una empresa.	Stewart (1997)
Recursos no financieros de una organización.	Sveiby (1997)
Información contextual unida el significado de su uso.	Brooking (1999)

Fuente: Riesco González, M. *El negocio es el conocimiento*. (2006).

Ahora bien, como se ha dicho, el contexto organizacional y laboral actual exige que los trabajadores adquieran y posean conocimientos prácticos, es decir, conocimientos tácitos producto de la labor diaria. Cuando las personas poseen dicho conocimiento y lo adoptan de para desarrollarlo en contextos específicos dentro de la organización, logran dar solución y respuesta pronta a ciertos problemas organizacionales, posicionando con ventaja competitiva a las organizaciones. Aunque esos saberes no corresponden con una verdad absoluta, sí tienen el soporte certero proveniente de percepciones o experiencias pasadas que el colaborador pone a disposición de la organización (González, 2006).

Según Nonaka, existen dos tipos de conocimiento a nivel organizacional: el explícito y el tácito, cada uno como forma de visualizar los conocimientos que dependen de los intereses y la visión de determinada organización. El explícito puede entenderse desde el modelo administrativo de

Taylor, para el cual la organización es una máquina que procesa información, busca conocimiento útil (conocimiento explícito), formalista y estructurado, y lo relaciona directamente con su valor en términos monetarios: eficacia, reducción costos y beneficio económico. Por otro lado, los tácitos están las organizaciones que utilizan el conocimiento para dar respuesta a los clientes, y crear nuevos productos y servicios a partir de los diversos saberes que existen en su interior. En este caso, el conocimiento es un aliado estratégico que al ser puesto a disposición de la organización y, finalmente aprovechado, mejora sus procesos internos y externos (González, 2006).

En Grans Consulting el activo principal está dado por el conocimiento experto que existe en sus distintas líneas de negocio. Puntualmente en la de Negociación, esta organización ha desarrollado saberes, entendimientos, propuestas e incluso ha certificado al capital humano de diferentes compañías (Panamericana, Itis, Legis, entre otros), permitiendo la trasmisión del conocimiento bajo diferentes metodologías de aprendizaje dinámico. Con ello se puede decir que el conocimiento que actualmente existe en Grans es de tipo tácito, sin embargo, aunque reúne experiencias, valores y saberes está concentrado solo en su director y fundador. Lo anterior genera una desventaja a nivel competitivo y económico, pues al no existir una sistematización del conocimiento que lo vuelva explícito, dichos saberes pierden gran parte de su potencial. Así, con la propuesta de GC se pretende dar solución a dicho problema utilizando las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para generar un producto audiovisual que facilite la difusión del *conocimiento*.

**Tabla 12***Diferencias del conocimiento tácito y explícito*

<b>Conocimiento tácito (subjetivo)</b>	<b>Conocimiento explícito (objetivo)</b>
Se basa en la experiencia.	Basado en la razón.
Es situacional: presente aquí y ahora.	Es secuencial.
Su funcionamiento es analógico.	Funcionamiento digital.
Personal y poco estructurado.	Sistemático y estructurado.
Difícil de comunicar.	Fácilmente comunicado y compartido.

Fuente: Riesco González, M. *El negocio es el conocimiento*. 2006.

El primer paso del proceso para Grans Consulting es la sistematización de su línea de Negociación, debido a que está compuesta por conocimiento tácito, es decir, está concentrado en las acciones y saberes de su fundador pero no se ha trabajado para que pueda ser transmitido, monetizado ni reactivado como línea de negocio. Comunicativamente, es un reto construir conocimientos especializados ya que se debe buscar un lenguaje y una forma adecuada que permita el entendimiento de todos los conceptos.

## Gráfica 6

Representación gráfica de las dimensiones del conocimiento



Fuente: Bürkli, Adriana, tomado de: <http://slideplayer.es/> con fines académicos.

Según Nonaka y Takeuchi, la creación del conocimiento se distingue en dos dimensiones: epistemológica y ontológica. La primera hace referencia a la naturalidad del conocimiento y a la capacidad de clasificarse en lo tácito o lo explícito. La segunda tiene que ver con las fuentes del conocimiento y su ubicación, esto hace referencia a los individuos, grupos organizaciones y su contexto en particular (1995).

En la dimensión epistemológica, el conocimiento tácito está compuesto por elementos técnicos y cognitivos. Técnicos, entendidos como capacidades y conocimientos informales, ‘de tipo artesanal’, difíciles de expresar y concretar, usualmente, denominados “know how”. Los cognitivos, por su parte, son todos aquellos modelos mentales, creencias y visiones consistentes que han sido interiorizadas y sirven para tomar decisiones en situaciones específicas (González, 2006).

La dimensión ontológica se basa en las personas como fuente única para generar conocimientos, ya que mediante las experiencias, valores, y la información contextual, crean estructuras mentales que permiten tomar decisiones o actuar de una manera racional frente a una situación. Acá, el

conocimiento está directamente relacionado con el uso y la apropiación en diferentes grupos, organizaciones y contextos. Por ende, se deben crear espacios que permitan el uso y el flujo de la información para así facilitar las dinámicas de intercambio de saberes y la combinación de experiencial (González, 2006).

Todo lo anterior, es decir, las diferencias entre los conocimientos tácitos y explícitos, permite entender a qué se enfrenta la organización cuando se propone gestionar el conocimiento. Como mencionan los autores Farfán y Garzón, la gestión es una obligación y no se puede evitar pues cada vez que una organización pierde un profesional valioso, pierde una parte importante de su memoria corporativa, y esto repercute en problemas de sistematización de la información a futuro (2006). Hay que recordar que el *conocimiento* es la base del capital intelectual, el componente más importante de los intangibles, y la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación en el proceso de creación de valor para la organización.

Con base a Nonaka y Takeuchi, los conocimientos que no son interiorizados ni puestos en práctica carecen de validez pues permanecen estáticos. Desde la mirada comunicativa, no están siendo un agente que permite la acción, y por tal motivo, la *Gestión del Conocimiento* pierde la capacidad de generar, compartir y utilizar los saberes tácitos (know how) y explícitos (formal) (1999).

Para Nonaka, la creación de conocimiento organizacional se debe entender como la capacidad espontánea para crear nuevo conocimiento y difundirlos entre los miembros de una organización, materializándolos en productos comunicativos, servicios o sistemas (1999). Así entonces, un aspecto esencial para Grans es aumentar el flujo de la información y del conocimiento entre los miembros, así lograrán aumentar las competencias que se nutrirán de experiencias y activos intangibles. Para dinamizar dicha información el conocimiento organizacional es clave para

perfeccionar los procesos internos y externos de las organizaciones, mejorando la utilización de los recursos existentes y creando condiciones para medir los resultados.

Todo conocimiento organizacional tiene un ciclo de vida, según Nonaka y Takeuchi consiste en cuatro etapas: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización. Cada una de ellas está vinculada al proceso de *Gestión del Conocimiento* que se va a llevar a cabo en Grans Consulting, específicamente en la línea de negociación, con el objetivo de sistematizar el conocimiento organizacional para luego ser compartido y utilizado como línea de negocio. (En el siguiente capítulo se explicará de manera detallada este modelo junto a otros que conforman las dinámicas de GC).

Un término ligado al conocimiento organizacional es el de *capital intelectual*, mencionado en párrafos anteriores. Según Ramirez, es

...un término que su origen surge en el año de 1969 y fue acuñado por el economista John Kanneth quien sugirió el significado de la acción intelectual, más que el conocimiento puro. También se emplea para designar el conjunto de activos de una sociedad que genera valor futuro para la organización, otros conceptos afines son activos intangibles, activos visibles o activos ocultos (2007, p. 137).

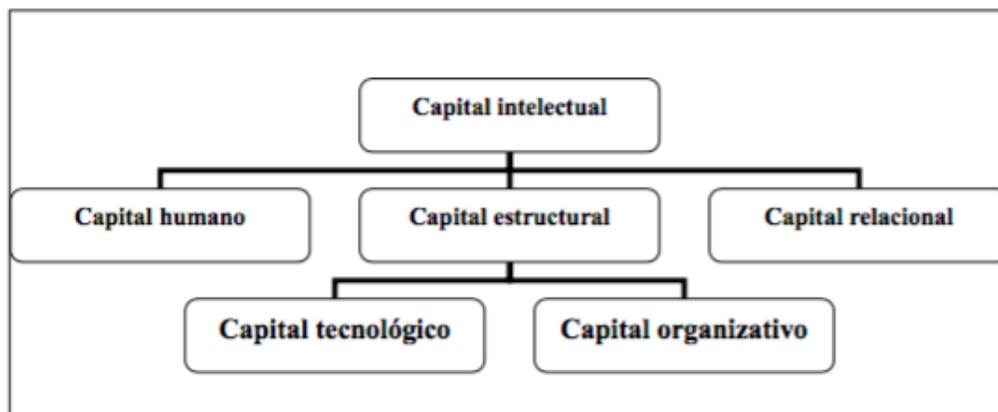
El conocimiento organizacional que es considerado un activo intangible de la empresa, es decir que se le considera como recurso, puede entonces traducirse en valores económicos.

Para hablar de la composición del *Capital Intelectual*, la división hecha por Saenz en el texto *Gestión del Conocimiento, E-learning y Modelos socio técnicos*, resulta apropiada. Como se aprecia en el **Gráfico 2**, el autor propone que se compone de capital humano, capital estructural y capital relacional (2012). El capital humano reúne conocimientos, habilidades y actividades para la organización, siendo estos útiles para que las personas y los equipos tengan la capacidad de

aprender y crear de manera conjunta. Asimismo, esta es la base para la generación de otros tipos de capital, ya sean de servicios o de productos, y son la consecuencia de la suma de saberes. Se debe resaltar que la organización no es dueña del capital humano pero sí del valor estructural, en este caso del conocimiento sistematizado (Ordóñez, 1999).

### Gráfica 7

*Organigrama del Capital Intelectual*



Fuente: Sáenz, F. *Capital Humano: Gestión del Conocimiento, E-learning y Modelos socio técnicos*. 2012

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los *capitales* diagramados en el gráfico:

- **Capital humano:** conocimiento útil que poseen las personas o los grupos de de trabajo y es de valor para la organización (conocimientos, habilidades y actitudes). También es medido en la capacidad que tienen las personas de aprender y crear saberes (la empresa no es dueña del capital humano) (Sáenz, 2012, p. 14).
- **Capital estructural:** es la sistematización de los conocimientos que se encuentra al interior de la organización, siendo este convertido de manera explícita y es compartido al resto de la organización. Además es un conocimiento que puede ser compartido, reproducido y que facilita el aprendizaje gracias a los saberes específicos. Esta transmisión de información generan los espirales ascendentes de conocimiento planteados por Nonaka y Takeuchi,

teniendo como consecuencia la interiorización y la mejora continua del capital humano. La organización es la dueña de este conocimiento (Sáenz, 2012, p. 14).

- Capital tecnológico: es el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades básicas o esenciales desarrolladas por los grupos de personas que componen la organización, esto va vinculado directamente con la capacidad de innovación que permita la renovación de las competencias en pro de las necesidades del mercado.
- Capital organizativo: facilita la mejora en el flujo del conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización, debido a que vincula de manera adecuada las diferentes funciones de la empresa (Sáenz, 2012, p. 14).
- Capital relacional: establece las relaciones de la empresa con el entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.). La naturaleza que tiene este capital es que no puede ser controlado al igual que el capital humano ya que está compuesto por personas (Sáenz, 2012, p. 14).

Cabe resaltar que no todo el conocimiento puede convertirse en activo que generen valor, solo aquel que ha pasado por un proceso de selección esencial y de *Gestión del Conocimiento* podrá ser considerado. En esos términos, el capital intelectual se puede identificar y categorizar según aspectos como las aptitudes, los talentos, el liderazgo, los valores, la cultura, el conocimiento, el aprendizaje y la creatividad (Ordóñez, 1999).

Para concluir, el entendimiento del *conocimiento* como concepto, su dimensión e importancia en la actualidad de las organizaciones, se debe puntualizar que en el caso de Grans Consulting es importante que aquellos que giran alrededor de sus temáticas de negociación sean sistematizados, para que una vez sean convertidos en un producto tangible, llegue a ser transmitidos y generen

valor para el receptor final. Posteriormente, la reactivación de su línea de negocio permitirá que el *Capital intelectual* esté solidificado, es decir, que el capital estructural se vea reflejado como activo intangible de la organización permitiéndole a la organización ganar competencia y eficacia.

## **6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **6.4.1 Modelo espiral del conocimiento según Nonaka y Takeuchi**

Este modelo utiliza las combinaciones de los dos dimensiones del conocimiento: la epistemológica y la ontológica. El conocimiento tácito o explícito nace a partir de la interacción dinámica de los diferentes modos de conversión en distintas etapas denominadas socialización, externalización, internalización y combinación. El constante movimiento de cada una de estas etapas permite dar lugar a un espiral del conocimiento en constante uso y renovación del saber.

Este modelo será el utilizado en la metodología de aplicación del proyecto de tesis debido a que es una guía básica de *Gestión del Conocimiento*. Este modelo piloto propuesto por Nonaka y Takeuchi admite generar la construcción colectiva del conocimiento al simplificar los procesos y las etapas, además, puede ser fácilmente adaptado en los diferentes contextos organizacionales. Para la compañía Grans Consulting adoptar este modelo de *Gestión del Conocimiento*, como metodología, le supondrá una ventaja competitiva. Con los procesos de GC se vuelve útil, práctica y necesaria, incluso permite vincularla con la estrategia general del negocio.

### Gráfico 8

*Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi para la aplicación en Grans Consulting*



Fuente: Modelo de Conversión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).

En el **Gráfico 8** se visualiza cada uno de las etapas del proceso que para mayor claridad serán descritas a continuación:

La socialización (tácito a tácito) es el proceso mediante el cual se adquiere el conocimiento tácito de manera presencial -cara a cara-, donde se discute un tema y las personas dan sus opiniones acerca de lo tratado. Usualmente, en estos espacios se comparten experiencias, modelos mentales y habilidades técnicas que son transmitidas a través del habla, la observación, la imitación y la práctica. En esta etapa es fundamental que quienes intervengan sean conocedores expertos en los asuntos abordados ya que ellos serán los referentes para la construcción del conocimiento.

La externalización (tácito a explícito) es la fase de creación de conocimiento organizacional, en esta etapa la conversión va del conocimiento tácito hasta los conceptos explícitos y comprensibles para la compañía. En este momento la comunicación juega un rol esencial ya que el nuevo conocimiento debe ser pensado lingüísticamente para los nuevos públicos objetivos. La construcción y la sistematización del nuevo conocimiento pueden darse a través de metáforas,

analogías, conceptos, hipótesis, o modelos mentales, articulando ideas y conocimientos soportados en nuevas formas de comunicación, simbología y lingüística.

La combinación (explícito a explícito) consiste en la creación del nuevo conocimiento explícito dentro de un sistema. En esta etapa se analiza y se hace un tratamiento a la información teniendo como resultado nuevos conocimientos explícitos. Es importante sistematizar el conocimiento mediante una forma de comunicación adecuada, lo que quiere decir que el producto debe ser pensado estratégicamente y construido para ser entendido por los receptores.

La interiorización (explícito a tácito) es la última etapa del ciclo planteado por Nonaka y Takeuchi donde el nuevo conocimiento explícito, transmitido anteriormente, alimenta y enriquece al conocimiento tácito de la persona, viviendo un proceso de interiorización de nuevas experiencias, valores y se a un proceso de aprendizaje a través de la práctica y el consumo comunicativo (1995).

El objetivo del traspaso de este nuevo conocimiento es que se generen saberes nuevos, y consigo se conviertan en nuevos conocimiento de valor.

Por consiguiente, como se mencionó anteriormente, este es el modelo de GC que se aplicará para la construcción del producto audiovisual de la Línea de Negociación en la compañía Grans Consulting.

En cuanto a las estrategias para llevar a cabo la implementación de este modelo, las primeras que serán trabajadas consisten en la realización de mapas de conocimiento y sesiones de diálogo grupal, que permitan plasmar las ideas mediante esquemas o modelos. El uso de las metáforas y las analogías permitirán el entendimiento del conocimiento de manera grupal, revelando y compartiendo el conocimiento tácito con las personas o grupos involucrados (equipo creador de conocimiento).

La comunicación organizacional cumple un el papel fundamental en este proceso de GC pues que permite la evolución cultural y pone a disposición canales y herramientas para que el desarrollo sea fácil y dinámico. Asimismo, actúa como formadora y trasmisora en la construcción de los nuevo saberes o conceptos que deja como resultado la aplicación de esta metodología dentro del contexto organizacional específico. La comunicación también deberá ejercer funciones que construyan la nueva cultura organizacional basada en el conocimiento, la cooperación y la difusión, gestionando y facilitando los procesos que llevan a la evolución y hacia las dinámicas de innovación para el nuevo conocimiento.

Finalmente, como lo afirma el autor Plaz, ya que la comunicación está vinculada con las interacciones humanas, permite que los nuevos conocimientos sean desarrollados, adquiridos, transmitidos y cuestionados dentro de un proceso de aprendizaje continuo, que necesita de la relación interactiva. Los proceso de creación y absorción de conocimiento en la organización están estrechamente vinculados con las dinámicas de aprendizaje ligadas a los individuos y las organizaciones.

El reto de la Comunicación en cuanto al modelo de *Gestión del Conocimiento* propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), está en generar productos comunicativos que se adapten a los contextos específicos, y que a su vez sean estratégicos y prácticos para que los públicos objetivos (corporativos e institucionales) sean capaces de apropiar la información.

#### **6.4.2 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting según Tejedor y Aguirre**

Este modelo de GC está basado en un enfoque sistémico-organizacional (1998), donde involucra todas las partes de la organización y su forma de gestión está orientad hacia el aprendizaje. Todos los componentes de la compañía (organigrama, cultura, liderazgo, RRHH, estrategia, sistemas de

información) están relacionados de una manera sinérgica y tienen como base los siguientes factores de aprendizaje:

- Compromiso firme y consciente de toda la empresa en especial de sus líderes con el aprendizaje.
- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles.
- Responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- Habilidad de cuestionar los puestos (modelos mentales).
- Visión sistémica y mecanismos para captar el conocimiento exterior.
- Capacidad de trabajo en equipo y elaboración de visiones compartidas.
- Capacidad para aprender de la experiencia y generar memoria organizacional.
- Desarrollo de infraestructuras que faciliten el funcionamiento de la empresa y el aprendizaje de las personas dentro de los equipos de trabajo. Esto debe permitir los esfuerzos por aprender y tener resultados.
- Flexibilidad o posibilidad de evolucionar
- Mejora de la calidad en los resultados
- Integración de las personas en sistemas más amplios
- Desarrollo de las personas para que participen en el futuro de la empresa

### **6.4.3 Modelo Arthur Andersen**

Este modelo de Gestión del Conocimiento resalta la importancia que tienen los colaboradores en el ejercicio de compartir y crear conocimiento. Desde la mirada organizacional este modelo resalta la importancia de crear espacios que permitan la captura, el análisis, la sistematización, la

aplicación, la valoración, y la distribución del conocimiento. Este autor propone dos modelos de sistemas aplicables dentro de los contextos organizacionales:

- **Sharing Networks:** son comunidades virtuales o reales donde a través de foros se discuten los temas que tienen mayor interés en los usuarios y determinan los mejores productos y servicios dentro de la industria.
- **Conocimiento “empaquetado”:** para el autor Arthur considera que este sistema es la “espina dorsal” de la infraestructura de Gestión del Conocimiento denominada “Arthur Andersen Knowledge Space” la cual involucra las mejores prácticas, metodologías y herramientas para construir bibliotecas, informes o cualquier tipo de comunicación que transmita el conocimiento.

#### **6.4.4 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**

La KMAT es una herramienta basada sobre el anterior modelo de Gestión del Conocimiento propuesto por el señor Arthur, sin embargo esta permite tener un criterio de evaluación y diagnóstico organizacional, donde además propone cuatro factores los cuales motivan al proceso de administración del conocimiento.

- **Liderazgo:** este permite comprender la estrategia, la definición organizacional y la utilización del conocimiento.
- **La cultura:** esta refleja la manera la cual la organización entiende y favorece el aprendizaje y la innovación como herramienta estratégica de la organización. Esto abarca acciones que modifiquen el comportamiento de las personas hacia el cambio y el nuevo conocimiento.

- La tecnología: esta permite el análisis de la organización y además forma a las personas para una comunicación eficiente.
- La medición: permite la medida del capital intelectual y la forma como se distribuyen, potencializando el conocimiento de las personas.
- Los procesos: son todos aquellos que permiten la identificación, la captura, la transferencia y la aplicación del conocimiento.

Para concluir el apartado, vale recordar que la sistematización y el uso del conocimiento que en el caso de Grans se encuentra concentrado en un solo individuo o grupo de personas, permite la creación del capital estructural, un activo intangible de la empresa que sirve como memoria organizacional o dinámica de aprendizaje interna. La comunicación, llegado este punto, tiene el reto de promover una cultura favorable y compatible con la *Gestión del Conocimiento* pues esta debe estar enfocada hacia un pensamiento positivo de cooperación y colaboración, así como fuente de motivación para su uso y construcción de saberes. La comunicación también debe permitir la creación de canales y sistemas que permitan el flujo de la información, y el uso de diversas herramientas comunicativas para que se trasmitan los conocimientos y se generen situaciones de diálogo de doble vía.

## 7. NEGOCIACIÓN

### 7.1 LA NEGOCIACIÓN Y SU IMPORTANCIA

*“En las relaciones internacionales se considera a la negociación como uno de los tres procedimientos de solución pacífica del conflicto”*

La frase con la que inicia este capítulo fue extraída del libro *El Libro de la Negociación* del autor Luis Moreno y es pertinente hacer mención de ella pues permite entender a la negociación como una dinámica que permite el diálogo entre personas, y así busca dar solución a la confrontación de intereses de una manera no violenta. Básicamente, esta forma de pactar acuerdos intenta cumplir los objetivos de una manera cooperativa y que asegure la colaboración entre las partes de manera futura.

Según Moreno:

La finalidad de la negociación es alcanzar acuerdos inteligentes (...) cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente y debe mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los legítimos intereses de cada parte al mayor nivel posible, resuelve con limpieza los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad (2014, p. 7).

