

LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD

Hacia un modelo de análisis

Norma Beatriz Castro Chans

Universidad Nacional del Nordeste
(Argentina)

Resumen

La temática de la comunicación y la gestión del conocimiento institucional asume relevancia en la Sociedad del Conocimiento en tanto da cuenta del surgimiento de nuevas necesidades en las organizaciones que deben afrontar cotidianamente la complejidad y la contingencia de su entorno y para lo cual deben desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”.

Este trabajo se focaliza en la organización universitaria al considerar la paradoja que plantea Pérez Lindo (2005) en relación con ese tipo particular de organizaciones, cuyo objeto es el conocimiento y que, a pesar de ello, no tienen una política específica de gestión del conocimiento. Tomando como antecedente el modelo SECI de gestión de conocimiento de I. Nonaka y H. Takeuchi (2003) y entendiendo que “las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre las que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización” (Piñuel Raigada, 1997), el presente estudio se propone aportar una serie de categorías de análisis con el objeto de sustentar y habilitar un diseño metodológico para esta perspectiva de investigación.

Palabras clave: comunicación, gestión del conocimiento, universidad.

Presentación

Este artículo se inscribe como parte de un trabajo de tesis de posgrado en el cual inicialmente nos habíamos planteado conocer si las prácticas comunicativas que construyen la cotidianidad de la universidad, como organización social, están orientadas a la gestión del conocimiento organizacional. Una particularidad de la organización *universidad* es que su objeto está centrado en la producción, gestión y comunicación de conocimiento científico.

Frente a este interrogante advertimos la necesidad de construir una estructura de análisis que facilitara el abordaje empírico, por lo cual decidimos encaminar este trabajo hacia la construcción de unas dimensiones de análisis que articulen el estudio de las interacciones comunicativas con el paradigma de gestión del conocimiento, a fin de proporcionar un basamento teórico que habilite un diseño metodológico para futuros estudios empíricos. Al requerimiento de acotar el alcance de esta propuesta y a las particularidades que presenta en términos de objetivos y fines, se debe la selección de la universidad como tipo particular de organización.

Las organizaciones se constituyen y estructuran a partir de relaciones de comunicación entre actores (individuos o grupos u organizaciones) que, desde las posiciones que ocupan y valiéndose de una diversidad de medios (materiales o no), intercambian significados (información / expresiones). Entendemos que las interacciones comunicativas cumplen un

papel mediador pero también son mediadas. En tanto mediadoras, están orientadas a la integración de los individuos a la organización y a la adecuación de esta última a los individuos; también, estas comunicaciones son mediadas por condicionamientos sociales y por condicionamientos psicológicos, cognitivos y emotivos (Piñuel Raigada, 1997: 85).

La temática de la comunicación y de la gestión del conocimiento en las organizaciones asume relevancia en la actualidad, en tanto da cuenta del surgimiento de nuevas necesidades en aquellas tales como la apertura al cambio y la capacidad de “aprender a aprender”.

La Universidad en la Sociedad de la Información

La Sociedad de la Información (1) demanda organizaciones inteligentes, capaces de responder a un entorno complejo y contingente. Las tecnologías de la información y la comunicación facilitan enormemente el almacenamiento, difusión y acceso a datos e información, sin embargo, la producción de conocimiento y el aprendizaje organizacional demandan la “reconfiguración de las redes de práctica en las que se sustentan” (Gore, 2009: 15).

La universidad, organización con una función social clave en la producción de conocimiento, también es desafiada en este escenario, como señala Pérez Lindo (s/f): “La universidad inteligente para el siglo XXI supone en efecto la capacidad de autoconocimiento y de autogestión. Atributos que por otro lado son inherentes a la autonomía universitaria”.

El conocimiento implica acción e intención. Nonaka y Takeuchi (1999: 63) entienden que “el conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad”, lo diferencian de la concepción de la epistemología tradicional que lo considera como un conocimiento de naturaleza abstracta, estático, expresado en proposiciones, a través de la lógica formal.