La negociación, como puede verse, es un proceso de intercambio de diálogos y posiciones que busca satisfacer necesidades a través de la motivación, es decir, los intereses que mueven a las partes a emprender conversaciones con un fin último: incluir la diversidad y los puntos de vista de las contrapartes. Grans Consulting ha comprendido durante sus años de experiencia que la negociación es una competencia que se debe desarrollar en el campo corporativo e institucional,

llevando a que reconozcan la importancia de entenderla como proceso que se da en la vida diaria de las personas.

Por lo anterior, la negociación merece ser atendida desde el conocimiento experto y profundo, es decir, por parte de negociadores que faciliten las relaciones de tipo laboral, comercial, o entre vecinos y familiares, entre otros. Para cumplir dicho rol, es importante el desarrollo de percepciones que permitan negociación con miras a incluir la diversidad de pensamientos, los puntos de vista, las ideologías y los distintos estilos de vida. En otras palabras, los procesos de negociación se relacionan directamente con el desarrollo de aptitudes que cada vez adquieren más valor en el campo profesional y personal de los individuos (Ochman, 2008).

Ahora, respecto al funcionamiento de los procesos, es la existencia de un conflicto o la confrontación de intereses que aparece cuando dos o más personas tienen desiguales percepciones acerca de un determinado asunto, aspecto o problema, cuando ante la necesidad de solucionarlo, se habla inmediatamente de negociación.

En la negociación, el objetivo principal es pactar y gestionar los conflictos de forma conjunta sin la necesidad de recurrir a una tercera parte. La conciliación, por su parte, facilita las dinámicas comunicativas para llegar de manera rápida a acuerdos positivos para ambas partes. El mediador es más activo y tiene el poder de proponer soluciones, puede intervenir en las discusiones para realizar sugerencias, y también, firmar acuerdos. Ambos (conciliadores y mediadores) son agentes que facilitan los procesos de diálogo y buscan el arbitraje para la toma de decisiones en los acuerdos (Munduate, 2013).

Según el autor Ovejero, los procesos de negociación están ligados directamente a la actividad habitual del ser humano, reflejada en las relaciones laborales, las transacciones comerciales entre personas o grupos, las relaciones internacionales y las actividades cotidianas de las personas (2004). Un ejemplo ilustrativo de estos procesos es el que nos menciona el Munduate: cuando las personas negocian con sus parejas el lugar donde van a pasar unas vacaciones, su duración y el presupuesto, directamente, se encontrarán inmersos en un proceso de negociación (2013). Así queda claro que el ejercicio de la negociación, independiente del contexto o situación puntual, busca que todas las partes logren satisfacer sus necesidades y conseguir beneficios.

Al respecto, según el autor Robert B. Maddux Maddux, la negociación es un proceso que se utiliza para satisfacer las necesidades que otra persona pueda tener el control (1991). Puntualmente, en el ejercicio corporativo o de individuos, ocurre cuando una parte tiene algo que la otra está dispuesta a negociar para obtenerlo.

Por otra parte, sobre la negociación hay que aclarar que tiene características únicas que deben ser clasificadas. Para Munduate se dividen en seis aspectos (2013), según como lo muestra la Tabla 10:

**Tabla 10**

*Características principales durante los procesos de negociación*

<b>Hay dos o más partes implicadas</b>	Pueden estar compuestas por personas, grupos, organizaciones o naciones (procesos interpersonales o intergrupales donde la interacción entre partes es necesaria).
<b>Aparece un conflicto de intereses subyacente</b>	La negociación nace como un camino para facilitar y gestionar el conflicto, durante el proceso se presentan situaciones donde los intereses, deseo, o necesidades convergen y coinciden, por tal motivo este proceso es voluntario.
<b>Existe una relación de poder entre las partes</b>	Las relaciones de poder deben estar casi a la par, de lo contrario la negociación no podrá ser llevada en la

	medida que el duelo de poderes interrumpirá el proceso.
<b>Existe voluntad para llegar a un acuerdo</b>	Cuando las partes se sientan en una mesa de negociación, de inicio tienen claro que se deben llegar a acuerdos y al cierre de los mismos aunque en el ejercicio se confronten múltiples intereses.
<b>Se produce un proceso sistémico de ofertas y contraofertas</b>	Durante el ejercicio de la negociación pueden existir modificaciones en las posiciones iniciales de cada parte, pues en el proceso de cooperación estas pueden ceder para el cierre de los acuerdos.
<b>En las negociaciones existen aspectos tangibles e intangibles</b>	Durante el proceso de la negociación se pueden dar relaciones de aspectos tangibles e intangibles; los tangibles son todos aquellos acuerdos económicos que se cierran. Los intangibles pueden ser los aspectos psicológicos o de comportamiento que cambian durante la aplicación de la metodología.

Fuente: elaboración propia, basada en Munduate, Lourdes. *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. 2013.

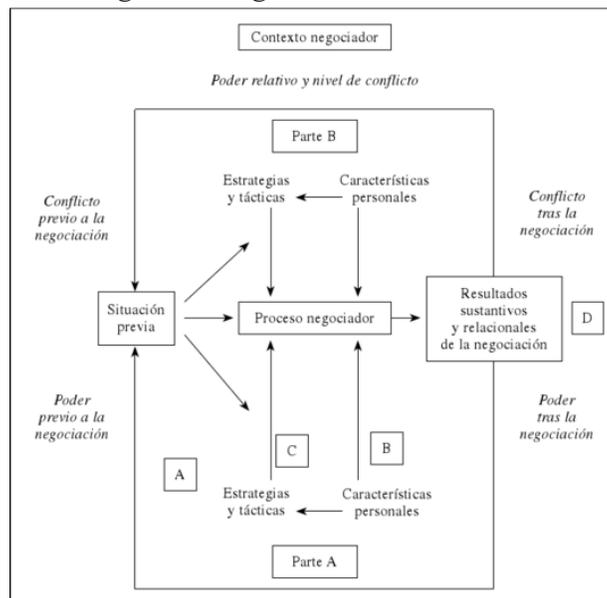
A partir de las seis dimensiones citadas, la negociación no solo es una actividad que sucede en la cotidianidad del ser humano, sino que consiste en el desarrollo de una serie de aptitudes y técnicas. También, es una forma de comunicación que construye y se piensa en pro de llegar a acuerdos de intereses confrontados o de intereses compartidos. Se debe aclarar que cada proceso exige una preparación distinta, es decir, que una negociación interpersonal no es la misma que una internacional y tampoco es igual a la del proceso a nivel corporativo.

Como lo menciona Thompson, la negociación es un proceso interpersonal que se ha convertido en una dinámica necesaria, y que afecta tanto la vida laboral como la cotidianidad de las personas (2008). Así, vale decir que se negocia en diferentes niveles y contextos, y que un proceso va desde la confrontación de intereses a nivel país, hasta aspectos meramente personales.

Actualmente, cuando se habla de negociación en los contextos organizacionales se refiere al desarrollo de las habilidades y las aptitudes para el avance profesional. Factores como los cambios en los modelos económicos y en la naturalidad de los negocios, la flexibilidad y la movilidad en las organizaciones, y la búsqueda del mejoramiento del capital humano, han sido determinantes a

la hora de reconceptualizarla. De igual manera, las personas colaboradoras de la organización son claves. En la actualidad, creen en la posibilidad de integrar sus intereses con los de la organización y así, crean una ventaja competitiva a través del conocimiento y la experticia en saberes específicos.

**Gráfica 9**  
*Proceso sistémico de la metodologías de Negociación*



Fuente: Gan, F., & Triginé, J. Negociación. 2012.

Otro de los factores que han posicionado el ámbito de negociación en las organizaciones tiene que ver con la globalización y las transformaciones en la manera de ver y abordar el mundo, las formas como actualmente se comunican los seres humanos, y la evolución de mecanismos para hacerlo.

Para las empresas que no la contemplan en el contexto global, significa una desventaja competitiva: las personas que no saben negociar y dominar el arte de la persuasión para el beneficio de sí mismas y de organización, como lo resume Thompson (2008), incurren en las siguientes fallas:

- El egocentrismo: la tendencia de las personas de ver su propia experiencia por encima de sus propias capacidades.
- Los prejuicios: las tendencias de ver lo que se quiere ver a la hora de evaluar el propio desempeño.
- El conformismo: la tendencia a estar satisfechos con las negociaciones o transacciones pequeñas que hace el ser humano.

Grans Consulting, de cara a lo mencionado, ha desarrollado entendimiento de cada una de las dimensiones que existen de las temáticas que giran alrededor de la negociación, construyendo saberes especializados que brindan soluciones y técnicas metodológicas para sus clientes. Asimismo, relaciona los diferentes contextos tanto corporativos como institucionales, ofreciendo aspectos puntuales (información) que se adaptan a las necesidades de ese entorno. La aplicación de la metodología de *Gestión del Conocimiento* para esta línea de negocio, permitirá la consolidación y la solidificación de los saberes especializados que poseen en su interior, y la sistematizará a través de conceptualización comunicativa para convertirla en un tangible comunicativo: el producto audiovisual.

## **7.2 TIPOS DE NEGOCIACIÓN**

La negociación se clasifica según las siguientes categorías:

### **7.2.1 Distributiva:**

Para Munduate, la negociación distributiva está basada en un esquema muy simple: si una de las partes gana, la otra pierde (2013), al cual denomina “pastel fijo”. La explicación, metafóricamente,

se refiere a que al dividir un pastel en diez trozos iguales, siempre habrá una parte que se quede con el mayor número de piezas.

A este tipo de negociación se le conoce como de “suma cero”, y nace cuando se negocian aspectos tangibles o económicos. Este modelo de negociación no es negativa, solo está aplicada en contextos netamente tangibles. Thompson lo explica de la siguiente manera:

Imagina que tu estás intentando vender un celular porque quiere comprar uno más reciente y moderno. Tú estás dispuesto a aceptar \$50 por la compra tu celular usado (a esto se le llama tu punto de reserva), sin embargo lo ideal sería poderlo vender en \$100 (a esto se le llama tu target point). Un potencial cliente llama y ofrece la oferta de \$60 por el celular, tu puedes estar en la posibilidad de negociar subiéndole a 70 o aceptar la oferta de \$60 (2008, p. 45).

Detrás de esta manera de negociar existen diversas formas y estrategias para abordar una negociación de tipo monetario o cuantificable, sin embargo, por eso la preparación en este campo del conocimiento es determinante para no cometer errores cuando se aborda una situación de estas. Usualmente, las personas incurren en errores como por ejemplo el uso de las mentiras para sacar ventaja competitiva durante la transacción.

### **7.2.2 Integrativa**

La negociación integrativa, como lo menciona el Munduate, vela por que todas las partes estén directamente relacionada y beneficiadas durante el proceso negociador(2013). El objetivo es que la distribución de recursos sea óptima y equitativa. Por lo general cuando se abordan este tipo de negociaciones, el intercambio de intereses están enfocados hacia aspectos no tangibles y no calificables, es decir, que giran alrededor de términos o conceptos. Este tipo de negociación es denominada de suma variables o “gana a gana”.

Según Thomson, todas las personas que quieran abordar una negociación deben tener antes una debida preparación para comprender la dimensión, primero del contexto al cual se a abordar, el tipo de negociación y su interés en particular. Segundo los conceptos básicos para abordar una negociación (2008). Algunos de ellos son los siguientes:

- Saber qué es lo que realmente se quiere, tener un punto de destino (*Target Point*), o un punto aspiracional (*Aspiration Point*).
- Determinar el propio BATNA (*Best alternative to a negotiated agreement*), es decir, la mejor alternativa de negociación. Este está regido y determinado no por lo deseos, y no por la realidad del contexto.
- Determinar el Punto de Reserva (*Reservation Point*), directamente relacionado por lo que el BATNA representa para las personas.

Detrás de cada una de estas terminologías existe la comprensión de un mundo de conocimientos que deben ser abordados y entendidos desde la experticia de Grans Consulting. Sistematizarlos de una manera comunicativamente acertada, representa generar ventaja competitiva frente a los competidores pues la transmisión de ese conocimiento genera valor en los contextos de aplicación (corporativos e institucionales). Permite, además, la formación del capital humano y su mejora continua. Por ende, no cabe duda que la aplicación del modelo de *Gestión del Conocimiento*, en esta línea de negocio, servirá para activarla, por una parte como generadora de flujo económico, y por otra, como memoria organizacional.

### 7.3 PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Es importante conocer el proceso en las dinámicas y las metodologías de negociación, asimismo, las etapas que la componen, sus pasos, y las mejores opciones para emprender cada etapa. En otras palabras, la información para el desarrollo de la misma:

La negociación es como una comida en la que hay un plato principal, procedido de unos entremeses y seguido de un postre. Estas fases las vamos a denominar sencillamente: antes, durante y después de la negociación (Puchol, 2014, p 49).

Como menciona Puchol, en todo proceso de negociación hay un ‘antes’, un ‘durante’ y un ‘después’. El ‘antes’ es considerado como el periodo de preparación de la negociación. Se cree que si no existe una buena preparación, el acto de negociar probablemente se verá altamente afectado.

Durante esta etapa se define el objetivo de la negociación (lo que se quiere y lo que no se quiere negociar) y los objetivos (máximos, medios, mínimos y punto de ruptura), se recopila la información sobre la oferta inicial y las que la otra parte pueda hacer, también se calcula el tiempo que se le va a dedicar a la negociación. Así es como se establece una agenda (Puchol, 2014).

‘Durante’ es la etapa que comprende el primer encuentro hasta el cierre de la misma negociación (esto incluye el cierre de acuerdos). Durante este periodo se utilizan diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), y se establecen actividades con relación a la agenda. El objetivo es el intercambio de información y el conocimiento de las diferentes posiciones; así, se constatan los puntos de coincidencia y las discrepancias, se argumenta y se hacen ofrecimientos alternativos, y también se hacen promesas, amenazas, y luego, se busca la manera junto a los argumentos para reanudar las conversaciones.

Eventualmente, en esta fase se consiguen o no los acuerdos, incluso, se interrumpe del todo la negociación sin ninguna firma. Por lo tanto, el tiempo que puede durar esta etapa es difícil de prever, sin embargo, lo más conveniente es tomar amplios segmentos de tiempos para no negociar con prisa y firmar malos acuerdos.

En esta etapa y en repetidas ocasiones, se pone a prueba el control emocional de los negociadores, lo que exige el desarrollo de técnicas comunicativas y de expresión oral para el éxito de la misma (Puchol, 2014).

Por último, ‘después’ es la etapa en la que los acuerdos que ya han sido escritos y firmados por la partes, deben ser redactados de manera clara y precisa; además, deben comprender plazos de revisión, prórrogas de lo acordado, cláusulas de incumplimiento, jurisdicción a las que se someten en el caso de incumplir una y otra parte. Finalmente, si el momento es ideal, se reflexiona sobre lo hecho y, si los resultados han sido acertados, es correcto tomar nota de las buenas prácticas y acciones que conllevaron al cierre de los acuerdos. Así, se guarda conocimiento que luego puede ser replicado (Puchol, 2014).

#### **7.4 TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

La negociación como proceso estratégico que se utiliza para generar ventaja competitiva ante una situación en particular, ha llevado a que diferentes autores afirmen la existencia de diferentes técnicas y tácticas según la situación abordada. Aunque hay que tener en cuenta que la negociación es un proceso de cooperación, también se debe tener presente que entre más cercano esté el acuerdo ligado a los intereses propios, mejor habrá sido el resultado del proceso negociado.

Así, el autor Martínez propone las siguientes técnicas de “Persuasión y de discusión provechosa” (2012):

- Escuchar atentamente y con comprensión.
- Observar detenidamente a la parte contraria mientras habla. Estar alerta para capturar pistas no verbales (en este punto se debe tener en cuenta la comunicación no verbal de las personas).
- Procurar no hablar demasiado pues entre más información se exponga, más elementos tendrá la otra parte para contra argumentar.
- Preguntar y estar atento a las respuesta.
- Intentar descifrar el por qué la otra parte dice lo que dice.
- Intentar resaltar la coincidencia entre las dos posiciones para que de esta manera se disminuyan las diferencias.
- No interrumpir.
- No tener prisa en exponer los puntos de vista personales, entre más escucha haya mejor.
- No responder preguntas que no han sido entendidas.
- Utilizar la técnica de asociación de ideas.

Al respecto, Madudux se refiere a las tácticas de la siguiente manera:

Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan lo que satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia (1991, p.50).

El uso de las tácticas de negociación, como se ha visto, determinará el éxito de la negociación, y permitirá tener ascendencia tanto en el proceso de la negociación, como en las etapas de la misma.

Algunas de ellas son (Atonal, 2010, p 48-53):

- Asalto directo: es un táctica diseñada para presionar e impresionar al contrario, es utilizada con el argumento de poder, y trae como consecuencia la intimidación y la inseguridad. Lo que se pretende con esa táctica es el debilitamiento del interlocutor, desorientándolo y colocándolo muchas veces en jaque. El uso debe ser de manera no humillante, no ofensiva, y mucho menos mortificadora (Manuel y Martínez, 2006)
- El receso: es un lapso de tiempo corto que sirve para reconsiderar algunos aspectos de la negociación. Tiene dos ventajas claras: la primera, es romper el ritmo de la negociación si estaba en un momento poco favorable para las partes. La segunda, permitir valorar y reconsiderar los argumentos (Manuel y Martínez, 2006).
- La táctica de autoridad limitada: consiste en que el negociador solo puede aceptar un acuerdo si se lo aprueba a la persona, grupo o entidad a la cual representa. (Manuel y Martínez, 2006).
- Generar el deseo de comprar o vender una cosa: esta táctica es utilizada en el inicio de la transacción. Consiste en ‘enamorar’ para luego argumentar el por qué del acuerdo (Clegg,2002).
- Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio, usualmente se intenta agotar el del interlocutor durante todo el proceso de la negociación. Al final, el acuerdo principal se manifiesta y se pacta de manera fácil (Harvad Business Press, 2009).

- El mordisco: es el reclamo de pequeñas concesiones donde, durante el discurso y en diferentes momentos, se pasa de tener cinco propuestas a pactar, hasta lograr la totalidad o una de ellas (Sierralta, 2005)
- Ultimátum: presionar a la otra parte para que tome la decisión, sin darle tiempo de reflexión. El típico “lo tomas o lo dejas” que busca intimidar al interlocutor (Sierralta, 2005).
- Dividir la diferencia: son las transacciones que buscan un punto medio en las situaciones, usualmente económicas. Sin embargo, como táctica es engañosa en la medida que quien la ofrece ya tiene la ventaja sobre la mejor alternativa (Publicaciones Vértice, 2008).
- Exigencias crecientes: consisten en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra va cediendo (Publicaciones Vértice, 2008).
- Lugar de la negociación: cuando una de las partes se encuentra en su propio terreno físico e intenta sacar provecho incomodando a la otra parte (Fernández, 2005).
- Dar tiempo: como respuesta a la resistencia al cambio, dar unas horas o días de plazo permite aceptar ciertas condiciones que han provocado rechazo en la otra parte (Fernández, 2005).
- Resaltar las ventajas para la otra parte: después de mostrar las ventajas de su propuesta al interlocutor, hay que mostrarle también las ventajas que él tendrá en la aceptación (Ovejero, 2004).
- Escuchar sin interrumpir las propuestas de la otra parte: escuche con calma y con atención las contrapropuestas del interlocutor sin interrumpirle. Entre más tiempo hable el otro, más tiempo da a su contraparte para responder. Es clave anotar datos, cifras, fechas, para realizar la argumentación o contrarespuesta (Ovejero, 2004).

- Conocer los límites del adversario: la clave para el éxito de cualquier negociación es conocer los límites del adversario, es decir, el punto más allá del cual no irá (Ovejero, 2004).
- Participación activa: cuando existe una participación activa y una comunicación de doble vía, se establece sinergia que trae consigo el éxito de la negociación (Clegg, 2002).
- “Perdone pero”: iniciar la intervención con la frase “perdone pero” es una forma de defender una postura pero sin deteriorar la relación con el interlocutor (Beltri, 2000).
- “Lo que usted necesita”: apelar al conocimiento del otro tomando su posición y respondiendo desde la otra parte (Beltri, 2000).
- Disminuir tensión: el uso del humor para crear ambiente agradable también ayuda a reducir la tensión (Adalma 2006).

Como se puede observar en las anteriores técnicas y tácticas, los procesos comunicativos siempre están presentes, relacionados con la interlocución y la capacidad de escucha. Se debe recordar que la negociación, al ser un proceso netamente comunicativo, implica las maneras verbales y no verbales que pueden llegar a decir mucho o poco de la situación específica.

En la actualidad, Grans Consulting reúne una multiplicidad y una diversidad de tácticas que son aplicadas en los contextos específicos (corporativos e institucionales), y que les ha dado un entendimiento estratégico para que de manera acertada puedan ser replicables. Ver que existen tantas herramientas estratégicas alrededor de la negociación, permite darse una idea de lo que se busca con la experiencia final del producto audiovisual: el entendimiento de los múltiples saberes y dimensiones que existen alrededor de este asunto, y la difusión de todos los caminos que pueden llegar a ser profundizados.

Para concluir este capítulo, es fundamental resaltar el papel que, actualmente, tiene la negociación como habilidad y aptitud que genera competitividad ante contextos específicos. Además, que en este proceso, la capacidad que tiene la comunicación como herramienta estratégica es destacable debido a que los procesos de negociación están estrechamente relacionados con actos de diálogo y escucha, y expresados en forma escrita, como no verbal.

En resumen, ya que la negociación es una metodología que intenta resolver conflictos a nivel macro como micro, involucra estrategias, acciones y herramientas para que las partes involucradas, quienes emprenden este proceso, acuerden, según la situación, sus diferencias. Por ello, como negociar está relacionado con las transacciones de tangibles o intangibles es necesario conocer cuáles son los tipos de negociación que existen y cuál es la manera acertada de emprender un proceso.

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 Justificación

Grans Consulting tiene una desventaja económica y de sistematización en una de sus líneas de negocio más fuertes, todo debido a que el conocimiento experto que posee alrededor de las temáticas en Negociación no se encuentra codificado. Esto, sin duda, como ya se observó en la argumentación teórica, genera pérdida de oportunidades económicas y de memoria organizacional, pues el capital estructural no se encuentra potencializado ni consolidado.