Cumpliendo con la función de investigación, las universidades generan y producen conocimiento a través de sus equipos y desarrollo de proyectos de investigación, siguiendo los procedimientos y convenciones establecidos por la comunidad científica y claramente evidenciados en reuniones y publicaciones científicas (Kaplún, 2005). Coincidimos con Nonaka y Takeuchi, al considerar a este conocimiento como “explícito”. Sin embargo, podemos suponer, por la complejidad de su estructura, su cometido, el perfil de sus miembros, su permanencia en el tiempo, entre otras particularidades, que la universidad alberga comunidades de práctica (del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. & Suárez, S., 2008: 467), comunidades de aprendizaje (Torres, 2001: 1) y redes de conocimiento (Prada Madrid, 2005: 2).

Las tres asumen diferente grado de formalización, planificación de sus acciones, modalidad de gestión y permanencia en el tiempo, pero todas suponen un fuerte componente comunicacional y cultural.

Por lo tanto, acordamos que a través de la función de investigación se genera y se produce conocimiento científico, pero también hay producción y construcción de conocimiento y aprendizaje organizacional en el ejercicio de las otras funciones de la universidad (gestión, docencia, extensión) el cual, en algunos casos, logra emerger y ser expresado en espacios *ad*

hoc (jornadas, seminarios, congresos), dejando como interrogante si la organización como globalidad identifica, capta, formaliza y se apropia de estos conocimientos o si quedan en el plano discursivo.

En la literatura disponible sobre gestión del conocimiento encontramos numerosas y diversas definiciones. Del Moral A. *et al.* (2008: 13) señalan que “La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución”.

A los fines de este trabajo y tras una revisión de numerosas definiciones, nos interesa recuperar los siguientes aspectos que entendemos centrales para comprender los procesos de gestión del conocimiento:

- *Intencionalidad*: en tanto hay un interés manifiesto de un sector o de la totalidad de los miembros, interesados en el conocimiento producido en la organización, proceso en el cual el respaldo institucional es un factor fundamental para la gestión del conocimiento organizacional.
- *Complejidad*: dado que la gestión del conocimiento enfrenta el desafío de reducir la multiplicidad de relaciones y de elementos y producir con estas nuevas realidades.
- *Orientación*: al desarrollo individual y organizacional con el objeto de lograr una ventaja o diferenciación competitiva. Esta orientación está directamente vinculada a la visión y misión organizacional.
- *Sistematicidad*: se proponen unos métodos o procedimientos para identificar, captar, organizar y acceder al conocimiento.
- *Comunicación*: todo fenómeno social es definido por la construcción de una determinada realidad (Berger y Luckmann, 1966) por medio del lenguaje, símbolos y comportamientos que son expresados por las personas en las organizaciones (Marchiori, 2009).
- *Construcción de conocimiento organizacional*: producto de la acción, la interacción y “de un proceso reflexivo en torno a la información disponible que sea capaz de producir un cambio en la acción organizacional” (Perlo, 2006: 150).

Susana Darín (2005: 264-265) da cuenta de esto al expresar: “La gestión del conocimiento (GC) es un proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, integrar, actualizar y transmitir con fluidez esas nuevas necesidades de la educación superior, tanto en la gestión de la institución universitaria como en sus funciones de docencia, investigación y extensión”.

Este trabajo se enmarca en la perspectiva del constructivismo sistémico, para el cual “la verdad es una construcción que nace de la comunicación y, por lo tanto, no existe fuera de la sociedad. En este sentido, la verdad no es ninguna característica del mundo que está ahí afuera” (Dallera, 2012: 89). Por lo tanto, la información que surja de la aplicación de este

modelo solo será tal para el propio sistema, para la organización que se apodere de él y lo implemente.

En este trabajo, nos valdremos del enfoque dialéctico desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999), cuyo modelo, tal como señalamos más arriba, está centrado en el impulso de una cultura organizacional orientada a la creación de conocimiento. Esta decisión no implica desestimar otros aportes teóricos, sino que serán incorporados conforme lo demande el objeto de este estudio.

Para estos autores, el proceso de creación de conocimiento (SECI) se inicia con la socialización y avanza a través de cuatro modos de conversión del conocimiento, formando una espiral y lo describen de la siguiente manera: 1) socialización: compartiendo y creando conocimiento tácito a través de la experiencia directa; 2) externalización: articulando conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión; 3) combinación: sistematizando y aplicando conocimiento explícito e información; y 4) internalización: aprendiendo y adquiriendo nuevo conocimiento tácito en la práctica.

La espiral es también desarrollada en la medida en que asciende hacia los niveles ontológicos superiores desde el individuo al grupo y luego a la organización. Cada modalidad del proceso SECI involucra diferentes combinaciones de entidades creadoras de conocimiento: 1) Socialización: individuo a individuo; 2) Externalización: individuo a grupo; 3) Combinación: grupo a organización; y 4) Internalización: organización a individuo.

La socialización es similar en contenido a las teorías de procesos de grupo y cultura organizacional. La combinación tiene sus raíces en el paradigma de procesamiento de información. La internalización está estrechamente relacionada con el aprendizaje en la organización. Sin embargo, señalan los propios autores, la externalización ha sido prolongadamente descuidada en la literatura organizacional. Es en este modo que el conocimiento tácito, que es personal, propio de un contexto específico, y difícil de formalizar y de comunicar a otros, es convertido en un conocimiento que es transmisible y articulado.

La producción de nuevo conocimiento implica un proceso que organizacionalmente desarrolla el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. Lo que conduce este proceso de desarrollo del conocimiento es la interacción continua, dinámica, entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. En el discurso de la dialéctica, la síntesis de A (tácito) y B (explícito) crea C (nuevo conocimiento).

En el núcleo de las organizaciones creadoras de conocimiento se halla su destreza para abarcar los opuestos y promoverlos para alcanzar nuevas metas a diferencia de las organizaciones mecanicistas, que ven en las diferencias y en los conflictos amenazas para su supervivencia.

En lo desarrollado hasta aquí, se evidencia el rol de la información y de la comunicación en los procesos de gestión del conocimiento, pero con frecuencia se cae en el error de entender que la disponibilidad de datos o, en el mejor de los casos, de información supone gestión del conocimiento. Al respecto, Pérez Lindo (2005: 74) manifiesta que

La gestión del conocimiento nos conduce naturalmente a valorizar el sistema de información y las políticas conexas que permitan el acceso universal de todos los usuarios (alumnos, docentes, investigadores, funcionarios, empleados) a todas las fuentes de conocimiento para tender a crear una organización inteligente. Pero, más que el diseño del sistema de información, que preocupa a muchos, es más importante lograr que la comunidad universitaria adhiera a una cultura de la información que tenga a su vez una base epistemológica seria. Más allá de la información lo que le importa a la universidad es el conocimiento.

Una alternativa de abordaje de la comunicación desde una perspectiva compleja y sistémica es el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) desarrollado por Piñuel Raigada y Gaitán Moya (1995) como sistema abierto conformado por tres subsistemas: el Subsistema de Comunicación abierto a las mutuas afectaciones del Subsistema Social y el Subsistema Ecológico de adaptación al entorno. Estos están inmersos en un sistema mayor (envolvente) denominado Sistema Umwelt o histórico, que no se refiere a una línea temporal como sucesión, sino a un marco que siempre hay que definir respecto a ella.

A su vez, cada uno de estos subsistemas tiene cuatro componentes que se relacionan entre sí, a saber:

- **Subsistema de Comunicación:** actores (emisores / receptores), instrumentos (producción, transmisión, recepción de señales), lenguajes (patrones de expresión, códigos de significación) y Mensajes (materias expresivas, configuración expresiva).
- **Subsistema Social:** agentes (productores, distribuidores, consumidores), medios (capital, trabajo), sanciones (roles /status, valores /normas) y productos (bienes y servicios).
- **Subsistema Ecológico:** individuos (Ego/Alter), útiles (asimilación, acomodación), epistemes (lógicas, categorías) y objetivos (perceptibles, abstractos).

Todas estas dimensiones citadas atañen simultánea o sucesivamente a los ejecutantes de cualquier interacción en que la comunicación se hace presente, a los recursos materiales o herramientas que la hacen posible, a las entidades materiales o producciones que por la interacción se intercambian, y a las reglas de orden por las que la interacción se reproduce y no se desorganiza. Así pues, ejecutantes, herramientas, producciones y orden se consideran las constantes en cualquier campo espaciotemporal o situación de interacción a la que remiten tanto la transmisión de mensajes en la comunicación humana, como el capital cognitivo/emotivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como, en fin, las relaciones sociales en la organización (Piñuel Raigada, 2010: 141).

Hacia la construcción de un modelo de análisis

Como anunciamos al inicio de este trabajo, nos proponemos construir un sistema de categorías que aporte al desarrollo de un dispositivo metodológico o analizador institucional (2) que facilite la observación de las interacciones comunicativas en los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones.