La construcción y la sistematización del conocimiento que gira alrededor de la Negociación, le permitirá a Grans Consulting: en primera medida, generar “memoria organizacional” que servirá como soporte interno, para el uso y el aprendizaje de aquellos nuevos integrantes que en el futuro ingresen a la compañía. Como segunda medida, la elaboración de un producto comunicativo para que línea de negocio permita flujo económico, e impacte en los públicos corporativos e institucionales.

Como se ha venido diciendo a lo largo de la investigación, la relación que tiene la *Gestión del Conocimiento* y la Comunicación Organizacional en sus procesos metodológicos es tanto de forma como de fondo: de forma, se puede visualizar el producto audiovisual final como el resultado de la sistematización del conocimiento; de fondo, en la medida en que los procesos comunicativos permiten el flujo y la sistematización de la información para los públicos objetivos. La relación planteada, por otra parte, se ve en la oportunidad de cambiar el carácter cultural de aquellas organizaciones que están aún enfocadas en las formas de gestión clásicas, invitando a la participación y el fomento de la mentalidad que se propone la cooperación y el uso el conocimiento.

Para el caso de Grans Consulting, se determinó aplicar la metodología de *Gestión del Conocimiento* propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999), donde a partir de cuatro dimensiones, el conocimiento es transformado de un estado tácito a uno explícito, y al final el ciclo cumple el objetivo de ser transmisible y fomenta el aprendizaje.

Por su parte, los productos finales audiovisuales estarán encaminados hacia cuatro espacios de aplicación: negociación comercial, negociación sociopolítica, conciliación y mediación; en dos contextos específicos: uno, comercial; y otro, institucional. El primero estará enfocado a dirigir conocimientos que permitan la ganancia en transacciones meramente comerciales y económicas; el segundo, a contextos de interacciones social y solución de conflictos (acá se vincularán conocimientos de valor enfocados hacia el posconflicto colombiano).

Pasos para la construcción y aplicación de la metodología:

1. Indagar en diversos públicos la importancia de la Negociación tanto en aspectos profesionales, como el uso común. Para ello se aplicarán entrevistas y encuestas.
2. Construcción, adaptación y aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) ajustado a línea de Negociación de Grans Consulting.
3. Formulación y sistematización del producto audiovisual piloto de Negociación.

## 8.2 PÚBLICOS OBJETIVOS

- Para la aplicación de las entrevistas:
  - Expertos en temáticas de negociación.
- Para la aplicación de encuestas
  - Hombres y mujeres que consulten Internet en el rango de edad entre los 18 y 50 años.

- Para la construcción del conocimiento y aplicación de la metodología
  - Talleres de *Knowledge café* con el CEO de Grans Consulting.

### **8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

- Entrevistas
- Encuestas
- Talleres de *Knowledge Café*

### **8.4 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

A continuación se presentarán los resultados que se obtuvieron de la aplicación de herramientas tales como entrevistas, encuestas y talleres de construcción del conocimiento. En las diferentes categorías se formularon preguntas pensadas hacia la obtención de datos relevantes para la construcción del trabajo de grado.

Para la aplicación de las encuestas se planteó tomar una muestra base de cincuenta (50) personas activas en internet. El perfil eran hombres y mujeres entre los 18 y los 55 años, e involucró los estratos socioeconómicos del uno al seis.

Las entrevistas, por su parte, se realizaron a dos expertos en negociación, y dos jóvenes que trabajan para el sector público y están en constante relación con el proceso del Posconflicto en Colombia.

El objetivo en la formulación de las preguntas, para las entrevistas y las encuestas en general, se basó en buscar la importancia dada a construir e irradiar una cultura de negociación y diálogo en los contextos institucionales y corporativos. De la misma manera, saber si las personas del común

saben negociar y conocen algunas de las técnicas, procesos o principios básicos para la construcción de acuerdos.

Los resultados, en ambas situaciones, fueron precisos y contundentes de cara al al objetivo planteado por este trabajo de grado.

## 8.4.1 Resultados

### 8.4.1.1 Negociación

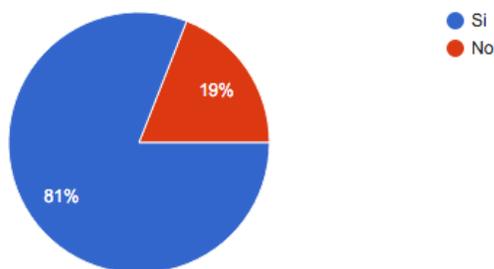
De las 63 personas que respondieron la encuesta, los dos expertos en negociación, y los dos jóvenes involucrados al proyecto *Manos a la paz*, la mayoría en algún momento de su vida habían tenido que negociar. Sin duda, los expertos tuvieron que hacerlo en instancias de mayor complejidad, como lo mencionó José Noé Ríos, ex viceministro del trabajo y negociador de la mesa con el ELN, él ha tenido que establecer diálogo con grupos guerrilleros para construir acuerdos que beneficien los contextos sociales y económicos del país. Por el contrario, las personas del común encuentran el acto de negociar en contextos tales como la compra y venta de algún objeto, con la familia (mamá o papá), o en el trabajo para conseguir un beneficio, entre otros.

#### Gráfica 10

Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: Situaciones de negociación

¿Alguna vez se ha enfrentado a una situación donde haya que tenido que negociar?

(63 respuestas)



El resultado muestra una tendencia evidente, y aunque un 19% aseguró nunca haber estado enfrentado a una situación tal, la mayoría sí reconocen que efectivamente, durante su vida han tenido que enfrentarse a un espacio de negociación pero no habían sido consientes de ello.

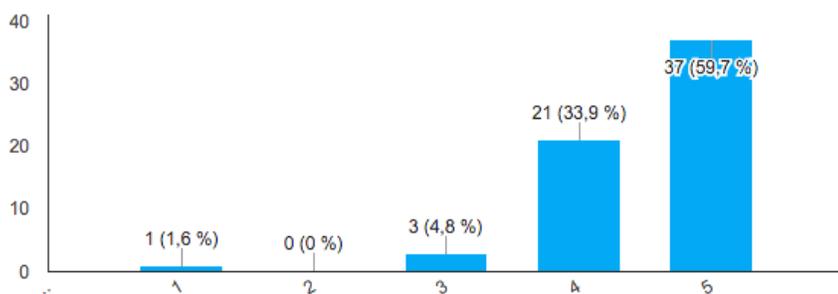
Al respecto, José Noé Ríos reconoce, en su entrevista, la importancia de la negociación tanto en situaciones complejas como en transacciones comerciales, indicando que los seres humanos son negociadores natos, pues desde que las personas se levantan hasta que se acuestan, en diferentes contextos y múltiples dimensiones, se encuentran realizando acuerdos formales e informales. De igual modo, resaltó que toda la sociedad está vinculada a conflictos y desacuerdos ya que son inherentes y la condicionan como colectividad. Sin embargo, se debe promover la cultura de disposición para que las cosas cambien, para entender los conflictos como maneras de renovación y posibilidad de crecimiento.

### Gráfica 11

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: Situaciones de negociación y la negociación por su necesidad de ser enseñada y aprendida*

¿Considera que la Negociación debe ser aprendida desde la academia como competencia para el desarrollo profesional?

(62 respuestas)



Con relación a lo anterior, Natalia Cadavid, Asesora en la Implementación, Desarrollo y Ejecución de la Política Pública de Reparación Integral y Restitución de Tierras para Campesinos, Pueblos Indígenas y Comunidades Negras, afirmó que la negociación no es solo importante sino necesaria. Las personas, en general, deben estar en la obligación de desarrollar competencias y habilidades que permitan la construcción de acuerdos basados en la confianza, donde a través del cumplimiento de los mismos, las relaciones de cooperación se solidificarán y se conservan en el tiempo. Destrezas como aprender a escuchar al otro son sumamente importantes para encontrar y alinear intereses con el interlocutor.

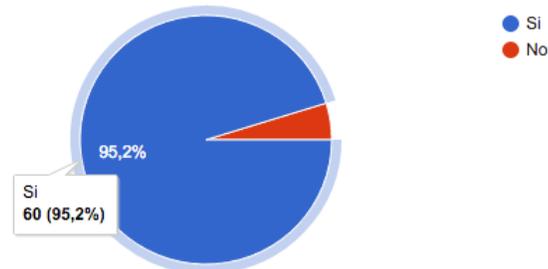
Con respecto al punto anterior, Sara Lucía Cuervo, integrante del proyecto *Manos a la Paz*, concluye que la negociación está implícita en la cotidianidad del ser humano, y el uso del diálogo para solucionar conflictos, por su parte, es necesario para la construcción de acuerdos. Además, ella menciona que durante su vida ha tenido que vivir situaciones de mediación donde reconocer al interlocutor y escucharlo le ha facilitado sacar ventaja a la situación abordada. Igualmente, considera que el Posconflicto en Colombia debe ser promovido a partir de una cultura de diálogo que deje de lado el individualismo de los jóvenes, y fomente la igualdad y el reconocimiento del otro.

Luis Fernando Cadena, por su parte, quien también integra el proyecto *Manos a la Paz*, afirma que la negociación es una dinámica que está implícita en el ser humano pues todas las personas confrontan intereses, desde las transacciones que se hacen a nivel hogar hasta momentos a nivel profesional; sin embargo, para él, el diálogo es la manera más acertada y rápida para dar solución, y concluye que la construcción de paz se hace desde el hogar, con pequeñas acciones y fomentando el diálogo.

## **Gráfica 12**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: tiempo para aprender a cómo negociar*

¿Dedicaría tiempo para aprender a cómo negociar? (63 respuestas)



José Noé señaló, al respecto, que la Negociación debe ser enseñada en todas las profesiones con el propósito de tener la capacidad de consensuar con el ser humano y buscar que todo sea en su favor. Para él, el mundo vive en una constante negociación y cuando se tratan de construir acuerdos se deben vincular múltiples conocimientos para que el proceso de diálogo se de. Con respecto a la construcción de una cultura de Negociación, José Noé Ríos resaltó que se deben generar conocimientos alrededor de técnicas aplicables en los diferentes contextos, por consiguiente, la aplicación de la *Gestión del Conocimiento* debe proporcionar fundamentos para la producción de conocimiento pues el uso de este permitirá mayor preparación y solidez en la mesa para que de esta manera se construyan acuerdos para el beneficio común.

#### ***8.4.1.2 Negociación y Comunicación***

Según lo planteado durante el desarrollo del trabajo de grado, la negociación y la comunicación son dos grandes componentes ligados, desde la ejecución metodológica hasta el desarrollo de las técnicas, a la Negociación. Por un lado, se debe considerar la relación técnica y metodológica que

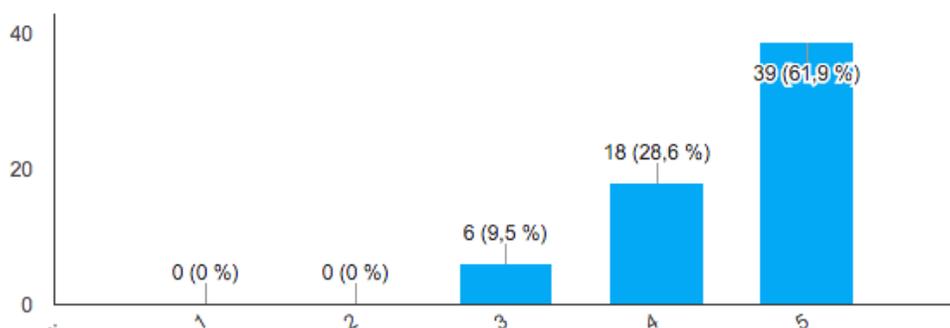
entre ambas existen, pero también la manera en la cual influye –la comunicación- como canal o camino para transmisión de una cultura alrededor de esta.

### Gráfica 13

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: consideraciones de la comunicación*

**Los grandes negociadores o mediadores son personas que involucran elementos de comunicación.**

(63 respuestas)



Como se señaló en el anterior párrafo, la comunicación y la negociación cumple aspectos técnicos y metodológicos para que el desarrollo del proceso se de con mayor impacto y alcance. Las respuestas obtenidas en las encuestas evidencian que un alto porcentaje de personas (más del 80%) reconoce que los negociadores o mediadores involucran aspectos comunicativos, por tal motivo, esta categoría es uno de los mínimos que debería ser enseñado o transmitido como aspecto fundamental para establecer o construir una mesa de negociación.

Para comprender mejor lo que se quiere expresar, Natalia Cadavid afirma en la entrevista que la negociación y comunicación son dos asuntos que van de la mano. Para ella, el uno no existe sin el otro, pues si las personas no tienen la capacidad de comunicar nunca se podrá negociar con la otra

parte ni mucho menos expresar lo que se quiere ni debatir con el interlocutor lo que pide. Comunicar no es solo hablar, consiste en la construcción del mensaje expresado a través de una actitud, por ejemplo: la postura corporal que se toma en una negociación, la manera como se viste, los colores, todos estos pequeños mensajes no verbales transmiten al interlocutor sensaciones.

Para el caso puntual del posconflicto en Colombia, y en cuanto a la relación que existe entre comunicación y negociación, José Noé Ríos mencionó que las técnicas de Negociación, en el fondo, son procesos ajustados de comunicación que tienen como objetivo fundamental encontrar las coincidencias con el otro. ¡Un buen negociador es un comunicador social en potencial!”.

Ríos también ve que el rol principal de los medios de comunicación está en informar bien y de manera objetiva, enfocados en el desarrollo de técnicas de comunicación adecuadas que sirvan para la transmisión de la información como un todo, es decir, que también hablen de la importancia que tiene para los colombianos la etapa del posconflicto. Según dice, los comunicadores sociales tienen la responsabilidad de que los colombianos, de una manera objetiva y aceptable, se enteren a través de mensajes pensados acerca de los beneficios del nuevo estado social, muy diferente al pasado.

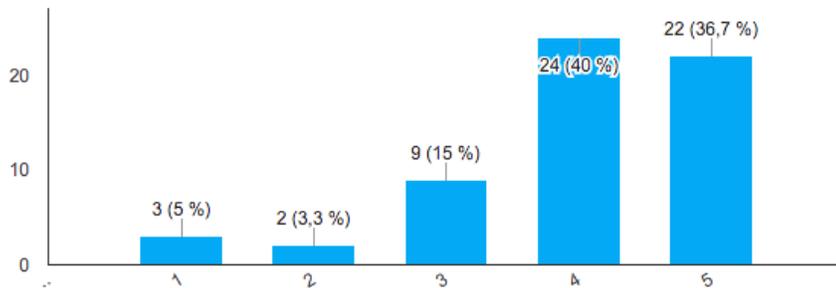
Dicho lo anterior, y con las declaraciones mencionadas, es determinante resaltar que la comunicación es esencial en los procesos de negociación, desde la aplicación de la metodología hasta la construcción de una cultura basada en sus procesos. Por otro lado, los medios de comunicación deben cumplir con un rol de canales de información legítimos y objetivos, dejando de lado el sensacionalismo y desempeñando su función en razón de transmitir mensajes informativos para que las mismas personas adquieran su posición.

#### **Gráfica 14**

*Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: formulación de la sistematización comunicativa alrededor de la negociación*

Si su respuesta fue afirmativa en la anterior pregunta, ¿considera que la construcción de un producto audiovisual como herramienta de enseñanza alrededor de temáticas de Negociación es adecuada y funcional?

(60 respuestas)



Dado que existe una relación sólida entre la metodología de la negociación junto a sus aspectos y técnicas, se formuló la pregunta sobre si considera adecuada la construcción de un producto audiovisual para transmitir conocimiento sobre construcción de acuerdos y Negociación. Como resultado, más del 70% afirmó avalar la idea de que los contenidos audiovisuales permiten la enseñanza de conocimientos.

En respuesta, se plantea a Grans Consulting reactivar su línea de negocio a través de a construcción de materiales audiovisuales que permitan la enseñanza y el aprendizaje.

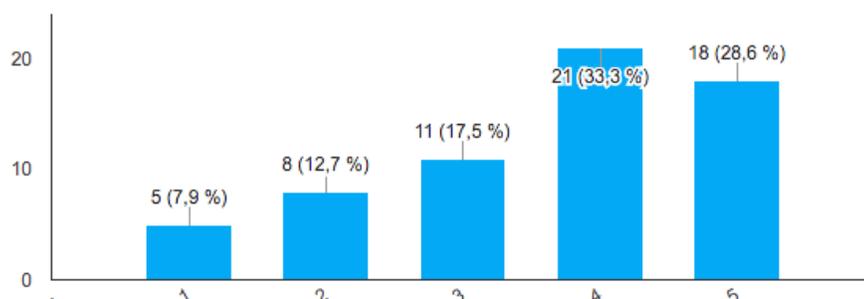
### 8.4.1.3 Negociación y Posconflicto

#### Gráfica 15

Resultado de la aplicación de la encuesta al público común: Mesa de negociación en el Posconflicto

¿Está usted conforme con los procesos de Negociación como método para la construcción de acuerdos hacia el fin del conflicto armado en Colombia?

(63 respuestas)



Hacer énfasis en el Posconflicto en Colombia es cambiar el estado de pensamiento, es pasar de una situación que justifica la violencia como método legítimo para llegar a construir acuerdos. En otras palabras, promover el diálogo y reconocer la oposición de pensamiento como legítima.

Al respecto, se debe hacer énfasis en que como lo mencionan los dos expertos en negociación como los dos jóvenes vinculados al proyecto de paz: la firma del acuerdo de paz no está ligada a estar en un estado pacífico inmediatamente, por el contrario, ellos saben que en ese momento se dará la finalización del conflicto armado pero surgirán conflictos de tipo social.

Los colombianos deben tener en cuenta que una vez se firme el acuerdo de paz lo que realmente termina es el conflicto armado, afirma José Noé Ríos en la entrevista realizada. No quiere decir que al firmar dicho acuerdo acaben las dificultades y las diferencias que el país presenta. La firma solo permite desarrollar y construir un nuevo escenario sin violencia donde todas las partes (los ciudadanos, en mayor medida) estén en la capacidad de tramitar diferencias y presentarlas sin temor.

La construcción de paz a nivel Colombia se podría sustentar en mejores prácticas comunicativas y de negociación, lo que quiere decir que promover el diálogo social a través de la Negociación permitirá buscar coincidencias que hagan posible las maneras más acertadas para replantear el país. Así, no cabe duda que la Negociación, como metodología, es sumamente importante en el Posconflicto ya que cumple el objetivo de reunir todas las diferencias que existen y busca un camino de convivencia para el entendimiento y la construcción de una democracia sólida.

Natalia Cadavid mencionó que la construcción de una cultura de negociación en el posconflicto colombiano está basada en el entendimiento del otro, es decir, en el desarrollo de una empatía social que permita entender las necesidades específicas que un contexto pueda tener.

“En múltiples zonas de Colombia ya existen dinámicas de negociación y conciliación desarrolladas a través del uso de herramientas que surgen de las relaciones de las personas con su entorno; por eso, es esencial conocer e indagar sobre otra parte cuando se va a iniciar un proceso de negociación (planeación y método), conocer las causas del por qué esa persona quiere comenzar el diálogo para construir un objetivo en común”.

En conclusión, Natalia Cadavid mencionó que la negociación debe ser transmitida de manera pedagógica en todas las zonas y regiones del país, pues se debe entender que la firma del fin del conflicto armado abre las puertas a un nuevo estado político, allí múltiples ideales y perspectivas de construcción de país van a surgir, de hecho en muchos casos en contra del mismo gobierno; sin embargo, sin la legitimidad de las armas para lograr un resultado serán posibles otros mecanismos pacíficos.

En ese orden de ideas, promover de manera educativa la negociación facilitará la cultura de reconocer al otro como un igual, quien a pesar de pensar diferente, apunta a un objetivo común.

#### **8.4.2 Talleres de Gestión del Conocimiento y Knowledge Café con Grans Consulting:**

El modelo propuesto por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999) está basado en el planteamiento de una metodología que permite la creación del conocimiento, su entendimiento, la mejora y su difusión. Este prototipo ha sido el más aceptado ya que es la base de la *Gestión del Conocimiento* donde los saberes son expresados a través de una dinámica de espirales de contenidos tanto epistemológicos como ontológicos.

Este arquetipo basado en la dinámica SECI (socialización, exteriorización, combinación e internalización) permite que la *Gestión del Conocimiento* se desarrolle a través de la combinación del conocimiento tácito y luego explícito, a través de las dinámicas que involucran el diálogo. Este nuevo conocimiento producido es conocido como “Conocimiento Organizacional”, el cual es definido por Nonaka y Takeuchi como “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (1999).

En el contexto de Grans Consulting adoptar el modelo de *Gestión del Conocimiento* de Nonaka y Takeuchi permitirá, como experiencia, compartir el conocimiento existente alrededor de las temáticas de negociación, sistematizándolo y convirtiéndolo en un producto comunicativo con la capacidad de enseñar y transmitir conocimiento de valor a los receptores, de manera pedagógica e interactiva.

1. Socialización:

- a. En esta etapa se conversa acerca del conocimiento existente en la organización, se habla en términos de “tácito a tácito” para conocer quién es la principal fuente conocedora en las temáticas abordadas.
- b. Se pretende conocer a gran escala y a modo general qué se sabe acerca de la “Negociación”, saber para qué sirve, cuáles son sus mejores prácticas, técnicas y metodologías.
- c. Para la realización de esta primera etapa se propone la realización de un *Knowledge Café* como espacio abierto el cual permita el diálogo bidireccional entre Grans Consulting y Andrés Patiño, realizador del taller.

#### ***8.4.2.1 Primer taller de Gestión del Conocimiento con Grans Consulting, Knowledge Café:***

El *Knowledge Café* es un medio que permite a un grupo de personas interactuar de manera abierta, estableciendo diálogos creativos alrededor de un interés en común. El compartir puntos de vista, ideas y conocimientos, permitirá el desarrollo del tema de una manera más sencilla y dinámica, ya que los conocimientos pueden ser expresados a través de analogías o metáforas. En última instancia, conduce a la acción en la medida que su desarrollo admite tomar decisiones e implementar la innovación impactando los resultados de negocio.

Actualmente, en Grans Consulting existe un modelo de *Gestión del Conocimiento* con similitudes al propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999); sin embargo, este se le conoce como un proceso de “Ciclo de Aprendizaje”. Para la metodología adoptada por la organización, el conocimiento tiene como objetivo convertirse en una dinámica de aprendizaje ya que es la manera más sencilla para que un adulto aprenda sobre un tema en particular.

La dinámica del modelo de Nonaka y Takeuchi es poner el conocimiento en debate constante para luego sistematizarlo bajo un contexto específico. Lo anterior gracias a que la compañía,

actualmente, está interesada en aplicar una dinámica de *Gestión del Conocimiento* que permita consolidar su línea de Negociación.

**Tabla 11**

*Modelo de “Ciclo de Aprendizaje” según Grans Consulting:*

<b>Reflexión</b>
Conversación del conocimiento existente o una problemática en particular.
Intervención y reflexión desde el conocimiento actual, permitiendo la reflexión y el diálogo para la generación de debate alrededor del tema.
<b>Confrontación</b>
Se confronta lo que se sabe versus lo que se conoce científicamente.
Permite la que la hipótesis se compare con lo que ya está establecido e incorpore nuevos elementos de conocimiento a través de las vivencias o sabidurías populares.
Se puede considerar como un conocimiento explícito ya que mezcla dos tipos: lo que se sabía antes "conocimiento uno" y lo que se sabe ahora "Conocimiento dos". La persona en ese momento está en la capacidad de tomar elementos de ambas partes construyendo conclusiones y conocimientos nuevos (explícito).
Las personas pueden utilizar el conocimiento nuevo en contextos específicos y de múltiples formas.
<b>Construcción</b>
Esta etapa es la síntesis y la construcción del conocimiento a través de un activo tangible. Se busca que comunicativamente transmita valores y conocimiento de

valor para que las personas lo puedan aplicar en contextos específicos. Pueden ser videos, manuales, fichas, productos e-learning, libros, juegos, entre otros.

### **Cierre de aprendizaje**

Es la apropiación y la interiorización del conocimiento adquirido bajo un contexto específico. La personas está en la capacidad de resolver problemas y proponer nuevas ideas bajo la experiencia y la autoría de los diferentes elementos que anteriormente fueron adquiridos; además puede ser el gestor de nuevas ideas y exponerlas.

### Hablando de Negociación con Grans Consulting:

Negociación y venta de ideas es un proceso que involucra dos o más partes. En negociación existen diferentes dimensiones o espacios de aplicación. Cuando se da este proceso es porque hay una confrontación de intereses entre las partes. Según Granados, únicamente cuando existe dicha confrontación se habla de Negociación (2016).

La venta de ideas es un pilar fundamental que aborda el mundo de la Negociación. Puede ser considerada tanto como técnica como metodología, y permite convencer a la otra parte a partir de argumentos y la exposición de ideas, resaltando intereses de una sola posición y llevándola así a tomar una decisión. Nunca se confrontan los intereses de una persona con la otra, a esto se le considera como el arte de vender una idea sin la necesidad de confrontar intereses (Granados, 2016).

Para Grans Consulting el universo de la Negociación deber ser visto en sus múltiples dimensiones, ámbitos de aplicación y elementos-componentes, todo debido a que la estructura de esta temática exige diversos conocimientos y elementos que deben ser clasificados según las necesidades del contexto de aplicación (Granados, 2016).

Para el trabajo de grado y la construcción de la experiencia mediante el producto audiovisual, se elaborará una línea de componentes temáticos que aborden aspectos relacionados con la parte corporativa (comercial) e institucional (conciliación y mediación).

Las temáticas comerciales permitirán reunir elementos esenciales para la fuerza comercial, involucrando conocimientos necesarios que deben ser interiorizados y utilizados. Asimismo, temas socio políticos, de conciliación y mediación, tendrán un foco hacia la parte del posconflicto.

### Dimensiones que Grans Consulting reconoce en los procesos de Negociación:

- Negociación Comercial (involucrada en el producto audiovisual).

- Negociación Sociopolítica (involucrada en el producto audiovisual).
- Negociación Internacional.
- Conciliación (involucrada en el producto audiovisual).
  - Conciliación en equidad
  - Conciliación en derecho
- Mediación (involucrada en el producto audiovisual).
- Venta de Ideas (involucrada en el producto audiovisual).
- Negociación multilateral.

#### Ámbitos de aplicación:

Durante el desarrollo del *Knowledge Café* se determinaron que se van a construir en la línea temática de Negociación siete ámbitos de aplicación transversales sobre las dimensiones. Esto surge a través de la construcción del mapa de conocimiento que se va a realizar en la próxima sesión, sin embargo, tres ejemplos a groso modo fueron:

- Comunicación no violenta.
- Ascendencia sobre otros.
- Críticas aceptables.

Ejemplo del proceso metodológico de la Negociación en el contexto colombiano y la mesa en la Habana Cuba:

La Negociación es un mundo de conocimientos amplios que se encuentra en un estado de caos, esto se debe a que siempre van a existir múltiples dimensiones que abordan diferentes ámbitos de aplicación y uso. La *Gestión del Conocimiento* permite sistematizar y mapear dichos saberes para

que, a través de directrices, se puedan seleccionar elementos específicos alrededor de la gran temática.

Es importante saber que toda Negociación es un proceso y, por tal motivo, existen unos pasos antes, durante y después de la misma. En el contexto colombiano este proceso se puede visualizar de la siguiente manera:

1. Previa:

a) Son todas aquellas tácticas que permitieron tener ventaja como parte de la estrategia antes del inicio del proceso de la negociación, garantizando la efectividad del acto en un alto porcentaje de posición de ventaja. La previa debe tener una secuencia, un paso a paso de cada acción, para que estratégicamente sea efectiva.

i. Conglomerado de países de izquierda

ii. Aniquilación de tres jefes guerrilleros

iii. Expulsión total del municipio de Antioquia

iv. Destrucción de las brigadas móviles

2. Definición del problema:

Dependiendo de la definición del problema se sabe cómo será el rumbo de la Negociación.

Debe ser definida de manera objetiva, cooperativa y neutra. La perspectiva de ambas partes debe ser partícipe e involucrar los intereses de ambas partes. Debe estar alienado con la importancia de las dos partes. Es una interpretación de la dirección correcta.

3. Preparación para la Negociación (ambas partes)

Lenguaje

a. Técnicas

b. Métodos (escuelas de Negociación)

#### 4. Planeación de la Negociación.

Se investiga quién es la otra partes y qué le interesa.

#### 5. Mesa de Negociación

Proceso de Negociación.

#### 6. Acuerdos:

- a) Cierre.
- b) Contrato.

#### 7. Ejecución de acuerdos.

Durante el desarrollo del *Knowledge Café* se han determinado y mapeado dimensiones, ámbitos de aplicación y procesos para abordar la Negociación. Sin embargo, se debe tener otra unidad que permite abordar y construir los componentes de los saberes, esto se conocen según Grans Consulting como “Elementos componentes”.

Elementos componentes:

Estos elementos están ligados a las áreas del conocimiento y las ciencias sociales en general, la Negociación involucra a varias de ellas debido a su condición social y a los contextos los cuales se utiliza:

#### 1. Las personas:

- a) Psicología
- b) Estilos personales
- c) Comportamientos
- d) Cultura
- e) Hábitos
- f) Creencias

## 2. Sociopolítico

- a) Contexto
- b) Coyuntura (la noción a través del tiempo determinando un espacio real y la mirada la cual se le da al contexto)
- c) *Stakeholders* (todos aquellos interesados que deben ser mapeados)
- d) Cultura

## 3. Comunicación

Se entiende como la interacción entre una y muchas personas

Determina cómo ocurren los procesos de interacción

Estilos:

- a) Programación Neurolingüística
- b) Reacciones ante un estímulo
- c) Cómo ganar ascendencia
- d) Cómo ser asertivo para que la negociación ocurra
- e) Cómo tener comunicación no violenta
- f) Cómo influenciar
- g) Cómo hacer para que la otra parte concluya
- h) Cómo generar empatía

## 4. Normativo

Aspectos legales: Cómo se construyen contratos en la conciliación, la negociación y la mediación.

Acuerdos

## 5. Institucional

Estructural

Ordenamientos institucional

Conclusión del primer taller:

En los próximos talleres se construirá una línea de conocimiento para involucrar elementos esenciales alrededor de la Negociación, convirtiendo el conocimiento en un elementos sistémico, y transformándolo en un producto comunicativo. Además, se va a realizar un mapa del conocimiento para de esta manera visualizar la magnitud de los saberes que existen alrededor de esta temática.

***8.4.2.2 Segundo Taller de Knowledge Café: “Modelación de malla curricular del programa de Negociación de Grans Consulting, mapa de conocimiento”***

El segundo taller de Gestión del Conocimiento realizado con Grans Consulting permitió la visualización de la magnitud en cuanto a las dimensiones que existen alrededor de la Negociación. Son seis sus principales áreas de práctica junto a tres categorías de clasificación por conocimiento. La construcción de la malla curricular permitió ver la cantidad de saberes específicos que existen actualmente en la compañía, además, es el mapa principal que declara las necesidades específicas de cada contexto al cual se necesite llegar en temas de Negociación.

El mapeo tiene como objetivo consolidar pilares fundamentales que son esenciales en el momento de abordar una mesa de negociación, siendo saberes aprendidos de manera ordenada y lógica, a través de métodos. Del mismo modo, la organización de las áreas de práctica que tiene la Negociación en Grans Consulting facilitará el entendimiento y la comprensión de la misma. Su Director Ricardo Granados afirma que las áreas de conocimiento como metodología acertada son las siguientes:

## NEGOCIACIÓN

**Tabla 12**

*Seis áreas de aplicación práctica en el programa de negociación*

Competencias personales	Planeación de la Negociación	Gestionar la Mesa de Negociación	Estrategias de Negociación	Negociación Intercultural	Negociación Multilateral
-------------------------	------------------------------	----------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia, basado en el *Knowledge Café*

Como lo afirma Granados, estas seis áreas de práctica permiten a las personas quienes vayan a estudiar la Negociación, comprender cuáles son los pasos y los conocimientos específicos que deben tener para afrontar una situación de estas características.

1. Las *Competencias Personales* son todos aquellos aspectos que se encuentran al interior de las personas y deben ser potencializados o mejorados para que la situación que se vaya a negociar tenga mayor favorabilidad y asertividad.
2. La *Planeación de la Negociación* es un aspecto fundamental ya que es la manera en cual se abordará la misma: una buena proyección garantizará gran parte del éxito y del desarrollo de esta.
3. *Gestionar la Mesa de Negociación* es un aspecto clave que debe ser aprendido, como lo ratifica Granados. Existen aspectos que serán determinantes para construir un acuerdo durante esta etapa.
4. Las Estrategias de Negociación corresponde con una de las áreas prácticas en la medida que se declaran los objetivos del proceso. Aprender aspectos alrededor de dicha dimensión permitirá saber cuál es realmente el camino y el interés que se persigue.
5. La *Negociación Intercultural* y sus aspectos deben ser aprendida ya que existen múltiples contextos socio culturales. Por ejemplo, las costumbres son aspectos que deben ser tenidos para tener empatía o ganancia en la situación a abordar.

6. La *Negociación Multilateral* que debe ser aprendida en la medida que no siempre una negociación van a ser alrededor de dos partes, por el contrario, pueden existir contextos donde existan múltiples partes con múltiples intereses en un mismo contexto.

Por otro lado, Ricardo Granados, Director de Grans Consulting, refuerza que dentro del mapeo deben ir tres categorías que complementan la mirada de las áreas de práctica. El fin es demostrar la multiplicidad y la diversidad que existe alrededor de la Negociación. Las categorías son: Personas, Proceso y Estrategia.

Por consiguiente, la Malla Curricular de Negociación en Grans Consulting toma la siguiente forma:

### Gráfica 16

#### *Estructura de la Malla Curricular*

MALLA CURRICULAR						
ÁREAS PRÁCTICAS						
CATEGORÍA	Competencias Personales	Planeación Negociación	Gestionar la Mesa de Negociación	Estrategia de Negociación	Negociación Intercultural	Negociación Multilateral
Personas	A1	B1	C1	D1	E1	F1
	A1.1					
	A1.1.1					
	A1.1.1.1					
Proceso	A2	B2	C2	D2	E2	F2
Estrategia	A3	B3	C3	D3	E3	F3

Fuente: elaboración propia, basado en sesión de *Knowledge Café*.

A continuación se dará el ejemplo de la primera Competencia Personal en la categoría de las Personas:

- **A1: Comunicación**
  - Comunicación Asertiva
  - Comunicación Efectiva
  - Comunicación No Violenta / Elaboración de críticas

- Comunicación Versátil / Estilos de personas
- Comunicación en Público (forma, contenido y estrategia)
- **A1.1: El arte de preguntar, conducir y vender una idea**
- **A1.1.1: Relacionamiento Versátil**
  - Estilos personales
  - Estilos de Negociación
  - Estrategia de manejo de situaciones y personas
- **A1.1.1.1: Inteligencia Emocional**
  - Templanza
  - Manejo de emociones
    - Método para perdonar
    - No cazar peleas
    - Duro con el problema, suave con las personas
- **A1.1.1.1.1: Programación Neurolingüística**

Granados declara que todas las Áreas Prácticas junto a sus Categorías están basadas en un Diseño Estructural, esto quiere decir que están argumentadas y tienen un objetivo específico dentro del contexto académico y de enseñanza, alrededor de la Negociación. Dentro del mismo diseño existen múltiples ayudas u apoyos, lo que permite la construcción integral de saberes en ese mismo módulo. Dentro de la experiencia con el producto audiovisual que sistematizará las áreas de conocimiento seleccionadas, todas parte del programa tanto institucional como empresarial, se conformará un modelo de enseñanza a través de sugerencias de lecturas, ejercicios, casos, talleres, entre otros.

Durante la reunión también se acordó que dentro del mundo de la Negociación se deben construir programas que se adapten las necesidades de los contextos. No obstante, dentro del desarrollo de la tesis ya fueron seleccionados los empresariales e institucionales, esto permite delimitar tanto el alcance de producción intelectual, como la necesidad y el recurso económico. Por tal razón, concretar dentro del mapa de conocimiento o malla curricular lo que los videos van a mostrar es sumamente importante: por una parte, exige un compromiso de enseñanza, y por otra, delimita lo que es alcanzable y medible alrededor de la misma. Para ambos contextos se construirá un módulo llamado “Programa objetivo”, allí a través de conocimientos bases dentro de la metodología de la Negociación se transmitirán saberes iniciales para esta primera etapa del proyecto.

La conclusión de la sesión fue la construcción del acuerdo alrededor de los alcances de la sistematización del programa audiovisual alrededor de Negociación. El mapeo de conocimiento que permitió el taller de *Knowledge Café* se enfocó en entender la dimensión que existe alrededor de esta temática en Grans Consulting, por ende también se acordó el alcance de la misma tesis pues no todo el conocimiento que existe sobre la temática principal puede ser sistematizado en una primera etapa, existe una restricción de tiempo y recursos. Finalmente, para la próxima sesión se construirá el “Programa objetivo” para ambos contextos junto a su contenido, para que en la siguiente a esa se maquete la manera correcta para la construcción del producto audiovisual.

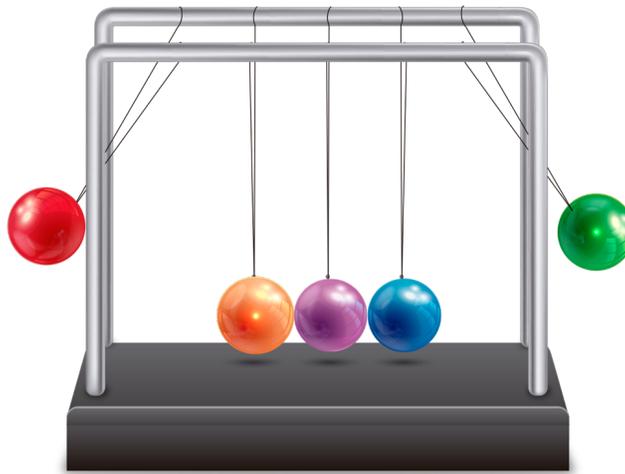
#### ***8.4.2.3 Tercer taller de Knowledge Café con Grans Consulting: Construcción del programa institucional y corporativo (malla curricular)***

Durante el desarrollo de este taller se realizó la sistematización de los conocimientos que existen de la línea de negocio alrededor de la temática de Negociación. La construcción de la malla curricular permitió el entendimiento del universo que existe de la misma, consolidando los saberes

como una gran base de datos, para que de esta forma sean seleccionados acorde y estratégicamente a las necesidades.

A través de una lluvia de ideas, producto de las encuestas y entrevistas, se evidenciaron aspectos como la comunicación verbal y no verbal, el desarrollo de escucha, la argumentación, las tácticas de negociación, la aceptación de diferencias, la empatía, el respeto, el bien común, la construcción de confianza, entre otras. Estos conceptos mostraron una ausencia de conocimientos “primarios” para el desarrollo del contenido audiovisual, por tal motivo, diversos conocimientos mencionados anteriormente serán llevados al proceso de exposición mediante el conocimiento científico y práctico, a través de la sistematización que tiene como resultado el producto audiovisual.

Finalmente, la estructura de la sistematización, versión demo del programa, se verá clasificada de la siguiente manera:



Se realiza la analogía con un sistema de péndulo que tiene en su base el concepto de negociación y junto a ella, cinco esferas que componen el material, y de manera sinérgica permiten que el proceso se cumpla.

En el módulo rojo estarán expresados las Competencias Personales, las cuales se desprenderán habilidades que todo negociador debe saber y comprender para abordar una situación específica.

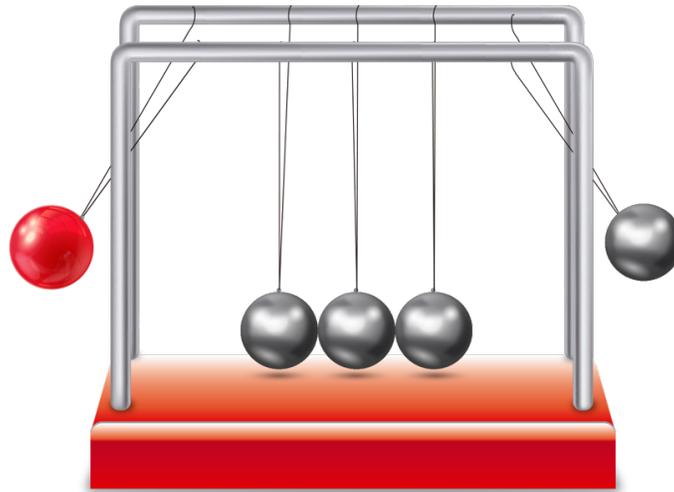
Se podrán visualizar contenidos como:

*El Negociador como persona justa*

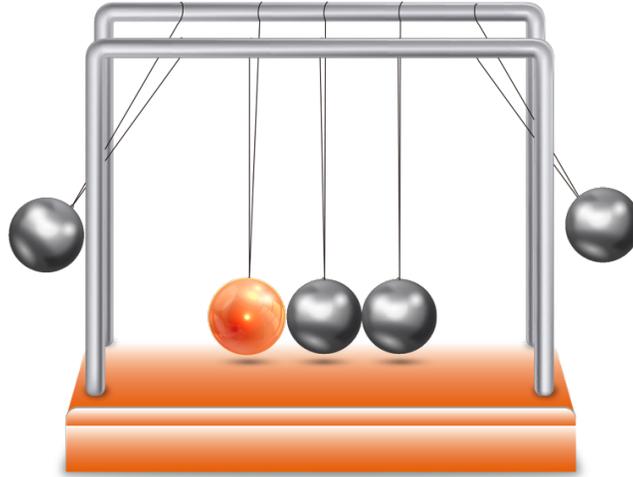
*La templanza*

*Método de comunicación efectiva*

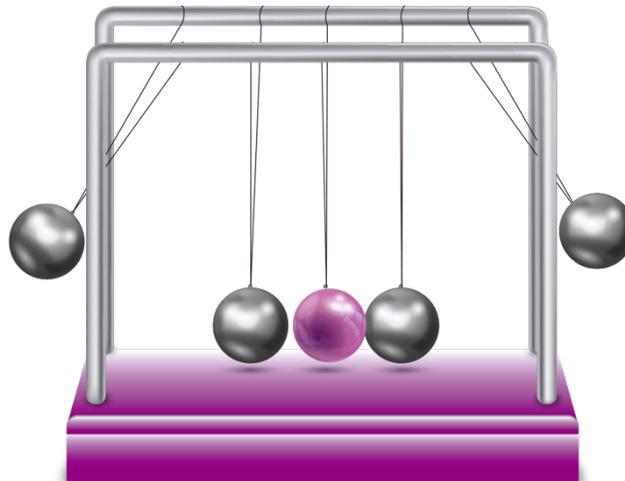
*Programación mental positiva*



El color anaranjado representará la Construcción de Confianza como aspecto fundamental para abordar una situación de negociación. En este módulo se tratarán aspectos como la empatía y los aportes de la psicología en los estilos personales

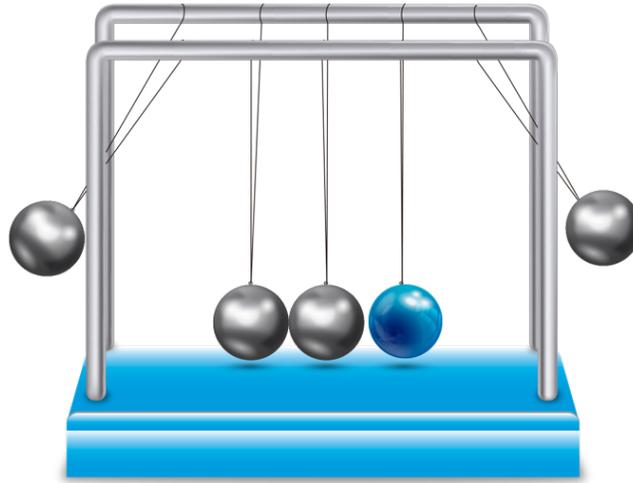


El color morado representará *La Estrategia Previa en la Venta de Ideas y Negociación*, donde en tres contenidos generales tales como: *Perspectiva, Brindar Atención y Vender una Ideas vs Negociar*, se verán pilares fundamentales tanto en el contexto organizacional como en el institucional.