Entendemos que interacciones comunicativas orientadas a la gestión del conocimiento son los intercambios de sentidos que tienden a facilitar el diálogo y la construcción de nuevas ideas o conocimiento; incorporan diversas miradas y perspectivas sobre un tema u objeto de estudio; tienen como marco o encuadre una visión común de la organización; los interlocutores consideran que están en condiciones de aportar su experiencia a la organización y que esta se interesa por ello; cuentan con un sistema de información al servicio de todos los actores y de

una cultura que asegure la capacidad colectiva para adecuarse a los cambios de la realidad; pueden, o no, estar planificadas (más o menos formalizadas); interactúan con el medio o entorno; y, establecen como prioridad a las salidas del sistema (metas), pudiendo llegar a ellas por múltiples caminos.

Tomando como referencia los conceptos y los enfoques desarrollados por los autores mencionados en los apartados anteriores, a continuación presentamos las categorías de análisis organizadas en tres niveles:

Nivel 1: Contexto de las prácticas comunicativas

Las relaciones de comunicación se estructuran según reglas establecidas por la cultura societal y, en este caso de que estamos tratando, también por las particularidades de la cultura organizacional desde las cuales se determina quiénes y cómo pueden interactuar y cuáles son los términos de la relación (el poder, las expectativas y los intereses que se ponen en juego). Tal como señala Giddens (2011:41) entendemos que la consideración del contexto en el que ocurren las prácticas comunicativas es sustancial en tanto: “En circunstancias de interacción – encuentros y episodios–, el registro reflexivo de una acción combina, de manera general y, también, rutinaria, el registro del escenario de esa interacción”.

Nivel 2: Modalidad de las prácticas comunicativas orientadas a la gestión del conocimiento

Las interacciones comunicativas son singulares e irrepetibles. Luhmann refiere a estas como “eventos o acontecimientos comunicativos” a fin de dar cuenta de su carácter efímero, sin embargo, se reconocen, al menos, tres momentos clave en el proceso (selección de información, notificación y comprensión) en el cual los actores (interlocutores) optan por aquel que consideran el modo más apropiado de expresar la información que han elaborado (López Yañez, 2005: 172), esta selección no es neutral, sino que al igual que el contenido informativo es seleccionado en función de los intereses comunicativos de uno (*alter*), con la mirada puesta en el interlocutor (*ego*) y a partir de unos recursos (simbólicos y materiales, tangibles o intangibles) disponibles para ese fin.

Nivel 3: Resultados de las prácticas comunicativas: aprendizaje organizacional

Este nivel pone la mirada en el cambio producido en la organización a partir de la retroalimentación de las prácticas comunicativas. O, dicho de otro modo, a la nueva comunicación producida por la comunicación. Particularmente, interesa en este estudio todo lo que pueda asimilarse al *cambio organizacional* producido a partir del *aprendizaje colectivo*.

El aprendizaje organizativo ayuda a entender el cambio en las organizaciones como un proceso que es a la vez, adaptativo y generativo, estabilizador y morfogénico, integrando así la perspectiva de la innovación con la evolución. El aprendizaje organizativo sería el proceso adaptativo y generativo mediante el cual las organizaciones mantienen cierta forma estable (incluidas funciones y estructuras) a través de continuos cambios (López Yañez, 2003: 151).

El aprendizaje podrá producirse de diferentes modos, en diversos grados y a partir de variadas estrategias de gestión organizacional. A continuación, se presenta una sucinta descripción de los aspectos que se deberían considerar en cada uno de los niveles de análisis.

Nivel 1 - Contexto de las prácticas comunicativas

- Actores o participantes de la relación. La comunicación requiere de, al menos, dos participantes en condiciones de construir sentidos. Estos pueden ser personas físicas, grupos o formas organizativas. La edad, el sexo, la procedencia (nativo o extranjero), el nivel de educación formal, la experiencia en un área de conocimiento, la antigüedad en un puesto, los vínculos familiares, entre otros factores, pueden, o no, influir en la relación de comunicación.
- Cultura organizacional. Matrices culturales. Cultura organizacional / Matrices culturales: esquemas o marcos que configuran la cosmovisión de la organización, le otorgan identidad y la diferencian de otras organizaciones. Valores, apertura al cambio, visión de la organización, innovación, ritualidades.
- Estructuras materiales Estructura institucional (rígida / flexible, misión y visión organizacional, nivel de participación de sus miembros). Aspectos normativos que organizan el campo.
- Disposiciones que se expresan en los comportamientos de los actores.
 - Naturaleza de la relación (socialidad). Naturaleza del vínculo que se establece. Modos en que se construye la legitimidad de los roles que representan. Simetrías / Asimetrías de poder entre los interlocutores.
 - Modo de constituirse en términos de la relación que entablan. Fines o motivaciones (3) que persiguen los interlocutores (explícitos, o no) en torno a la relación.
 - Intereses de los actores. Morgan (2004: 135) señala que los intereses son un “complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra”.

Nivel 2 - Modalidad de las prácticas comunicativas orientadas a la gestión del conocimiento organizacional (instrumentos / escenarios)

- Momentos y espacio/s de la interacción (v. gr.: ubicación y decisión sobre la interacción, duración, sincrónico / asincrónico; ámbito físico interno o externo a la universidad, espacio físico individual o compartido).
- Productos y objetos culturales que se ponen en juego. (v. gr.: bibliografía, documentos de trabajo, maquetas o prototipos, etc.).
- Mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen en la interacción. (v. gr.: presentaciones multimedia, teléfonos, correo electrónico, sitios web, campus virtual, simuladores, repositorios y bases de datos; reuniones, comunicaciones interpersonales, charlas, rituales, comunidad de práctica, comunidad de aprendizaje, redes de conocimiento, etc.).

- Formatos académicos validados (v. gr.: artículos científicos, *papers*, congresos, jornadas, paneles, etc.).

Nivel 3 - Resultados de las prácticas comunicativas: aprendizaje (y cambio) organizacional

- Producción de sentido/s (4): Ideas predominantes, acuerdos o conflictos, aceptación o rechazo, sentidos que adquieren para los actores intervinientes.
- Generación, construcción o creación de sentido(s): Lecciones aprendidas. Buenas prácticas. Aprendizaje colectivo. Gestión del conocimiento.

Los tres niveles hasta aquí expuestos están atravesados por el tiempo. La siguiente figura pretende representar la relación dialéctica entre los tres niveles propuestos, entendiendo que el aprendizaje o cambio organizacional (*nivel 3*) da lugar a la construcción de una nueva realidad, produciendo nuevos contextos (*nivel 1*) y nuevas prácticas comunicacionales (*nivel 2*), en un *continuum* infinito, en tanto entendemos que toda organización se encuentra en un permanente movimiento que deambula entre lo previsto y lo imprevisto, lo planificado y lo contingente, el orden y el caos. En otros términos, no debemos perder de vista “que el sistema no **es**, sino que **está siendo**” (Levy, 2007: 197).