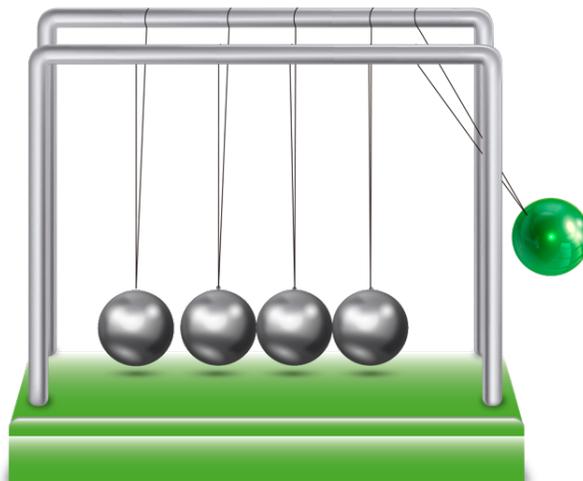


El color azul será la representación del módulo de *Planeación de la Negociación* que estará conformado por los siguientes contenidos: *Introducción a la Planeación de la Negociación, Estilos*

*del Negociador, Construcción de Objetivos en la Construcción de Acuerdos, Construcción de Confianza y Compartir Información.*



Finalmente, el color verde representará el módulo *Mesa de Negociación*, donde a través de un único material audiovisual llamado *Introducción a la Mesa de Negociación* se mencionarán algunas acciones que deben ser desarrolladas en una próxima sesión de sistematización del conocimiento.



Para concluir la metodología abordada, a continuación un repaso breve de lo formulado desde la construcción y formulación de los objetivos de esta tesis de grado.

Se parte de un problema general que es la no formalización y sistematización de una de las líneas de negocio: Negociación, en la empresa Grans Consulting. Una vez se tiene la problemática definida, desde la comunicación se cuestiona cuál podría ser formulación de la solución a dicha problemática. La versatilidad que permite la comunicación dentro de los contextos corporativos es amplia y se involucra tanto a herramientas como a metodologías de gestión.

Por dicha razón, se formula investigativamente saber cuál es la relación que tiene la Comunicación y la *Gestión del Conocimiento* como método sistémico para la captura y la transformación de la información así como herramienta de transmisión de saberes. Durante el proceso investigativo (comunicación y *Gestión del Conocimiento*), se involucró la línea de negocio alrededor de la Negociación como método para construir acuerdos. En un inicio, el foco estaba centrado en ver esta temática únicamente desde una perspectiva corporativa; sin embargo, durante el desarrollo de la investigación y la construcción metodológica, el foco pasó a ser mitad institucional, y todo lo relacionado con el Posconflicto y la construcción de acuerdos en Colombia.

De igual forma, en el transcurso de la investigación se evidenció que los tres grandes pilares (comunicación, *Gestión del Conocimiento* y Negociación) se involucraban íntegramente, pues en el mismo proceso de GC la comunicación juega un rol esencial en la sistematización de la información y en el cambio cultural de la organización. Desde la perspectiva de negociación, la comunicación se muestra como la base fundamental para que la metodología se desarrolle.

Por último, evidenciando la importancia que en la actualidad demanda saber de negociación y de construcción de acuerdos, se formularon tres acciones metodológicas alrededor de los tres pilares que conforman la tesis. En primera medida, está la encuesta enviada por internet. Allí se

formularon preguntas alrededor de la negociación, la negociación y el posconflicto, y la negociación con relación a la comunicación. Por otro lado, se realizaron dos entrevistas con expertos en negociación institucional y corporativa, y dos jóvenes involucrados al proyecto *Manos a la Paz*.

Finalmente, se realizaron tres sesiones de *Knowledge café*, donde se compartió y sistematizó el conocimiento que existe alrededor de Negociación en Grans Consulting. Asimismo, dentro de esta fase se construyó la malla curricular y se realizó un programa versión 'demo', donde a través de cinco Áreas Prácticas (Competencias Personales, Construcción de Confianza, Estrategia Previa, Planeación, y Mesa de negociación) se construyeron contenidos que permiten una primera enseñanza alrededor de cada video.

El resultado, es decir la sistematización del conocimiento, no se queda en la formulación sino que, por el contrario, se construye una versión inicial base para que la organización pueda tener una mirada estratégica para potencializar dicha línea de negocio, y en un futuro implementar el modelo propuesto.

## 9. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones finales a las cuales se llegó luego de la aplicación del proceso metodológico que involucró diferentes herramientas de levantamiento de datos, como talleres para la construcción del conocimiento.

En primera instancia se formulará el problema base que existe en la organización, para luego pasar a la propuesta de posibles recomendaciones que, desde la Comunicación y la *Gestión del Conocimiento*, pueden darle un giro, y así convertirlas en soluciones y oportunidades.

### Problema:

Durante el desarrollo investigativo y metodológico del trabajo de grado se pudo analizar que, en la actualidad, el conocimiento, como activo tangible de una empresa, se está convirtiendo en valor agregado determinante para las organizaciones, y que su pérdida, por causa de la no sistematización, puede implicar pérdidas económicas a corto y largo plazo.

En el caso de Grans Consulting, la situación tenía que ver con la existencia de un conocimiento experto alrededor de la línea de Negociación, pero que antes de la investigación y la propuesta metodológica basada en la *Gestión del Conocimiento*, no había sido pensado ni dimensionado a partir de los alcances que podía tener.

### Conclusiones del proyecto:

La formulación de una metodología para la *Gestión del Conocimiento* dentro de la empresa Grans Consulting, permitió sistematizar la malla curricular que existía de manera no tangible, es decir, que era visualizada por Ricardo Granados, director de la empresa, pero que nunca se había desarrollado de manera tangible.

Además de volverla tangible, su construcción permitió visualizar la complejidad del universo de la negociación aterrizándola en componentes y áreas prácticas, adaptables a problemas y situaciones específicas. En este caso, se construyó un programa que cumple con la versatilidad para ser adaptado en el contexto institucional (construcción de acuerdos) y corporativo (comercial), que exige aprendizajes bases para abordar una negociación con interlocutores. Por otra parte, dicho ejercicio de volverla tangible, permitió la construcción de un sistema autosostenible para la creación de procesos de aprendizajes, es decir, que de ahora en adelante Grans Consulting cuenta con una metodología adaptable a propósitos y contextos específicos.

La malla curricular, además de permitir la estructuración y construcción de los contenidos audiovisuales, facilitó la creación de una estrategia para sus canales de comunicación, tales como Youtube. En dicha plataforma de videos, debido a la lógica de suscripciones por canal, Gran Consulting tiene la oportunidad de crear una comunidad entorno al contenido, gracias a los contenidos publicados (Competencias personales, Construcción de confianza, Estrategia previa, Planeación de la mesa de negociación, y Mesa de negociación), donde se encontrará.

Aunque la creación del proyecto piloto audiovisual fue planteado como un producto base, este permitió visualizar cuáles son las versiones de mejora que deben ir en las siguientes adaptaciones. Acá vale mencionar que el desarrollo del producto, resultado de la *Gestión del Conocimiento*, estuvo sujeto a restricciones de tiempo, recursos, tecnología de producción de contenidos y contenidos desarrollados; por lo tanto, el paso siguiente es que la organización defina un plan de inversión para continuar con el proyecto.

La sistematización, es decir el resultado comunicativo de producción de vivencias de aprendizaje, debe evolucionar hacia una línea con amplitud de recursos, tecnologías, y estrategias de *Blender*

*Learning* (plataforma *e-learning*), que además incluya diversidad de estrategias de comunicación y posiciones críticas, para la construcción de sus contenidos.

Sin embargo, los resultados alcanzados en la sistematización de producción de vivencias de aprendizaje pueden ser utilizados desde ya como herramienta para vender proyectos con alcances de gran magnitud. De este modo, la sistematización de la malla curricular y el modelo base del productos audiovisual se convierten en una forma de presentar a los clientes la evolución del producto alrededor de esta línea de negocio.

Por otra parte, gracias a las encuestas realizadas sobre negociación, fue posible ver que las personas están interesada en adquirir aptitudes prácticas (saber comunicarse, saber escuchar, tener dominio de las pasiones, perspectiva, entre otros) que permitan, en general, manejar situaciones sencillas y cotidianas de maneras adecuadas. Por ello, la construcción de los módulos en esta primera experiencia de base audiovisual, no limitan su público a la empresa ni a los sectores cercanos al tema de la Negociación. Los videos permiten irradiar conocimiento alrededor de saberes prácticos y aplicables en contextos comunes.

Lo anterior, se ve íntimamente relacionado con el contexto colombiano y el periodo de transición, donde la cultura de la negociación y la construcción de acuerdos va a ser definitiva. Aspectos sencillos y actos relacionados con las formas de comunicarse, pueden convertirse en modelos que promuevan diálogos y permitan llegar a la construcción de pactos no violentos, la escucha, la empatía, la construcción de confianza, , entre otros. Así, todos esos conocimientos replicados invitarán a dejar de lado la cultura violenta y originarán dimensiones de diálogo social.

Finalmente, se concluye que la *Gestión del Conocimiento*, la Comunicación y la Negociación tiene un fuerte lazo entre ellas. La comunicación como herramienta integral que se involucra tanto en

los procesos metodológicos de la GC, como aspecto fundamental en los proceso de negociación y construcción de acuerdos.

La elección de esta tres categorías bases permitió reunir conocimiento suficiente para elaborar un tangible, sustentado en la metodología de la GC y en la necesidad social y cultural de la negociación.

La reflexión personal que deja este proyecto es la confirmación de que la comunicación es una herramienta clave dentro y fuera de las organizaciones. Dicha premisa le exige estar atenta y constantemente actualizada en su enfoque, pues debe responder a los contextos actuales. Solo de esta manera, permanecerá siendo considerada como parte de la estrategia global de un negocio, y través de sus acciones tácticas logrará transformaciones deseadas y cumplimiento de objetivos. Por ende, se puede afirmar con certeza que la *Gestión del Conocimiento*, junto con la ayuda de la Comunicación, está permitiendo generar estrategias y espacios de aprendizaje, que de paso, generan valor tanto para las organizaciones como para las personas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### Principal:

- Alvarado Acuña, L. (2009). La gestión estratégica en la era del conocimiento.
- Benavides Velasco, C.A., y Quintana García, C. (2003). Gestión del Conocimiento y calidad total (1st ed.) Madrid: Asociación Española para la Calidad, 2003.
- Brönstrup Silvestrin (2006). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional
- Cortés Argemiro. (2015). Foro Comunicación Cultura e Innovación en el posconflicto. El Tiempo.
- FARFÁN BUITRAGO, Dalsy Yolima, GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. (2006) . La Gestión del Conocimiento. Editorial Universidad del Rosario, 2006.
- Fernández Valdés, M. ; Ponjuan Dante, G. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la Gestión del Conocimiento. ACIMED. Vol.18, N°.1. [En línea]. Recuperado 26 octubre 2012: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000700007&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000700007&script=sci_arttext)
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Negociación. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Maddux, R. B. (1991). Negociación Exitosa. Estrategias y Tácticas efectivas para negociar. ISBN: 9682433185. México, México: Editorial Trillas.
- Manifiesto por la educación audiovisual y multimedia. (2005). Encuentro Internacional sobre Educación Audiovisual.
- Martín, Irene. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Signo y Pensamiento, XXVIjulio-diciembre, 52-67

- Munuera Pilar. (2003). Mediación, nueva estrategia de comunicación en Cuidados Paliativos
- NONAKA, I. & KONNO, N. (1998). “The concept of Ba: Building of foundation for knowledge creation” California Management Review, 40 (2), 40-54.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). The Knowledge-Creating Company, Oxford & New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
- Olmedo Rubio, Daniel. (2015). Fortalecimiento de los procesos de comunicación externa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCESD), 2015.
- Perez González Rafael. (2011). Estrategias de comunicación.
- Pérez, A. (2005). Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad.
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica.
- Puchol Moreno, L., & Puchol, I. (2014). El libro de la negociación (4a. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Riesco González, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional.
- Rodríguez David 2006 . “Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica”, pg 30.

- Rodríguez Gomez, D. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37.
- Rodríguez Gómez. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Gestión del Conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*. Vol. 32. pp. 820-826.
- Rota Oliva. (2006). Panorámica de la educación en comunicación audiovisual.
- Sáenz, 2012. *Capital Humano: Gestión del Conocimiento, E-learning y Modelos socio técnicos*, p. 14
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *Capital humano (II): Gestión del Conocimiento e-learning y modelos sociotécnicos*. Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas [Internet]. Madrid: Grupo de Sistemas Inteligentes, Departamento de Ingenierías de Sistemas Telemáticos, Universidad Politécnica de Madrid.
- Sánchez Uriel. (2006). *Modelos y Esquemas de Comunicación: algunos acercamientos*.
- Thompson, L. (2004). *The Mind and Heart of the Negotiator*.
- Túnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: Comunicación social ediciones y publicaciones.
- Valdés, F. (2008). *Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la Gestión del Conocimiento*.
- Visbal, A. M. (2009). *La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba*.
- Wolf. *La investigación de la comunicación de masas*. Paidós. 1987

## Secundaria

- Agirreazaldegui, T. (2003). Gestión del Conocimiento versus organización del conocimiento (book). Revista De Estudios De Comunicacion.
- Alvarado M, A. L. (2012). Gestión del Conocimiento en tecnología de la información: Análisis de la experiencia en el sistema de la Bibliotecas de la UC. España.
- Alvarado M, Alvarado L, Burgos A (Marzo 2012) España. Gestión del Conocimiento en tecnología de la información: Análisis de la experiencia en el sistema de la Bibliotecas de la UC
- ANDRADE, H. (2005). Comunicación organizacional interna. La Coruña, España.
- ANTONIO NÚÑEZ, I. P. (2009). El libro de la negociación.
- Ara M. Artilles Visbal (2009) Cuba. La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba
- Argumentación, negociación y acuerdos (2008). In Freddy Cante (Ed.), Editorial Universidad del Rosario.
- Arias J, C. H. (2007). Colombia. Los escenarios de la Gestión del Conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación.
- Arribas, Amaia. (2005). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón y Palabra, Diciembre-Enero,
- Atonal Nolasco, C. (2010). Tácticas de negociación sugeridas como producto del lenguaje corporal analizado. México: B - Instituto Tecnológico de Puebla.
- Bárcena, L. S., & del Campo, M. A. M. (2002). La estructura de incentivos y los mecanismos de coordinación para una gestión eficiente del conocimiento. Boletín De Estudios Económicos, 57(176), 227-246.

- Barnes, S. (2010). *Sistemas de Gestión del Conocimiento teoría y práctica*.
- Berrocal Berrocal, F., y Pereda Marín, S. (2001). *Formación y Gestión del Conocimiento*. *Revista Complutense De Educación*, 12(2), 639-655.
- BILIB (2012). *Estudio de los sistemas de gestión de contenidos web. Análisis de las mejores soluciones del mercado*. Junta de Castilla La Mancha. Extraído el 8/03/2014 de: [http://www.bilib.es/uploads/media/estudio\\_sistemas\\_gestion\\_contenidos\\_web cms.pdf](http://www.bilib.es/uploads/media/estudio_sistemas_gestion_contenidos_web cms.pdf)
- Bück, J. (2000). *Gestión del Conocimiento (1st ed.)* Madrid: AENOR, 2000
- Buitrago, D. Y., & Castrillón, M. A. (2006). *La Gestión del Conocimiento*. Bogotá: U. Rosario.
- Cabal Anzola, A. (2006). *Gestión de conocimiento e inversión en tecnologías de información y comunicación (TICs) en colombia*.
- Cabañas, J. (2003). *Capital intelectual, Gestión del Conocimiento y comunicación: factores clave del desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI*.
- Canals, A., Boisot, M., y Cornella, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cante, F. (2008). *Argumentación, negociación y acuerdos*.
- Carballo, R., y Báez, J. y Pérez de Tudela, J. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento: Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación (1st ed.)* Madrid: Díaz de Santos.
- Castillo, M. (2005). *Gestión del Conocimiento*. In *Recursos humanos*.
- Castillo, M. I. E. V. (2005). *Gestión del Conocimiento*. In *Recursos humanos* (pp. 209-237). Tecnos.

- Cerini, S. (2007). El poder de la negociación. Argentina: Editorial de la Universidad Católica Argentina.
- Chen, M. S. (2003). El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales.
- Chillida, M. (2007). La comunicación organizacional clave para la Gestión del Conocimiento eficiente. Razón y Palabra, (55)
- Choo, C.W. (1998). The knowing Organization, Oxford & New York: Oxford University Press.
- Collison, C. (2003). La Gestión del Conocimiento lecciones prácticas de una empresa líder.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestion del talento humano y del conocimiento. - 1. ed.. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: Una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista De Ciencias Sociales, 17(2), 287-297.
- DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage.
- Díaz del Valle, S. (2007). Usabilidad en el e-learning: el caso del Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral en Internet]. Málaga: Universidad de Málaga).
- Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura. (2015). FORO COMUNICACIÓN/CULTURA E INNOVACIÓN EN EL POSCONFLICTO
- Dolmen. DIXON, N. (2000). The Organizational Learning Cycle, Hampshire: Gower

- ECHEVERRIA, R. (1998). *Ontología del Lenguaje*, Caracas & Santiago de Chile
- *El libro de la negociación*. (2009). *El libro de la negociación*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Enríquez, L. A., Robles, Cristyan Ahmed de Guadalupe Sandoval, Ramírez, J. d. J. T., & Camacho, R. R. R. (2013). *La Gestión del Conocimiento como elemento de competitividad en la industria manufacturera en aguascalientes/knowledge management and competitiveness in manufacturing en aguascalientes*. , 8(1) 642-658.
- Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intelect*. Madrid: IUEE.
- Fernández del Moral, J. (2004). *Periodismo especializado*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Fernández Valdés M.(2008) Cuba. *Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la Gestión del Conocimiento*.
- Flores J.M. (2004) Madrid-España. *Recursos de la WEB 2.0. La WEB 2.0 es una herramienta ideal para la Gestión del Conocimientos en los ámbitos mediáticos y empresarial*.
- FLÓREZ BEDOYA, C. L. A. R. E. N. A. (2014). *Propuesta de un modelo de aplicación de Open Innovation en la Gestión del Conocimiento en Colombia*.
- Fontalvo Herrera, T.J., Quejada, R., y Puello Payares, J.G. (2011). *La Gestión del Conocimiento y los procesos de mejoramiento*. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 80-87.
- Fontcuberta, M. (2003). *Medios de comunicación y Gestión del Conocimiento*. *Revista Iberoamericana De Educación*.
- Gallego Gil, D.J., Ongallo, C., Rodríguez Ruiz, O., y Tena Rubio, R.D. (2003). *Conocimiento y gestión: La Gestión del Conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Gallego, D. J. (2004). Conocimiento y gestión: La Gestión del Conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones. Madrid: Pearson Educación.
- Gallego, D.J (2006). Gestión del Conocimiento y calidad de las instituciones educativas. Anales de la Universidad Metropolitana, 6(1), 15-35
- Gallego, D.J. y Ongallo, C. (2004). Conocimiento y gestión. Madrid: Pearson.
- García Jiménez, A. (2002). Organización y Gestión del Conocimiento en la comunicación. Gijón, Asturias: Trea.
- García Jiménez, A. Organización y Gestión del Conocimiento en la comunicación (2002). España: Ediciones Trea.
- García-Pintos Escuder, A., García Vázquez, J.M., y Piñeiro García, M.P. (2010). Incidencias de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 16(1), 149-163.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento:.
- Granados R (2014) Caracterización y explicación de Grans Consulting
- Grau, A. (2001). Herramientas de Gestión del Conocimiento. Extraído el 5/03/2014 de [http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod7\\_HerrTec.pdf](http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod7_HerrTec.pdf)
- Guerra, B. E. T. (2006). La comunicación sincrónica en e-learning: cómo gestionar el chat. In Prácticas de e-learning (pp. 137-162). Octaedro Editorial.
- Guevara, L. M. (2011). El aprendizaje organizacional: El aporte de las tecnologías de comunicación e información. Universidad de la Sabana.

- Hayeck, F. (1945). "The Use of Knowledge in Society". *American Economic Review* (35), 4.
- Hernández S, Frank L, Lic (2006) Vancouver. *Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano*.
- Herrera, T. Quejada, R. Puello, J. (2011). *La Gestión del Conocimiento y los procesos de mejoramiento*. *Dimensión Empresarial*, Vol. 9,(1, 2011)
- Herrero Alarcón, A. (1966). Red nacional de información económico-contable agraria. *Revista De Estudios Agrosociales*, (57), 7-28.
- Hincapié Noreña, C. A. (2011). *Gestión del Conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos de investigación*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(27).
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- Initiative, G. R. (2011). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad?* Bogotá: Norma.
- Jackman, A. (2006). *Cómo negociar la vía rápida para lograr los resultados que desea* (1ª ed.). Bogotá: Panamericana Editorial.
- Jiménez Toledo, E. (2003). *Organización y Gestión del Conocimiento en la comunicación*. (book) (spanish). *Comunicación y Sociedad*, 16(1), 169-171.
- Jiménez, G. (2002). *Organización y Gestión del Conocimiento en la comunicación*.
- Kikoski, C. K. (2004). *The inquiring organization : Tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: Skills for 21st-century organizations* . London: Praeger.

- Koylopoulos, T. M. (2000). Smart lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento McGraw-Hill.
- Lafuente Millán, E. (1998). Comunicación y negociación intercultural.
- Lafuente Millán, E. (1998). Comunicación y negociación intercultural. Revista de gestión pública y privada, (3), 109-116.
- León Santos M, Dante G, Torres D. (Mayo 2009) La Habana-Cuba Panorámica sobre la medición de conocimiento organizacional.
- Lewicki, R. (2012). Fundamentos de negociación. Mexico: McGraw-Hill.
- Llorens Montes, F.J. y Fuentes Fuentes M.M. (2006). Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Pirámide.
- Lluhen Cabellos, L. (2003). Del e-learning a la Gestión del Conocimiento en el grupo banco sabadell. Capital Humano: Revista Para La Integración y Desarrollo De Los Recursos Humanos, (172), 22-30
- López Cabarcos, A., y Göttlign Oliveira Monteiro, S. (2010). La Gestión del Conocimiento y el desempeño organizacional: Un estudio aplicado. Economía Industrial, (378), 119-125.
- López, D. (2007). Gestión del Conocimiento. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Economía. Quito. Ecuador.
- Magda León Santos. (2009) Cuba. Medición del conocimiento en las organizaciones de información.
- Manzano, A. (2013). La información y la comunicación, claves para la Gestión del Conocimiento empresarial.

- Manzano, A. B. (2013). La información y la comunicación, claves para la Gestión del Conocimiento empresarial. *Dimensión empresarial*, 23-32.
- Marín Marín, H. (2005). *Gestión del Conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*. Medellín: Begon.
- Marín Marín, H. (2006). *Gestión del Conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura* . Medellín: Seccional Medellín. Fac. de Minas.
- Marín Marín, H. (2006). *Gestión del Conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*.
- Marín Marín, H. (2006). *Gestión del Conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*. Medellín: Seccional Medellín.
- Martínez Caro, E. (2009). La Gestión del Conocimiento a través del E-Learning. Un enfoque basado en escenarios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 29-44.
- Martínez Crespo, J. Giraldo Marín, Lilyana María. (2012). *La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de Gestión del Conocimiento* .Semestre Económico (Medellín).
- Martínez Guillén, M. d. C. (2012). *La negociación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, J. (1999). El salto desde la gestión de información hasta la gestión de conocimiento. *Scire: Representación y Organización Del Conocimiento*, 5(1), 41-54.
- Marulanda C, Giraldo J, Lopez M. (2013) *Manizales Colombia. Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Eje Cafetero en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.

- Marusia M. (2012) La Habana-Cuba. El capital intelectual y la Gestión del Conocimiento
- Marusia. (2012). El capital intelectual y la Gestión del Conocimiento.
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.  
doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x
- Mnookin, R. H. (2010). *Negociando con el diablo cuándo negociar y cuándo pelear* (1a ed. ed.). Barcelona, España: Grupo Editorial Norma.
- Mnookin. (2010). *Negociando con el diablo cuándo negociar y cuándo pelear*.
- Monagas Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la Gestión del Conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Montuschi, L. (2001). Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Serie Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA, 192.
- Morale. (2006). *Comunicación: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Portafolio, , n/a.
- Morales Morgado, E. M. (2004). *Estándares educativos para la Gestión del Conocimiento en e-learning*.
- Moreno Domínguez, M.J., Pelayo Díaz, Y., y Vaca Acosta, R.M. (2007). *La gestión interna del conocimiento en las organizaciones: Un modelo de indicadores para el control de su gestión. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (1st ed.,) Universidad de La Rioja.

- Mulholland, J. (2003). El lenguaje de la negociación: Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación. Gedisa Editorial.
- Munduate Jaca, Lourdes Meina Díaz, Francisco José (2013). Gestión del conflicto, negociación y mediación . España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Nava, L. F. (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. Quórum Académico, 9(2), 296-314.
- Navarrete, J. (2011). Gestión del Conocimiento.
- Netbiblo. COSTA, J. (1995). Comunicación corporativa (y la revolución de los servicios. Madrid: Edic. CC. Sociales.
- Netbiblo. Van RIEL, Cees B.M. (1997). Comunicación corporativa. México D.F:
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review(Jul-Aug 2007), 162-171.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento.
- Noreña, C. A. H. (2009). Gestión del Conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos de investigación. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (27), 1-25
- Noreña, H. (2011). Gestión del Conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos de investigación.
- O'Sullivan, K. J. (2010). Strategic intellectual capital management in multinational organizations : Sustainability and successful implications Business Science Reference.
- Ochman, Marta (2008). Negociación efectiva: Una apuesta interdisciplinaria ante un mundo interdependiente . México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- Ojeda, E. R., Vera, L. R. R., & Copello, E. A. (2007). Comunicación y negociación bajo el cambio del espacio y tiempo en la organización del futuro. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 2(6), 1.
- Ongallo, C. (2000). Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.
- Ordóñez, P. (1999). LA DINÁMICA DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE DE VALOR ORGANIZATIVO.
- Organización y Gestión del Conocimiento en la comunicación. (spanish). (2003). *Comunicación y Sociedad*, 16(1), 169-171.
- Padilla, C. G. (1991). La Comunicación un punto de vista organizacional. Mexico : Trillas.
- Paniagua Arís, E. (2007). La gestión tecnológica del conocimiento. Murcia: Editorial Universidad de Murcia.
- Paul. SENGE,P. (1994). La Quinta Disciplina, Barcelona: Granica. SWIERINGA, J. &
- Pelayo Díaz, Y., Vargas Sánchez, A., y Moreno Domínguez, M.J. (2004). La Gestión del Conocimiento y la gestión de los recursos humanos: La trascendencia de su alineamiento vista desde una experiencia práctica. *Trabajo: Revista Andaluza De Relaciones Laborales*, (13), 227-244.
- Peluffo, M. B. (2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público (Vol. 22). United Nations Publications.
- Peña Vera, T. (2011). Organización y representación del conocimiento: Incidencia de las tecnologías de la información y comunicación. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.

- Perera-Rodríguez, V. H. (2006). La comunicación asincrónica en e-Learning: promoviendo el debate. In *Prácticas de e-learning* (pp. 110-136). Octaedro Editorial.
- Pérez González Daniel , Dressler Matthias. (2007). *Tecnologías de la información para la Gestión del Conocimiento*. Intangible Capital.
- Pérez, D. (2007). *Tecnologías de la información para la Gestión del Conocimiento*. Intangible Capital 15(3), 31-59
- Piola, M. (2007). *Gestión del Conocimiento y comunicación estratégica. su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentina. Un modelo a partir de la deconstrucción/construcción en una Estación Experimental Agropecuaria del INTA*.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan
- Ponjuán Dante, G. (1999). *Gestión, gestión de información, Gestión del Conocimiento...gestión del futuro*. *Ciencias De La Información*, (3), 43-52.
- Ponjuan Dante, Gloria. (2005). *Gestión documental, gestión de información y Gestión del Conocimiento: evolución y sinergias*. *Comunicación preliminar*. *Ciencias de la Información*, Septiembre-Diciembre,
- Portafolio. (2006). *Comunicación: Herramienta estratégica de gestión empresarial*.
- Preciado-Hoyos, Á. (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. estudio comparativo*. *Palabra-Clave*, 15(1), 128-159.
- Prentice Hall. Von KROGH, G., ICHIJO, K. & NONAKA, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K., "Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito", Prentice Hall, Pearson Educación, México, 2001.

- Publishing. KREPS,G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Puchol Moreno, L., & Puchol, I. (2014). El libro de la negociación (4a. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Puján G Dante. (2003) La Habana- Cuba. Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias.
- Raigada, J. P. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones . España: Síntesis S.A.
- Repáraz, F. (1998). La Gestión del Conocimiento en las organizaciones. *Qualitas Hodie: Excelencia, Desarrollo Sostenible e Innovación*, (44), 100-102.
- Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. (2007). *Signo y Pensamiento*, 26(51)
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y Gestión del Conocimiento como estrategias de gestión humana/Social responsibility and knowledge management as strategies of human management/Responsabilidade social e gestão do conhecimento como estratégias de gestão humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: Una aproximación teórica. *Educación*, (37), 25-39.
- Rodríguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B., y Portela de Lima Rodrigues, L.M. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.

- Rodríguez, L. T. (2013). Construcción colectiva del conocimiento a través de la web social y motivación del alumnado: Proyecto de innovación docente aplicado al grado en Comunicación/Collective construction of knowledge through social web and student motivation: Teaching innovation project applied to the degree in communication. *Historia y Comunicación Social*, 18, 523-534.
- Rodríguez, Y. P. (2005). La Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial.
- Rojas Mesa, Y. (2006). De la gestión de información a la Gestión del Conocimiento. *Acimed: Revista Cubana De Los Profesionales De La Información y La Comunicación En Salud*, 14(1)
- Saavedra Robledo, I., Fernández de Tejada Muñoz, V., y López López, M.D. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: Un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista De Responsabilidad Social De La Empresa*, (1), 15-39.
- Sabater Sempere, V., y Ubeda García, M. (1999). La Gestión del Conocimiento en la empresa: Implicaciones en la estrategia de formación de los recursos humanos. La gestión de la diversidad: XIII congreso nacional, IX congreso hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (1st ed., pp. 897-904) Universidad de La Rioja.
- Salazar, A. A. P., & Informático, I. C. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. *Gestión del Conocimiento*, 1, 16.
- Sánchez García, M., & Doucet, A. V. (2004). Gestión del Conocimiento, e-learning, mapas conceptuales: mejor de la calidad de aprendizaje.

- Sánchez M. (2012) Cuba. El capital intelectual y su relación con diferentes gestiones: estudio teórico-conceptual
- Sánchez Medina, A.J., Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13(2) 97-111. Recuperado de <http://estudiosterritoriales.org/articulo.oa?id=274120280005>
- Santos, C. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2004). Calidad en los servicios educativos. Madrid: Díaz de Santos.
- Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. (2006). Comunicación para la productividad: Memorias. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Soto M, Babón y Norma M Barrios Fernández. (2006) Vancouver. Gestión del Conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte
- Soto M, Fernández N (2006) Vancouver .Gestión del Conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos
- Steward, T.A. (1997). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Buenos Aires: Gránica.
- Torres, M. T. M., Hernández, R. P., & Morillo, J. P. (2009). Formación de los profesionales de la información en Gestión del Conocimiento en Colombia. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Humanidades.
- VARONA, F. (2005). El Círculo de la Comunicación. La Coruña, España.
- Velasco, C. Á. B., & García, C. Q. (2003). Gestión del Conocimiento y calidad total.

- Vélaz, I., Más, M., y Corrales, A. (2002). El peso de los valores en la Gestión del Conocimiento. *Revista Empresa y Humanismo*, 5(2), 481-509.
- WIERDSMA, A.F. (1995). *La Organización que aprende*. México D.F: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Wiig, K.M. (2002). *New Generation Knowledge Management: What May we Expect?* Great Britain: Knowledge Research Institute.
- Zapata L. (2006). *México- Monterrey Generación y transferencia de conocimiento en pequeñas empresas: estudio de casos en el sector de las tecnologías de la información*.

## **ANEXO 1: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS EN NEGOCIACIÓN**

Las entrevistas formuladas para los expertos en temas de Negociación enfocadas hacia la parte institucional permitieron orientar la manera correcta y el uso de esta metodología para la solución de conflictos y la construcción de acuerdos como el camino adecuado para la construcción de paz en el posconflicto colombiano. Las tres entrevistas fueron llevadas bajo las mismas preguntas, pues de esta manera se podía visualizar y comparar los diferentes puntos de vista.

### **José Noé Ríos (Negociador del ELN)**

El primer entrevistado y de mayor valor para este trabajo de grado fue el señor José Noé Ríos, el es Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, ha dedicado su vida a dos grandes actividades: la docencia y en el campo de la Gestión Humana (convivencia y entendimiento). Además José Noé fue Viceministro de Trabajo encargo del área laboral durante seis veces y Viceministro del Interior durante tres veces, dedicándose al área de la Negociación Compleja. El señor Ríos ha tenido la oportunidad de participar en múltiples procesos de negociación en Colombia (equipos negociadores) con todos los grupos guerrilleros que se han desmovilizado hasta la actualidad, negociaciones tales como: la del M-19, EPL, La Corrientes de Renovación Socialista, Milicias Populares de Medellín, Movimiento Guerrillero Ernesto Garnica, La coordinadora Guerrillera, Diálogos de Paz en Maguncia con el ELN e hizo parte del equipo que negoció de manera reservada la apertura de la mesa pública del ELN. Actualmente es el coordinador del Centro de Diálogo Social, Alertas tempranas y Resolución de Conflictos de la Presidencia de la República.

Durante el desarrollo de la entrevista se formularon múltiples preguntas enfocadas hacia el posconflicto colombiano, la cultura de negociación junto a su importancia y el rol de la comunicación y los medios en dichos procesos. Uno de los primeros temas que se entraron a discutir fueron las formas más acertadas para avanzar en una cultura de construcción de acuerdos para el pos conflicto en Colombia a lo que el señor Ríos contestó lo siguiente: Yo se que usted me está preguntando por cómo funciona el arte de la Negociación en un país que ya se encuentra en Posconflicto ... Es una pregunta supremamente importante (hace énfasis), ya que existe un

elemento fundamental y es que los colombianos deben tener en cuenta que cuando se firma un acuerdo de paz lo que realmente se termina es la finalización del conflicto armado. No quiere decir que al firmar dicho acuerdo inmediatamente se finalicen las dificultades y diferencias que el país presenta. La firma de este permite desarrollar y construir un nuevo escenario sin violencia donde todas las partes (ciudadanos) están en la capacidad de tramitar diferencias y presentarlas sin temor de que haya una violencia armada detrás de ella. Promover el diálogo social a través de la Negociación permitirá buscar coincidencias que hagan posible las maneras más acertadas para plantear el país, no cabe duda que la Negociación como metodología es sumamente importante en el Posconflicto ya que cumple el objetivo de reunir todas las diferencias que existen construyéndoles un camino de convivencia para el entendimiento y la construcción de una democracia más sólida (Ríos, 2016).

No cabe duda que el rol de los negociadores es sumamente relevante para el desarrollo del Posconflicto en Colombia, pues ellos son quienes desarrollarán y promoverán el cambio sociocultural. La construcción de metodologías y saberes debe ser cuidadosamente elaborada para estos asuntos, pues no todos los contextos son iguales, José Noé mencionó durante el desarrollo de la entrevista que la experiencia de las anteriores negociaciones han dejado en evidencia que la solución de los problemas se deben encontrar donde se hallan radicalizados. Asimismo hizo referencia que en la actualidad si se quiere llegar a una construcción de paz sería después de la firma del proceso de negociación en la Habana, la solución debe construirse desde las regiones que han sufrido las consecuencias de la guerra. Por otro lado, los negociadores deben desempeñar un papel canalizador en todas las insatisfacciones de las propuestas de quienes han sido afectados con la violencia tratando de descubrir la mejor manera para cicatrizar y construir una sociedad nueva.

Con relación a la importancia de los negociadores tanto en situaciones complejas como en transacciones comerciales, José Noé indica que los seres humanos son negociadores natos, desde que las personas se levantan hasta que se acuestan, en diferentes contextos y múltiples dimensiones se encuentran realizando acuerdos formales e informales. De igual modo resaltó que toda la sociedad está vinculada a conflictos y desacuerdos ya que son inherentes en la medida que los condiciona la diferencia como colectividad; sin embargo se debe promover la cultura de

disposición para que las cosas cambien para el bien de todos, dejando de lado el conservadurismo para entender los conflictos como maneras de renovación y posibilidad de crecimiento.

Del mismo modo José Noé señaló que la Negociación debe ser enseñada en todas las profesiones con el compromiso de tener la capacidad de consensuar con el ser humano para pensar que todo lo que se haga sea en función de que el hombre esté mejor. Para él, el mundo vive en una constante negociación y cuando se tratan de construir acuerdos se deben vincular múltiples conocimientos para que el proceso de diálogo se de. Con respecto a la construcción de una cultura de Negociación José Noé Ríos resaltó que se deben generar conocimientos alrededor de técnicas aplicables en los diferentes contextos, por consiguiente la aplicación de la Gestión del Conocimiento debe proporcionar fundamentos para la producción de conocimiento pues el uso de este permitirá mayor preparación y solidez en la mesa para que de esta manera se construyan acuerdos para el beneficio común.

Finalmente la última parte de la entrevista estuvo enfocada hacia el rol de la comunicación en los procesos de negociación y el posconflicto en Colombia, durante este fragmento el señor José Noé Ríos mencionó lo siguiente: las técnicas de Negociación en el fondo son procesos ajustados de comunicación que tienen como objetivo fundamental encontrar las coincidencias con el otro, un buen negociador es un comunicador social en potencial. Además Ríos ve que el rol principal de los medios de comunicación está en informar bien y de manera objetiva, en el desarrollo de técnicas de comunicación adecuadas para que sirvan en la transmisión de la cultura del entendimiento y la importancia que tienen los colombianos al ser beneficiarios de una etapa de posconflicto. Los comunicadores sociales tienen la responsabilidad de que los colombianos de una manera objetiva y aceptable, se enteren a través de mensajes pensados acerca de los beneficios del nuevo estado social y diferente al pasado.

La perspectiva de José Noé Ríos acerca de la negociación es sumamente amplia y experta, durante sus años como negociador (alrededor de 30) ha desarrollado diferentes habilidades y conocimientos que lo han posicionado como especialista en dichos asuntos. Asimismo como lo mencionó en la entrevista, la Negociación es una técnica y un estilo de vida que está implícito en el diario vivir de los seres humanos que además involucra saberes alrededor de la comunicación, por consiguiente es un proceso de diálogo y entendimiento de las partes para construir acuerdos

en el beneficio común. La sistematización del conocimiento que se tiene planteado en Grans Consulting en definitiva es un saber que en la actualidad es vigente y además está tomando fuerza en el ámbito social e institucional, por consiguiente genera valor a todas las personas quienes lo consuman pues son aspectos y herramientas aplicables en diario vivir de las personas.

### **Natalia Cadavid (Ministerio de Interior)**

La segunda entrevistada fue Natalia Cadavid, ella es politóloga de la Universidad Javeriana y ha desarrollado múltiples estudios complementarios alrededor de Participación Política y Negociación, actualmente es la mano derecha de la negociadora María Paulina Riveros Dueñas (única mujer en el equipo de negociadores del Gobierno) y trabaja en el Ministerio del Interior.

Durante el desarrollo de la entrevista se formularon múltiples preguntas con el objetivo de indagar la importancia de la negociación en el campo profesional y cotidiano de las personas, Natalia afirmó que la negociación no es solo importante sino necesaria, las personas en general deben estar en la obligación de desarrollar competencias y habilidades que permitan la construcción de acuerdos basados en la confianza donde a través del cumplimiento de los mismos las relaciones de cooperación se solidificarán y conservarán en el tiempo. Destrezas como aprender a escuchar al otro son sumamente importantes para encontrar y alinear intereses con el interlocutor, desde el desarrollo científico y metodológico siempre habrán “puntos en común” que permitan la construcción de acuerdos de una manera más sencilla. La señorita Cadavid hizo énfasis que quizá lo más importante no es llegar al acuerdo sino cumplirlo, pues en esta etapa es donde se deben hacer el máximo de los esfuerzos.

Por otra parte, Natalia Cadavid mencionó que la construcción de una cultura de negociación en el posconflicto colombiano está basada en el entendimiento del otro, es decir, en el desarrollo de una empatía social que permita entender las necesidades específicas que un contexto pueda tener. En esta parte de la entrevista el punto del señor Ríos y la señorita Cadavid tuvieron una congruencia significativa pues para ambos la solución y el desarrollo de metodologías de negociación deben construirse a partir del contexto o zona específica la cual se vaya a abordar. Como lo mencionó Natalia, en muchas zonas de Colombia existen dinámicas de negociación y conciliación desarrolladas a través del uso de herramientas que surgen a partir de las mismas relaciones de las

personas y su entorno. Es por eso que es esencial conocer e indagar la otra parte cuando se va a iniciar un proceso de Negociación, conocer las causas del por qué esa persona quiere comenzar dicha el diálogo.

Con relación a la anterior entrevista dada por el señor Ríos, Natalia Cadavid mencionó que la negociación debe ser transmitida de manera pedagógica en todas las zonas y regiones del país, pues se debe entender que la firma del fin del conflicto armado abre las puertas a un nuevo estado político donde múltiples ideales y perspectivas de construcción de país van a surgir, de hecho en muchos casos en contra del mismo gobierno pero sin la legitimidad de las armas para lograr un resultado. Promover de manera educativa la negociación facilitará la cultura de reconocer al otro como un igual que piensa diferente pero apunta al bien común, por eso la institución también tendrá que cambiar a una dinámica mucho más participativa y legítima, pues el poder que se le concede al pueblo en la toma de decisiones será exponencial.

La construcción de paz está basada en derrumbar todas esas paredes que institucionalmente se han construido para que de manera abierta exista una permanente comunicación entre gobernantes y gobernados. En el Posconflicto va a ser clave el rol del Negociador ya que no se va a tener un conflicto armado, pero sí la conflictividad social se va tener auge. Conflictos por convivencia por ejemplo es lo que probablemente se vayan a dar menciona Cadavid, un ejemplo es que la sociedad colombiana puede tener son contantes choques culturales con relación al compartimiento de mismos lugares reinsertados a la vida civil.

Natalia Cadavid afirma con seguridad que la Negociación y la Comunicación son dos asuntos que van de la mano, para ella el uno existe sin el otro, si las personas no tienen la capacidad de comunicar nunca se podrá negociar con la otra parte ni mucho menos expresar lo que se quiere o incluso debatir con el interlocutor lo que pide. Comunicar no es solo hablar, es la construcción del mensaje expresado a través de una actitud, por ejemplo: la postura corporal que tomas en una negociación, la manera como se viste, los colores, todos estos pequeños mensajes no verbales transmiten al interlocutor sensaciones.

Para concluir la entrevista con Natalia Cadavid con relación a José Noé Ríos ambos coincidieron que la Negociación es una herramienta y un saber que debe ser irradiado en la cultura del

Posconflicto, asimismo es determinante resaltar que la comunicación es esencial en los procesos de negociación, desde la aplicación de la metodología, hasta la construcción de una cultura basada en esta temática. Aspectos como saber escuchar, reconocer y respetar al otro deben ser difundidos en todos los colombianos. Por otro lado los medios de comunicación deben cumplir con un rol de canales de información legítimos y objetivos, dejando de lado el sensacionalismo, desempeñando la razón de transmitir mensajes informativos para que las mismas personas construyan su opinión pública. Finalmente los medios de comunicación comunitarios van a ser claves para promover la construcción de cultura de negociación en el Posconflicto, pues para Natalia, la radio comunitaria aún cumple un papel informativo en contextos específicos de Colombia.