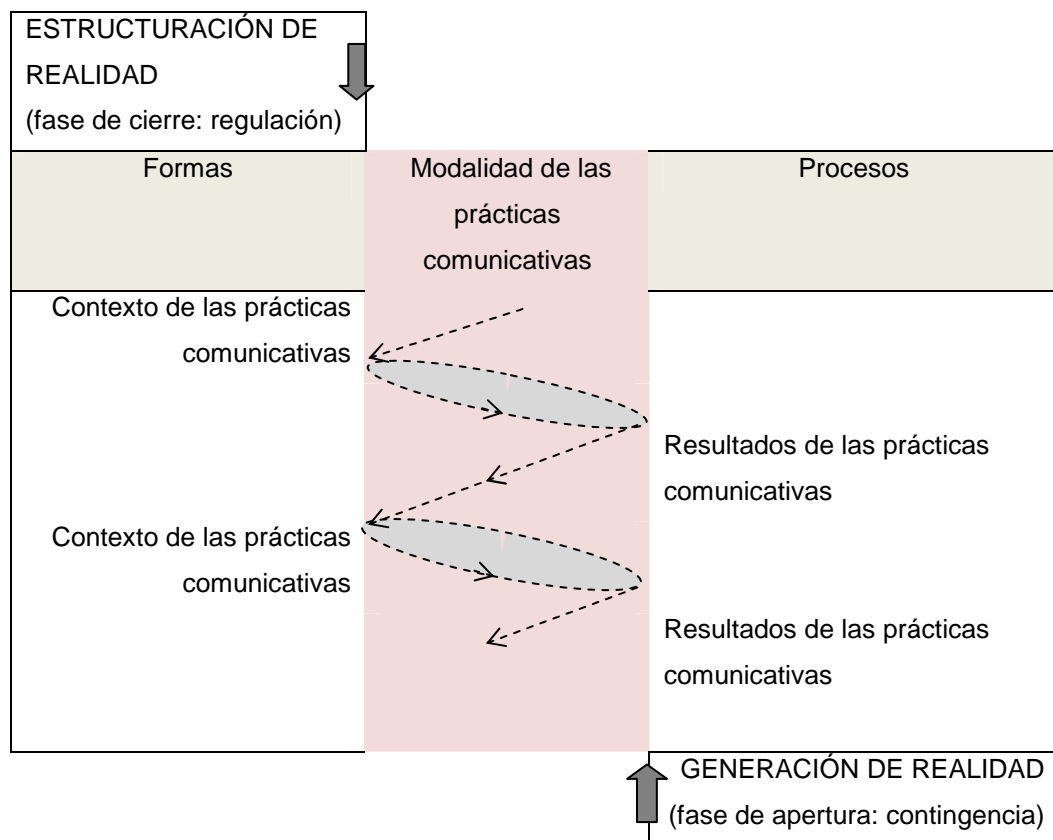


Figura 1: Niveles de análisis de las prácticas comunicacionales orientadas a la gestión del conocimiento organizacional, 2013. Fuente: Elaboración conjunta con María del Socorro Foio.

Todo mapa o modelo requiere reducir la complejidad de la realidad y centrar la mirada en unos aspectos particulares para que cumpla su cometido. La mirada del observador es la que determina cuáles son las dimensiones y elementos visibles y cuáles quedarán en la opacidad.

Conclusiones

En la introducción a este trabajo hacíamos mención del rol preponderante del conocimiento en un contexto altamente contingente y, en especial, del papel que juegan el conocimiento y la comunicación en las organizaciones. Una década atrás, el Dr. Martínez Nogueira (2002: 5) al inaugurar las *Jornadas Institucionales Escenarios de la Universidad hoy: nuevas formas de organización de la Universidad, hacia una cultura organizacional integrada* de la Universidad Nacional del Nordeste, expresaba:

Esta universidad, en este mundo confuso y difuso, incierto y amenazante, recibe las demandas surgidas de una sociedad cuyo proceso de democratización, en términos no tanto de procesos decisorios sino de las aspiraciones sociales, se va acrecentando y entonces la universidad tiene que satisfacer demandas de un mayor número de individuos, demandas en términos, también, de una mayor variedad de productos y contribuciones.

El escenario planteado exige, según M. Nogueira, una serie de compromisos de cambio por parte de la institución, entre los cuales señalaba la necesidad de repensar la universidad a partir del diálogo y la memoria, contar con herramientas de planificación y monitoreo y de gestionar el conocimiento colectivo que incluya a la comunidad y no solo un conocimiento de la denominada élite académica, sino de la comunidad universidad vinculada a la sociedad.

También Prieto Castillo (2000: 85) reclama la necesidad de una mirada comunicacional de la gestión universitaria: "Si no hay reconocimiento de lo comunicacional, difícilmente habrá una práctica en ese sentido. No se practica lo que no se es capaz de apreciar y, en todo caso, el espontaneísmo en este terreno resulta de corto alcance".

Es preciso conocer y reflexionar sobre los procesos de generación y de construcción de conocimiento, lo cual conlleva, también, pensar las prácticas de comunicación implicadas en ese proceso, y a eso apuntamos con este trabajo.

La propuesta y las categorías arriba expuestas no pretenden agotar los aspectos que se juegan en las prácticas comunicativas de gestión del conocimiento, sino avanzar en la construcción y el desarrollo de un modelo que pueda ser aplicado en una instancia posterior para la descripción de estos procesos de gestión del conocimiento en organizaciones universitarias, con el objeto de conocer sus potencialidades y puntos críticos, los factores que los facilitan y los obstaculizan y los resultados obtenidos en términos de aprendizaje y cambio organizacional.