### **Resultados de entrevistas a jóvenes del proyecto MANOS A LA PAZ**

#### **Sara Lucía Cuervo Suárez**

La primera entrevistada del proyecto MANOS A LA PAZ fue Sara Lucía Cuervo Suárez, con 21 años y cursando su carrera como Administradora Pública en la Universidad Nacional, en una primera instancia se postuló para hacer sus pasantías en la DIAN, sin embargo ese no era el rumbo que quería para su desarrollo profesional. Cuando aplicó al programa mencionado anteriormente empoderado por el Ministerio del Posconflicto, ella vio esa opción como un imposible pues alrededor de 8.000 jóvenes colombianos se postularon para dicho proyecto. Ella actualmente se encuentra en Agua Azul – Casanare, desde su experiencia personal, esta nueva hazaña ha sido un proceso de transformación en su estilo de vida, desde responder por ella misma, hasta el contacto cultural de este contexto.

Sara Lucía nos comentó que MANOS A LA PAZ es un programa que está empoderado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Posconflicto con el objetivo de involucrar pasantes universitarios, permitiéndolos evaluar los múltiples proyectos que existen alrededor de la construcción de paz y el tema del posconflicto. Para ella este programa es bastante interesante en la medida que permite integrar e involucrar a los jóvenes pasantes a proyectos reales, dándoles voz y voto en la ejecución de los mismo, de igual modo ella considera que el crecimiento profesional es más acelerado en este tipo de contextos ya que desafía constantemente a los jóvenes universitarios.

MANOS A LA PAZ es un proyecto supremamente importante pues como ella lo resalta, está conformada por jóvenes, además afirma que ellos son quienes tienen la responsabilidad de promover la cultura de paz y la construcción de la misma. Este proyecto además permite contribuir de manera real a la construcción de país, para ella es un reto aportar “un granito de arena” para que Colombia se transforme en un lugar mejor. Un ejemplo que ella nos da es que en la región que actualmente se encuentra existen muchas víctimas atropelladas por la violencia, donde les reclaman al Estado la indemnización de la muerte de sus hijos. Para ella es impactante la manera como las personas aún tienen mucho odio contra la misma Institución, por eso si los mismos jóvenes deben comenzar a promover la cultura de la paz y creer en el fin del conflicto armado.

Sara menciona que los procesos de capacitación que este proyecto les ha brindado han sido por medio de capacitaciones y manuales de funciones, así como visitas a los contextos reales y el relacionamiento con la Institución de la zona. Para ella el posconflicto es una dinámica que debe ser vista desde la realidad de cada zona que ha sido testigo de la violencia, pues no es lo mismo hablar de paz en la comodidad de la capital que hablar de paz en una zona colmada de víctimas. Del mismo modo menciona que se debe construir una cultura que promueva la paz, que fomente el diálogo y que además la Institución realmente intervenga para suplir las necesidades básicas que muchas personas aún tienen.

Para Sara la construcción del proceso del posconflicto debe estar orientado hacia la niñez y los jóvenes, ella considera que desde la casa se debe fomentar una cultura educativa que permita el reconocimiento del otro pero que además esté soportado en un modelo educativo promovido por el Estado. Desde su experiencia en el territorio, ella considera que uno de los mayores problemas está evidenciado en la niñez y en la falta de oportunidades laborales o educativas para los jóvenes, por eso mucho deciden irse al monte y coger un arma como forma de trabajo o rebeldía.

Los jóvenes colombianos tienen un desafío muy grande para la construcción de paz, para ella también los pequeños actos en la cotidianidad hacen parte de dicho proceso, asimismo los mismos jóvenes deben involucrarse a proyectos como MANOS A LA PAZ, dejando de lado la comodidad de la casa e involucrándose a la construcción de país, como ella lo resalta, si no son los mismos jóvenes los que deben generar ese cambio estructural y cultural, ¿quiénes más lo pueden hacer?

Los jóvenes deben sacrificar ese individualismo que muchas generaciones promueven, del mismo modo deben interiorizar el sentido de empatía y solidaridad por la realidad del país.

Sara Lucía afirma que la comunicación es supremamente importante para la construcción del posconflicto porque si no existe una cultura de diálogo va a ser muy difícil transmitir las inconformidades o conflictos que suceden en los múltiples contextos. Del mismo modo, esto afirma que se debe promover una dinámica de negociación y conciliación en todos los ámbitos sociales del entorno colombiano, reconocer al otro como igual permitirá que la construcción de paz sea más sencilla pues no se tendrá la necesidad de acudir a la violencia para ser escuchados.

Finalmente Sara concluye que la negociación está implícita en la cotidianidad del ser humano, el uso del diálogo para solucionar conflictos es necesario promoverlo para construir acuerdos, ella menciona que durante su vida ha tenido que vivir momentos de mediación, donde reconocer al interlocutor y escucharlo le ha facilitado sacar ventaja a la situación abordada. Igualmente, ella considera que el posconflicto en Colombia debe ser promovido a partir de una cultura de diálogo, de dejar de lado el individualismo de los jóvenes, fomentando la igualdad y entablando el reconocimiento del otro.

### **Luís Fernando Cadena Ardila**

El segundo de los jóvenes entrevistados del proyecto MANOS A LA PAZ fue Luís Fernando Cadena, con 21 años y cursando su carrera como Administrador Público en la Escuela Superior de Administración Pública, se postuló a este proyecto con la intención de vincularse en el proceso del Posconflicto. Él se encuentra actualmente en Pasto, durante su vida académica eventualmente trataron asuntos con relación a las negociaciones en la Habana pero nunca se imaginó abordar un contexto real donde se viera de antemano el conflicto armado.

Luis Fernando nos comentó que MANOS A LA PAZ es un programa que busca que los distintos profesionales del país se vinculen a dicho proyecto para que utilicen los conocimientos adquiridos en la academia y los apliquen en diferentes contextos locales y territoriales. Asimismo permite que los jóvenes fortalezcan los diferentes programas sociales y económicos del Gobierno, actualmente él hace parte de una dimensión llamada Fortalecimiento a la Plataforma de Víctimas y Seguimiento de Aplicabilidad de la ley 1448 en asuntos relacionados a la participación e incidencia de las

víctimas. El objetivo de este proyecto es garantizar la presencia del Estado formulando las leyes adecuadas al contexto para que puedan ser ejecutables y garantizadas por los mismos ciudadanos.

Para Luis la importancia a nivel personal de la existencia de un plan como MANOS A LA PAZ es que permite a los jóvenes no quedarse en un contexto únicamente organizacional, por el contrario tienen la oportunidad de viajar a múltiples municipios y corregimientos donde el desarrollo de la institucionalidad alrededor de las víctimas es la muestra real del contexto colombiano.

Luis Fernando Cadena menciona que la construcción de paz es lo que actualmente están haciendo con la ejecución de este programa, la finalización del conflicto armado es lo que se está negociando en la Habana y este es tan solo un acuerdo, así que es sumamente relevante mencionar que MANOS A LA PAZ permite educar e invitar a las personas a los diferentes programas o escenarios que el gobierno pone a disposición para garantizar sus necesidades básicas y cumplir sus derechos como ciudadanos. Para él, los jóvenes colombianos deben interiorizar y concientizarse que han vivido en un país con conflictos armados a causa de la intolerancia e ideologías que no han tenido frutos, con relación a lo que mencionó José Noé Ríos, vivir un escenario nuevo sin conflicto armado facilitará que todos los colombianos puedan expresar de manera libre sus inconformidades institucionales, sociales y económicas, donde el ejercicio del diálogo va a ser fundamental. De igual manera debe promover una cultura de cooperación a nivel intelectual por parte de aquellas personas que tienen conocimientos específicos, para que puedan ser replicados en aquellos contextos que la educación formal no puede llegar.

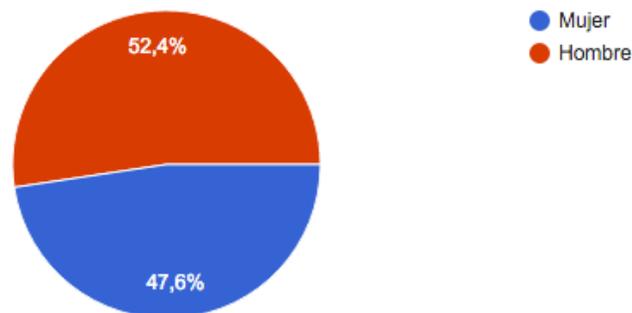
La comunicación social debe ser cumplir el rol de transmitir la información de lo que sucede a nivel país, por consiguiente menciona Luis Fernando que los medios de comunicación deben llegar a aquellas zonas que son consideradas no capitales (zonas apartadas) y mostrar la realidad de lo que sucede en el país. El proceso de negociación que se está llevando actualmente es una dinámica legítima, sin embargo debe comunicarse de una manera más acertada a todos los colombianos, informando detalladamente aquellos puntos que se han acordado en la Habana para que así la construcción de paz se de una manera más fácil y dinámica

Finalmente Luis concluye la entrevista mencionando que la Negociación es una dinámica que está implícita en el ser humano, pues todas las personas confrontan intereses, desde las transacciones que se hacen a nivel hogar, hasta momentos a nivel profesional; sin embargo para él el diálogo es la manera más acertada y rápida para dar solución, concluye la entrevista mencionando que la construcción de paz se hace desde el hogar, con pequeñas acciones y fomentando el diálogo.

## ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

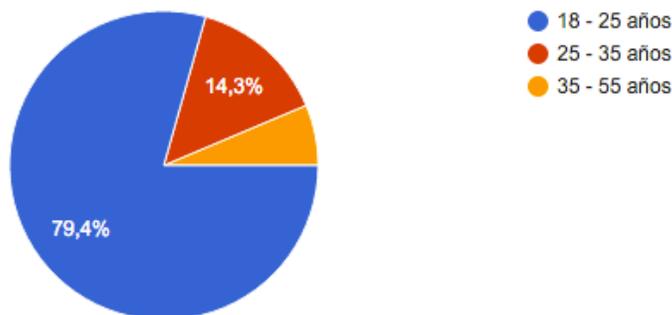
La encuesta aplicada en la metodología tenía como objetivo la formulación de 14 preguntas para un público entre los 18 y 55 años de edad activos en Internet. El ideal numérico de respuestas era de 50 sin embargo la totalidad fueron 63, de igual modo estuvo abierta para los géneros femenino y masculino en los estratos del 1 al 6. El perfil abierto para dicha encuesta permitió la visualización y la importancias de la Negociación en los múltiples contextos cotidianos de las personas evidenciando que a pesar de que muchas personas no conocen técnicas o conocimiento a profundidad sí están dispuestas a aprender porque lo reconocen como necesario.

**Género** (63 respuestas)



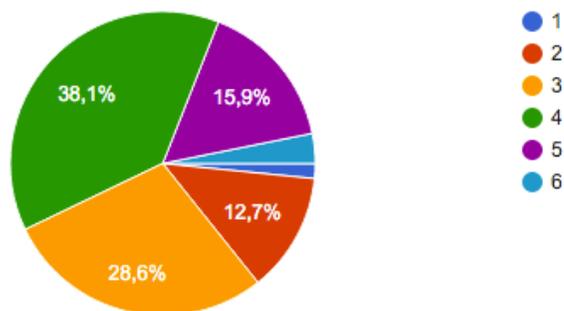
Como se mencionó anterior mente, la encuesta permitió incluir ambos géneros, tanto femenino como masculino ya que la Negociación no distingue o segmenta el uso de esta metodología en la cotidianidad de las personas. En el caso de los hombres con un 52,4 % es decir 33 respuestas, fue el género que tuvo mayor acogida de contestaciones; sin embargo el género femenino tuvo la presencia del 47,6% es decir 30 respuestas. Se puede analizar que tanto hombres como mujeres reconocen que el uso de la Negociación como metodología de intercambio y confrontación de intereses en la cotidianidad de sus vidas.

### Rango de edad (63 respuestas)



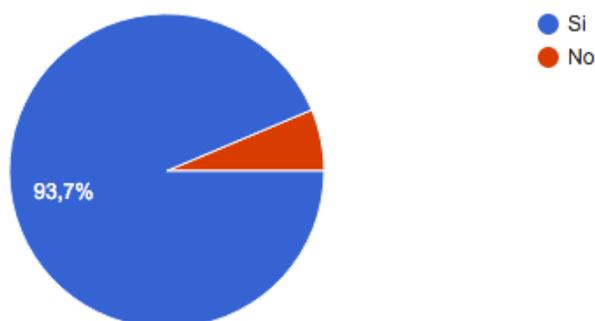
Los rangos de edad como se mencionaron anteriormente estaban entre los 18 y los 55 años, además de que tenían que utilizar Internet como herramienta activa para la contestación de esta. Con el 79,6 % (50 respuestas), fue rango de edad entre los 18 y 25 años que tuvo la mayor presencia, esta es una tendencia acertada ya que la formulación y el medio por el cual se envió el link de consulta fue a través de las redes sociales personales; sin embargo también se puede inferir que existe una preocupación por dar respuesta a este tipo de formulaciones académicas que implican conocimientos. Con un 14,3 % (9 respuestas), el rango de edad entre los 25 y 35 años ocupó el segundo puesto, aunque no fue un número de respuestas elevado, se puede analizar que en Internet también existen personas activas quienes están interesadas en dar respuestas a asuntos académicos. Finalmente con un 6,3% (4 respuestas), el rango entre los 35 y 55 años fue el que menos acogida tuvo, sin embargo es valioso que hayan habido personas interesadas en responder este tipo de encuestas académicas con asuntos relacionados a la Negociación.

### Estrato social (63 respuestas)



Los estratos que mayor representación tuvieron en la respuesta de la encuesta fueron: el 4 con un 38.1% (24 respuestas), el estrato 3 con 28,6% (18 respuestas) y finalmente el 5 con 15,9% (10 respuestas). De manera amplia se puede visualizar que la importancia de la Negociación está presente en la clase media, media alta y media baja, resaltando que en estos estratos es donde existe mayor capital de trabajo y de capital intelectual.

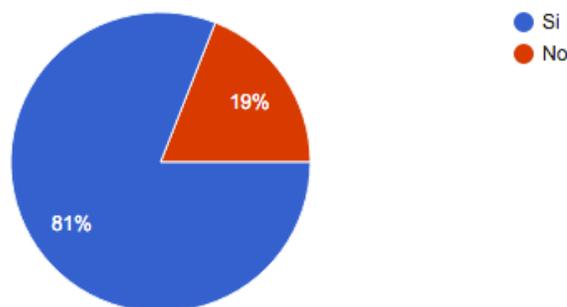
### ¿Conoce qué es la Negociación? (63 respuestas)



La primera pregunta con contexto alrededor de la temática fue si las personas conocían qué era la Negociación. El 93,7% (59 respuestas) contestó que sí, esto refleja que la mayoría de las personas reconocen la negociación es un término que está involucrado en la cotidianidad de las personas. Además que permitió continuar con la dinámica de investigación y darle fuerza al tema central de sistematización del producto final.

### ¿Alguna vez se ha enfrentado a una situación donde haya que tenido que negociar?

(63 respuestas)



Para la segunda pregunta, la formulación de esta indagaba si las personas se habían enfrentado a una situación de negociación formal o informal durante sus vidas, el 81% (51 respuestas) coincidieron que sí lo habían hecho de tal manera que para el estudio seguía siendo una tendencia positiva para el desarrollo de la metodología, pues aunque el 19% restante haya contestado que no, se puede suponer que durante su vida sí se han enfrentado pero quizá no han sido consientes que dicho proceso se le llama negociación.

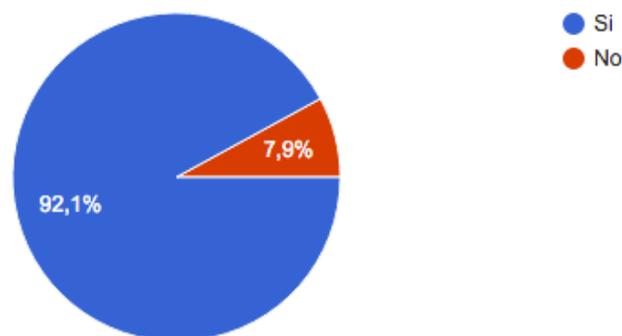
A las personas que respondieron de manera afirmativa, se les cuestionó en la siguiente pregunta en qué escenarios había que tenido que negociar, las respuestas que se tuvieron fueron las siguientes:

- Con mis padres para salir a rumbeo.
- Un aumento de salario.
- Diferentes tipos de compras o ventas.
- El hecho de comprar en una tienda, negocia el precio favorable para usted, sin que la otra parte pierda.
- Una nota con un profesor de la U.
- Compraventa inmueble.
- Comercio electrónico.
- El precio de algo.
- Al comprar un computador.
- Relación sentimental.
- Comprando un vehículo.
- Como abogado.
- Pago de servicios con clientes, y compras con proveedores.
- Básicamente negocié en la venta de un vehículo, pues se desvalorizó cuando ya lo sacamos del concesionario.
- Colegio, Universidad, en mi casa, en un negocio.
- Desde los permisos para ir a una fiesta hasta regatear un buzo o un souvenir en el extranjero.
- Familia, universidad, colegio.
- Cosas simples como el valor de una prenda o algún artículo. Así mismo como la negociación de mi jornada laboral, es decir, trabajar 5 horas diarias para no asistir el sábado.
- Vender un producto . O diariamente se está negociando con los demás.
- Todos los días en mi trabajo, soy comprador.
- Compras.
- Negocios.
- En mi trabajo, comprando cosas.
- Intercambio de bienes.
- Condiciones laborales.
- Estudio derecho, tengo que negociar, mediar y conciliar todo el tiempo, con compañeros, profesores, etc. Además existen clases en la materia sólo para enseñarnos cómo conciliar de manera efectiva.
- Con el Jefe constantemente.
- Compraventa.
- Comercio.
- En una tienda de ropa a ver si lograba la rebaja de un artículo que estaba un poco costoso.
- Trabajo y familia.
- En el trabajo.
- Compras y venta de algún bien.
- Compra de electrodoméstico.

- Negociar el precio de un producto en San Andresito es normal.
- Para poder comprar productos
- Cooperación de varias partes para realizar un evento.
- En lo laboral, interinstitucional
- Un remplazo en un turno de trabajo con un colega.
- Hacer mandados por alguna recompensa.
- Situaciones personales, intercambio de bienes y servicios.
- En el contexto profesional: cuando existen diferencias entre los tiempos de entrega de un trabajo con cliente.
- Cuando he ido de viaje y quiero obtener cosas más económicas.
- Compra de productos, solución de conflictos entre individuos, intereses compartidos, relaciones interpersonales.
- Compra de unos uniformes de fútbol
- En contexto académico, familiar y laboral.
- Contacto académico.
- El sueldo.
- Discusiones familiares, situaciones académicas.

Las múltiples respuestas de los contextos que han tenido que negociar reflejan que esta dinámica está reflejada en casi todos los contextos cotidianos, desde relaciones transaccionales de un permiso con los padres, hasta el sueldo con los jefes. De igual forma, otras respuestas fueron más ejemplificadas a campos profesionales tales como los abogados, quienes tienen que conciliar y mediar en situaciones particulares y a fines a sus carreras.

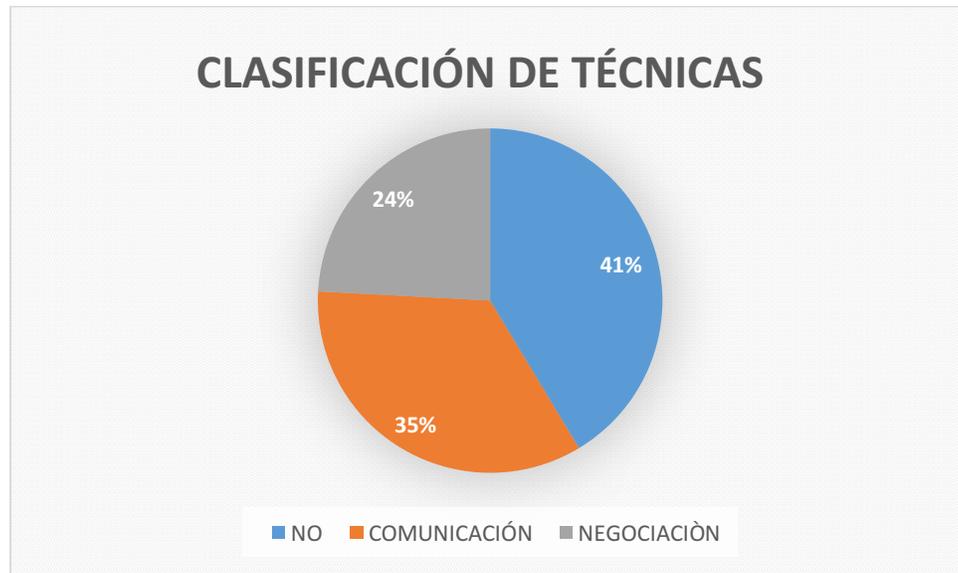
### ¿Considera importante saber técnicas de negociación? (63 respuestas)



Para la cuarta pregunta se formuló si consideraban las personas relevante saber técnicas de negociación, los resultados fueron de un 92% (58 respuestas) afirmativas. Con relación a la

pregunta número dos se vio un aumento del casi 10% en el interés de saber acerca de la Negociación, pues aunque el porcentaje que afirmó no haberse visto en un proceso de negociación, sí considera que necesitan saber técnicas para una posible situación a enfrentar.

En la siguiente pregunta se formuló si las personas sabían alguna técnica donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

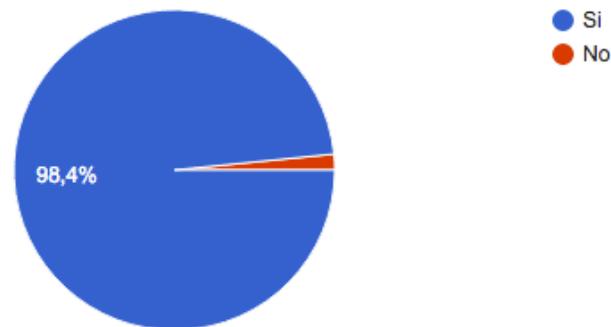


- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No</li> <li>• Escuchar</li> <li>• Anclar primero, se usa en diferentes situaciones en donde el objetivo es quedarnos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>con la mayor parte de la torta.</li> <li>• Regateo</li> <li>• Trueque.</li> <li>• Ceder.</li> <li>• Ser respetuoso, cortes.</li> <li>• Ser primero en poner condiciones</li> <li>• Ninguna</li> <li>• No.</li> <li>• No conozco.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrativa</li> <li>• Persuasión</li> <li>• No conozco</li> <li>• Confianza</li> <li>• La comunicación y exposición de puntos de vista con argumentos válidos</li> <li>• No</li> <li>• Espontaneidad o por instinto de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>supervivencia</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Ponerse en los zapatos del otro “salir al balcón”</li> <li>• Teoría de juegos</li> <li>• teoría de juegos</li> <li>• Diálogo, persuasión</li> </ul> |
|--|--|---|---|

Múltiples respuestas y personas tienen ideas claras sobre técnicas de negociación, saber escuchar es una sumamente relevante, anclar primero, la comunicación y la exposición de puntos de vista válidos a través de los argumentos, persuasión, diálogo, entre otras. Sin embargo, un alto número de personas contestaron que no sabían técnicas pero con relación al porcentaje obtenido en la anterior respuesta sí les interesa conocerlas.