Notas

1. Aunque son utilizados como sinónimos, los conceptos de Sociedad de la Información (SI) y de Sociedad del Conocimiento (SC) guardan algunas distancias. La SI remite a la relación y los mecanismos para la producción, el tratamiento y la distribución de la información mediados por las TIC, permitiendo a los miembros de tales sociedades obtener y compartir todo tipo de datos o información de forma instantánea sin que las distancias geográficas o las fronteras signifiquen un impedimento. En la SI la calidad, la gestión y la velocidad de la información se convierten en factores claves de la competitividad tanto para el conjunto de los proveedores como para los demandantes. Por su

parte, la SC hace referencia a la importancia creciente que la producción de conocimiento (ciencia, tecnología o conocimiento organizacional) tiene para la creación de riqueza y el desarrollo económico, considerando que el acceso a la información no genera, por sí solo, conocimiento, y donde este constituye un factor estratégico que permite dar respuestas a escenarios altamente dinámicos. En ambos casos (SI y SC), las TIC condicionan la economía en todas sus etapas, determinando, por un lado, quiénes tienen acceso a ella y, por otro, qué o quiénes controlan su creación y su acceso (Darín, 2005; Marafioti, 2005).

2. Lourau (2007:282) define la noción de analizador institucional como aquello que “permite revelar la estructura de la organización, provocarla, obligarla a hablar”. Los analizadores facilitan el acceso del observador al cuestionamiento de la institución al elucidar lo implícito, lo oculto, lo no planificado, más allá de lo evidente y previsto.
3. Para Giddens (2011: 43-44): “razones denotan los fundamentos de la acción, motivos denotan los deseos que la mueven. Pero una motivación no se une tan directamente a la continuidad de una acción como su registro reflexivo o su racionalización”.
4. Ubicamos el contenido de la interacción (información) en el Nivel 3, ya que entendemos que todos los participantes de la relación producen sentidos y, solo ahí, se produce comunicación (López Yañez, 2005: 156).

Bibliografía

- Argyris, C. (2009), *Conocimiento para la acción: Una guía para superar obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Arnold Cathalifaud, M. (1997), “Introducción a las epistemologías sistémico/constructivistas”, *Cinta de Moebio*, Revista Electrónica de Epistemología de las Ciencias Sociales, N.º 2, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Chile.
- Bateson, G. (1998), *Pasos hacia una ecología de la mente: Una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre*, Buenos Aires, Lohlé – Lumen.
- Cicalese, G. (2010), “Las dimensiones de un proyecto de intervención comunitaria”, en Equipo del C. C. La Crujía (ed.), *Comunicación comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva*, Buenos Aires, La Crujía, pp.139-197.
- Dallera, O. (2010), *Sociología del sistema educativo (o crítica de la educación cínica)*, Buenos Aires, Biblos.
- Dallera, O. (2012), *La sociedad como sistema de comunicación: La teoría sociológica de Nicklas Luhmann en 30 lecciones*, Buenos Aires, Biblos.
- Darín, S. (2005), “El impacto de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la Sociedad del Conocimiento”, en Pérez Lindo, A. (comp.), *Gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*, Buenos Aires, Norma, pp. 249-279.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007), *Gestión del conocimiento*, Madrid, International Thomson Editores.
- Etkin, J. (2005), *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Buenos Aires, Granica.
- García Moncada, R. (2008), *La interacción universidad – empresa, un espacio para la producción de conocimiento y el aprendizaje organizacional*. Trabajo de investigación para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación en la UNESR, Caracas.

- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008), Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, n.º 24, pp. 195-224. Recuperado de: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64602408>>.
- Giddens, A. (2011), *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Gore, E. y Dunlap, D. (1988), *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización*, Buenos Aires, Tesis.
- Gore, E. (2004), *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*, Buenos Aires, Granica.
- Gore, E. (2009), "Prácticas colectivas y redes de aprendizaje", *Revista del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE)*, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR), N.º 20, pp. 13-19.
- Gore, E. y Vázquez Mazzini, M. (2010), *Hacer visible lo invisible: Una introducción a la formación en el trabajo*, Buenos Aires, Granica.
- Kaplún, G. (2012), "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional", *Diálogos de la Comunicación*, Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, N.º 83, pp. 1-23. Recuperado de: <<http://www.dialogosfelafacs.net/enunciacion-y-frame-en-la-gestion-de-la-interaccion/>>.
- Kaplún, G. (2005), "Indisciplinar la universidad", en Catherine Walsh (ed.). *Pensamiento crítico y matriz colonial*. Quito: UASB-Abya Yala. Recuperado de: <http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=102:indisciplinar-la-universidad&catid=43:textos-recomendados&Itemid=2>.
- Levy, A. (2007), *Estrategia, Cognición y Poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*, Buenos Aires, Granica.
- López Yáñez, J. y otros (2002), *Hacia una ecología social de las organizaciones educativas: Desarrollo educativo y comunitario en la Sierra Norte de Sevilla*, en VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativa, San Sebastián, Universidad del País Vasco.
- López Yáñez, J. (2003), "Abriendo la caja negra. Una perspectiva sistémica sobre el cambio en las organizaciones educativas", *XXI, Revista de Educación*, N.º 5, Universidad de Huelva, España, pp. 139-155.
- López Yáñez, J. (2005), *Hacia una ecología social de la organización. Una perspectiva educativa*, Madrid, La Muralla.
- Lourau, R. (2007), *El análisis institucional*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Marafioti, R. (2005), *Sentidos de la comunicación: Teorías y perspectivas sobre cultura y comunicación*, Buenos Aires, Biblos.
- Marchiori, M. (2009), "¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna", *Revista Diálogos de la Comunicación*,