### ¿Considera que la comunicación es una herramienta estratégica para la Negociación?

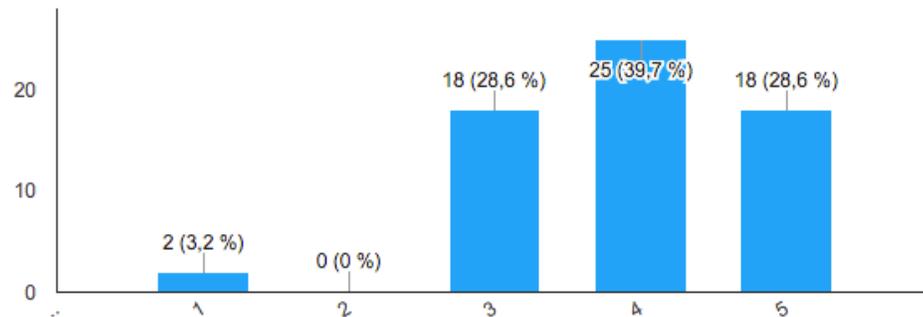
(63 respuestas)



La sexta pregunta es sin duda una de las más importantes en el desarrollo de la encuesta, debido a que esta cuestiona la importancia de la comunicación como una herramienta estratégica en la negociación. Los resultados para dicha pregunta fueron del 98,4% afirmando que sí lo es, es decir que 62 personas están totalmente de acuerdo con esa premisa. La enseñanza de la comunicación como una dimensión o pilar en la negociación va a ser fundamental para la sistematización del conocimiento en Grans Consulting.

Está de acuerdo con la siguiente frase: "En el arte de la guerra aplicado a la negociación, uno se defiende cuando tiene los medios suficientes, y ataca cuando tiene medios más que suficientes"

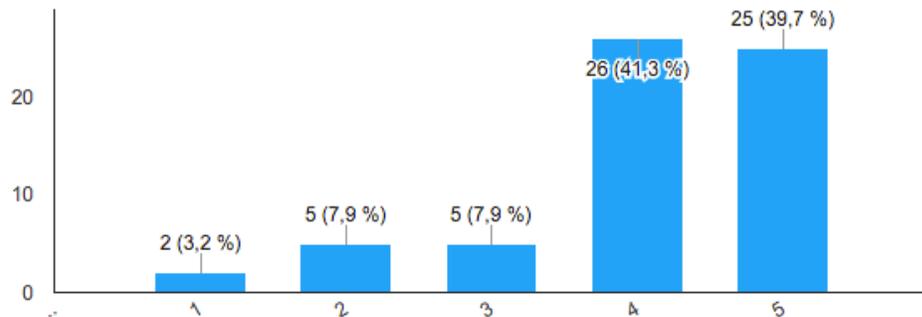
(63 respuestas)



La formulación de la séptima pregunta tenía como objetivo enunciar una analogía de lo que significa la negociación y la preparación de esta, como se mencionó anteriormente existen técnicas que permiten tener mayor asertividad en la negociación permitiendo construir acuerdos de manera más rápida y precisa. La suma de la percepción número cuatro y número cinco es del 66.5%, es decir que la mayoría de las personas encuestadas consideran que entre mayor sea la preparación antes de la negociación, el resultado será más favorable.

### Estudiar técnicas de Negociación posiciona a las personas en un estado de superioridad para enfrentar un contexto específico.

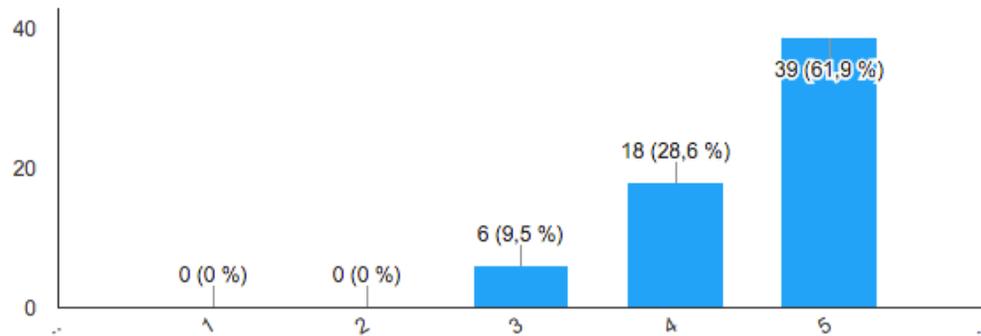
(63 respuestas)



La octava pregunta confirma la percepción de la pregunta anterior, es decir, para este enunciado el 81% (la suma de la percepción cuatro y cinco) afirman que el estudio de las diferentes técnicas de negociación permiten el posicionamiento de superioridad o del entendimiento de la dinámicas de la negociación en los contextos específicos, crear un producto educativo que conceda la posibilidad de transmitir esos saberes posibilitará que múltiples personas aprendan la manera correcta de abordar una situación a negociar, facilitando la cultura de diálogo y de construcción de acuerdos dejando de lado la conflictividad que pueda llegar a existir por la confrontación de intereses de las diferentes personas.

## Los grandes negociadores o mediadores son personas que involucran elementos de comunicación.

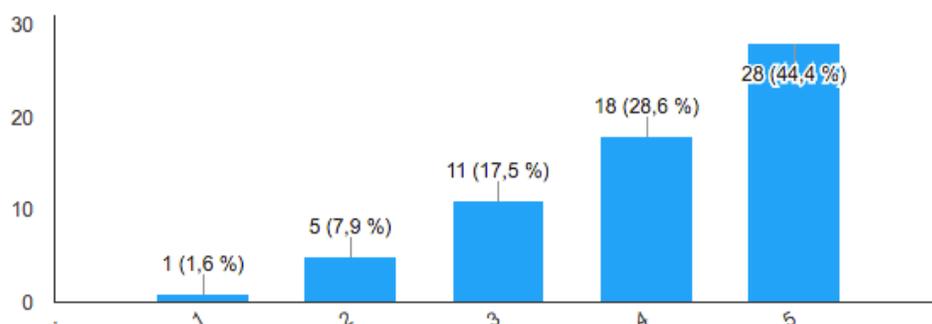
(63 respuestas)



La novena pregunta fue construida con el objetivo de confirmar la relación que tienen la comunicación con la negociación, su resultado final en el proceso metodológico y la apropiación que tiene esta dinámica en términos comunicativos. Asimismo, como lo confirma Natalia Cadavid en su entrevista, un negociador es un Comunicador Social en potencia, pues saber expresar ideas junto a desarrollar habilidades de escucha y mediación permitirá la resolución de conflictos junto a la construcción de acuerdos. El 90,5% (la suma de la percepción cuatro y cinco) afirman que los grandes negociadores involucran elementos comunicativos en la negociación, por consiguiente se deben transmitir conocimiento volcados hacia la comunicación en el producto final.

## La Negociación es un proceso de cooperación entre ambas partes

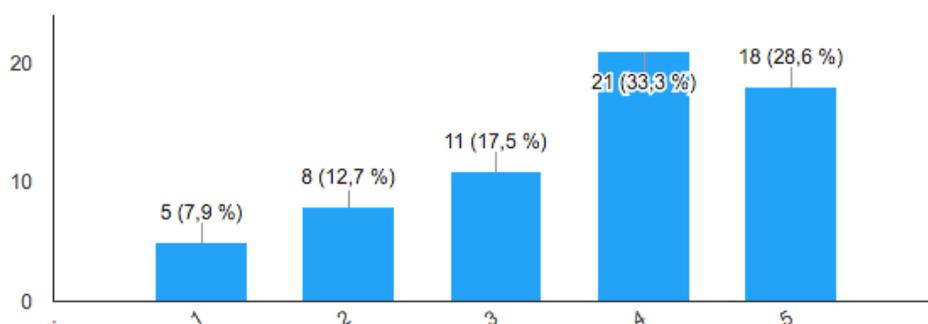
(63 respuestas)



La décima pregunta fue formulada con el objetivo de promover e indagar si las personas tienen claridad del objetivo de la negociación. Como lo mencionó José Noé Ríos, las dinámicas que actualmente se utilizan para negociar están basadas en la cooperación y la confianza para la construcción de acuerdos ejecutables. El 73% de los encuestados (la suma de la percepción cuatro y cinco) afirman que sí tienen claridad que esta metodología es utilizada para promover la cooperación entre partes; sin embargo, existe una oportunidad para el 27% de promover una cultura de negociación basada en la colaboración y la participación para construir acuerdos.

## ¿Está usted conforme con los procesos de Negociación como método para la construcción de acuerdos hacia el fin del conflicto armado en Colombia?

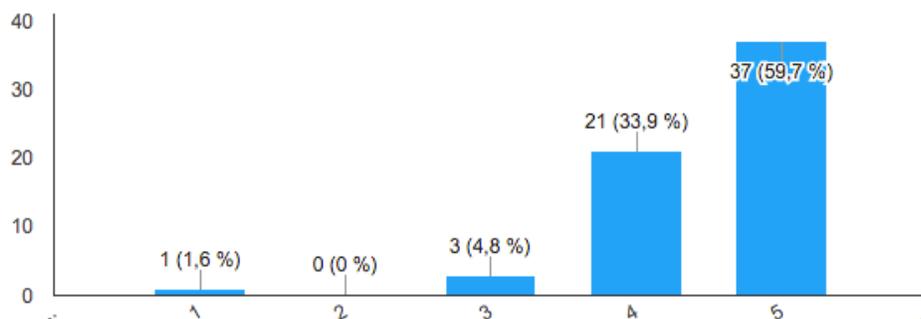
(63 respuestas)



La pregunta número once fue formulada a modo de percepción acerca de la metodología de negociación con el actual proceso del Gobierno colombiano. Aunque desde su formulación se pensó que iba a ser negativo su resultado, por el contrario el 61,9 % (la suma de la percepción cuatro y cinco) avalan que el proceso hasta el momento ha sido la metodología adecuada para la construcción de acuerdos, esto es supremamente positivo porque a pesar de que existe opinión pública dividida muchos colombianos aún le creen al proceso de negociación que se está llevando en este contexto específico.

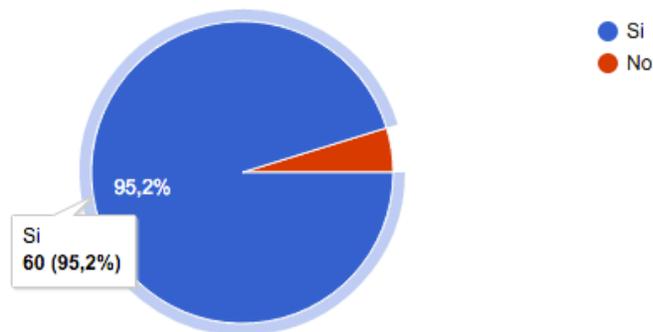
### ¿Considera que la Negociación debe ser aprendida desde la academia como competencia para el desarrollo profesional?

(62 respuestas)



La pregunta número doce además de ser formulada en las entrevistas con los dos expertos en negociación también fue formulada en esta encuesta con el objetivo de avalar la importancia de la negociación como un aprendizaje de valor para la vida profesional. El 93,6 % asegura que la competencia de la negociación debe ser aprendida por todos los profesionales sin importar la profesión elegida, como lo menciona José Noé Ríos, todos los profesionales deben aprender la negociación como una dinámica para buscar el bien común, por ende debe ser aprendida como una cultura de construcción de acuerdos que promuevan el reconocimiento de la contra parte y el respeto de la misma.

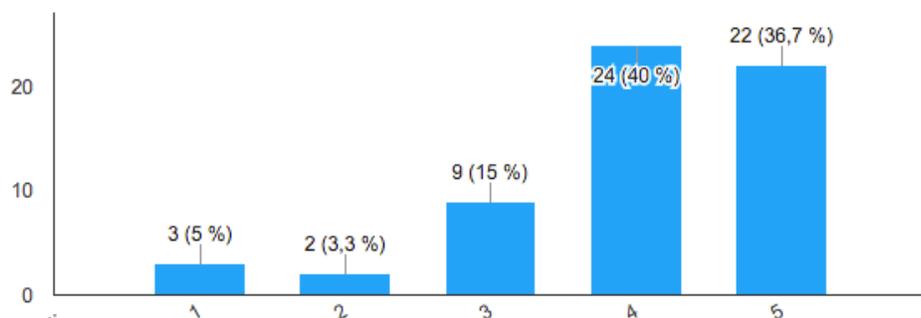
¿Dedicaría tiempo para aprender a cómo negociar? (63 respuestas)



La pregunta número trece se formuló con la intención de preguntar de manera abierta si las personas quienes contestaron la encuesta estarían dispuesta a aprender a cómo negociar, sus técnicas y el entendimiento de esta competencia. El 95,2% asegura que sí estarían en la disposición de hacerlo y de dedicar tiempo su aprendizaje.

**Si su respuesta fue afirmativa en la anterior pregunta, ¿considera que la construcción de un producto audiovisual como herramienta de enseñanza alrededor de temáticas de Negociación es adecuada y funcional?**

(60 respuestas)



Finalmente la pregunta número catorce tenía como objetivo dar una evaluación del producto que se piensa construir a partir de la sistematización del conocimiento de Grans Consulting. Por tal motivo se indagó a los encuestados si la elaboración de un producto audiovisual como

herramienta de aprendizaje era adecuada y funcional, el 76,7 % (la suma de la percepción cuatro y cinco) afirmaron que lo era, esto demuestra que las personas consumen conocimiento alrededor de las dinámicas que involucran imagen, sonido y tecnología.

En conclusión, la construcción y la ejecución de la encuesta online permitió confirmar que la negociación es una competencia que debe ser desarrollada y promovida en todos los contextos educativos y profesionales. De igual manera, las personas garantizan que los buenos negociadores utilizan herramientas y entendimientos de comunicación con el fin de ser más asertivos y ascendentes. Por consiguiente, la construcción de un producto audiovisual es una manera adecuada para transmitir dichos saberes, promoviéndolos a través del uso de las nuevas tecnología desafiando los antiguos modelos educativos que exigen ser presenciales.

**ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

---

*Pontificia Universidad Javeriana*

*Trabajo de Grado*

---

*“Comunicación y Negociación”*



## Encuestas

- La encuesta que se va a realizar a continuación es una actividad netamente académica, por tal motivo la información y los resultados obtenidos se utilizarán para perfilar y construir conclusiones.
- Las temáticas que se van a abordar tienen como contenido preguntas alrededor de Negociación y Comunicación como herramientas de valor tanto para académicos, estudiantes y clientes.
- Las preguntas que encontrará son diez cerradas y una abierta.

### 1. Género

2. Rango de edad
3. Estrato social
4. ¿Conoce qué es la negociación?
5. ¿Alguna vez se ha enfrentado a una situación donde haya que tener que negociar?
6. Si su respuesta en la anterior pregunta fue afirmativa, por favor especifique en qué contexto tuvo que negociar (sea lo más breve posible).
7. ¿Considera importante saber técnicas de negociación?
8. ¿Conoce alguna técnica de Negociación? De ser afirmativa escriba brevemente cuál.
9. ¿Considera que la comunicación es una herramienta estratégica para la Negociación?
10. Está de acuerdo con la siguiente frase: "En el arte de la guerra aplicado a la negociación, uno se defiende cuando tiene los medios suficientes, y ataca cuando tiene medios más que suficientes"
11. Estudiar técnicas de Negociación posiciona a las personas en un estado de superioridad para enfrentar un contexto específico.
12. Los grandes negociadores o mediadores son personas que involucran elementos de comunicación.
13. La Negociación es un proceso de comunicación, gana quien tenga más ascendencia o poder de convencimiento sobre el otro .
14. La Negociación es un proceso de cooperación entre ambas partes
15. ¿Está usted conforme con los procesos de Negociación como método para la construcción de acuerdos hacia el fin del conflicto armado en Colombia?
16. ¿Considera que la Negociación debe ser aprendida desde la academia como competencia para el desarrollo profesional?
17. ¿Dedicaría tiempo para aprender a cómo negociar?
18. Si su respuesta fue afirmativa en la anterior pregunta, ¿considera que la construcción de un producto audiovisual como herramienta de enseñanza alrededor de temáticas de Negociación es adecuada y funcional?



## FORMATO DE ENTREVISTAS

---

*Pontificia Universidad Javeriana*

*Trabajo de Grado*

---

*“Comunicación y Negociación”*



## Entrevista con expertos

- La entrevista que se va a realizar a continuación es una actividad netamente académica, por tal motivo la información y los resultados obtenidos se utilizarán para perfilar y construir conclusiones.
- Las temáticas que se van a abordar tienen como contenido preguntas alrededor de la Negociación y la Comunicación como herramientas de valor tanto para académicos, como para comerciantes.

### **José Noé Ríos**

1. Cómo considera usted que es la manera más acertada para avanzar en una cultura de construcción de acuerdos para el pos conflicto colombiano
- 2.Cuál es el rol de las personas quienes hoy son expertas en negociación dentro del contexto del posconflicto
3. A nivel territorial y de pequeñas comunidades, cuál debería ser el mecanismo(metodología) para abordar los conflictos.

4. Cómo se desarrolla institucionalmente el rol de facilitador para la construcción de acuerdos en el pos conflicto
5. Cuáles son los aprendizajes de los procesos de negociación que deben ser irradiados a las personas del común (colombianos) y que además deben ser replicados en el futuro
6. Desde su rol de experto en negociación cuáles son los aspectos que todo colombiano debe saber alrededor de la negociación
7. Cuáles son las dificultades estructurales que los colombianos pueden presentar para la construcción de acuerdos y cuál sería la mejor manera para contrastarlos
8. Qué tan crítica considera la competencia de la negociación y de construcción de acuerdos en la titulación de los diferentes campos profesionales?
9. De qué manera se puede irradiar una cultura de negociación y construcción de acuerdos, qué recomendaciones haría a mi proyecto.
10. Cuál es el rol de los medios y la comunicación para el posconflicto en Colombia
11. Cómo le parece el programa manos a la paz?
12. Qué relación ve entre negociación y comunicación. Que rol debe tener la comunicación en la negociación
13. Qué metodología considera es la mejor para llevar a cabo la negociación?

### **Natalia Cadavid**

14. Qué carreras ha estudiado hasta el momento y qué la motivo a elegir las
15. ¿Cuál es la percepción que tiene alrededor de la negociación como método para construir acuerdos? ¿la considera importante?
16. Cómo considera usted que es la manera más acertada para avanzar en una cultura de construcción de acuerdos para el pos conflicto colombiano
17. Cuál es el rol de las personas quienes hoy son expertas en negociación dentro del contexto del posconflicto
18. A nivel territorial y de pequeñas comunidades, cuál debería ser el mecanismo para abordar los conflicto (metodología).
19. Cómo se desarrolla institucionalmente el rol de facilitador para la construcción de acuerdos en el pos conflicto
20. Cuáles son los aprendizajes del actual proceso que deben ser irradiador a las personas del común (colombianos) y que además deben ser replicados en el futuro
21. Desde su rol de experto en negociación cuáles son los aspectos que todo colombiano debe saber alrededor de la negociación
22. Cuáles son las dificultades estructurales que los colombianos pueden presentar para la construcción de acuerdos y cuál sería la mejor manera para contrastarlos

23. Qué tan crítica considera la competencia de la negociación y de construcción de acuerdos en la titulación de los diferentes campos profesionales?
24. Considera que la negociación está implícita en la vida personal y cotidiana de las personas?
25. ¿Cree que la comunicación y la negociación son dos asuntos que van de la mano?
26. De qué manera considera usted que se puede irradiar una cultura de negociación y construcción de acuerdos en el contexto colombiano.
27. Podría definir la negociación en tres palabras:
28. Qué recomendaciones le haría a mi proyecto.

### **Sara Lucía Cuervo Suárez**

1. ¿Quién es Sara, qué estudió y cómo llegó hasta ese punto de su vida?
2. ¿Qué es Manos a la Paz?
3. ¿Cuál es el objetivo de Manos a la Paz?
4. ¿Cuál es la importancia de Manos a la Paz en el contexto colombiano?
5. ¿Cuál fue la formación desde Manos por la Paz para abordar los contextos en conflicto?
6. ¿Cómo ve el pos conflicto en Colombia?
7. ¿Cuál es el papel de los jóvenes para la construcción de país?
8. ¿Cuál es la importancia de la Comunicación en el pos conflicto en Colombia?
9. ¿Cuál es su opinión del proceso de negociación en la Habana?
10. ¿Cree en la negociación como mecanismo legítimo para construir acuerdos?
11. ¿Durante su vida se ha enfrentado a un momento de negociación?

### **Luis Fernando Cadena Ardila**

1. ¿Quién es Sara, qué estudió y cómo llegó hasta ese punto de su vida?
2. ¿Qué es Manos a la Paz?
3. ¿Cuál es el objetivo de Manos a la Paz?
4. ¿Cuál es la importancia de Manos a la Paz en el contexto colombiano?

5. ¿Cuál fue la formación desde Manos por la Paz para abordar los contextos en conflicto?
6. ¿Cómo ve el pos conflicto en Colombia?
7. ¿Cuál es el papel de los jóvenes para la construcción de país?
8. ¿Cuál es la importancia de la Comunicación en el pos conflicto en Colombia?
9. ¿Cuál es su opinión del proceso de negociación en la Habana?
10. ¿Cree en la negociación como mecanismo legítimo para construir acuerdos?
11. ¿Durante su vida se ha enfrentado a un momento de negociación