- Revista teórica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, N.º 78, pp. 1-20.
- Martín Barbero, J. (2002), "Técnicidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo", Revista *Diálogos de la Comunicación* N.º 64, Revista teórica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, pp. 8-23.
- Martínez Nogueira, R. (2002), *Escenarios de la Universidad hoy: Nuevas formas de organización de la Universidad. Hacia una cultura organizacional integrada*, en Jornadas Institucionales de la Universidad Nacional del Nordeste, Isla del Cerrito (Chaco).
- Morgan, G. (2004), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Morin, E. (1997), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford.
- Nonaka, I. (2007), "La empresa creadora de conocimiento", *Harvard Business Review América Latina*, Gestionar para el largo plazo – Lo mejor de HBR, julio 2007. Recuperado de <http://www.mbc.com.uy/documentos/Empresa_creadora_conocimiento.pdf>.
- Pérez Lindo, A. (2005), "Dimensiones de la Gestión del Conocimiento", en Pérez Lindo, A. (comp.) *Gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*, Buenos Aires, Norma, pp. 15-78.
- Pérez Lindo, A. (s/f), *El gobierno inteligente en la república universitaria: De Platón a la gestión del conocimiento*, documento presentado en el Doctorado en Ciencias Cognitivas de la Universidad Nacional del Nordeste, Resistencia (Chaco), Argentina.
- Perlo, C. (2007), "La organización como producto de la acción individual y colectiva: el aprendizaje organizacional", en Sagastizabal, M. (coord.) *Aprender y enseñar en contextos complejos: Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*, Buenos Aires, Novedades Educativas, pp. 31-166.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997), *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis.
- Piñuel, J. L. y Lozano, C. (2006), *Ensayo general sobre la comunicación*, Barcelona, Paidós.
- Piñuel Raigada, J. L. y Gaitán Moya, J. (1995), *Metodología General. Conocimiento científico e investigación en comunicación social*, Madrid, Síntesis.
- Piñuel Raigada, J. L. (2010), "La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional", *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías: Icono 14*, Año 8, Vol. 2, Madrid, pp. 125-132.
- Prada Madrid, E. (2005), "Las redes de conocimiento y las organizaciones", *Revista Bibliotecas y tecnologías de la información* Vol. 2 N.º 4 (octubre-diciembre). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf>.
- Prieto Castillo, D. (2000), *Comunicación, Universidad y Desarrollo*. Investigaciones de la PLANGESCO, La Plata.

- Rodríguez Gómez, D. (2006), "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica", Revista *Educar* 37, Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 25-39. Recuperado de: <<http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p25.pdf>>.
- Samaja, J. (s/f), *Las Ciencias Cognitivas como transdisciplina*, texto producido como parte del fundamento para la creación de la Carrera de Doctorado en Ciencias Cognitivas de la Universidad Nacional del Nordeste, Resistencia (Chaco), Argentina.
- Senge, P. (2005), *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica.
- Torres, M. R. (2001), *Comunidad de aprendizaje: Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje*, documento presentado en el Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje, Barcelona Forum 2004, Barcelona, 5-6 octubre 2001. Recuperado de: <http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/RepensandoloEducativodesdeelDesarrolloLocal.pdf>.
- Uranga, W. (2007), *Mirar desde la Comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado de: <http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/mira_2007.pdf>.