

# LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS ESPACIOS EDUCATIVOS

## COMMUNICATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN DIFFERENT EDUCATION ENVIRONMENTS

**Mariely del Valle Rosales Vilorio**

Universidad de Los Andes - Núcleo "Rafael Rangel". Departamento de Ciencias  
Pedagógicas. Trujillo - Venezuela. E-mail: [marielyrosales@hotmail.com](mailto:marielyrosales@hotmail.com)

### **Resumen**

En el presente artículo se busca realzar las estrategias (o vías) para propiciar la comunicación y la gestión del conocimiento en diferentes espacios educativos con la finalidad de impulsar el desarrollo y crecimiento tanto de sus integrantes como de las instituciones, todo esto en medio de un clima de conocimiento compartido, aprovechando el aprendizaje organizacional con el cual se cuenta; enmarcado en relaciones que tienen como objetivo único alcanzar las metas de la organización inteligente con efectividad y calidad, de manera que todo el personal de la institución educativa pueda utilizar canales de comunicación orientados a reconstruir nuevas normas de comportamiento escolar que permita gestionar el conocimiento, orientado por líderes transformadores con visión de futuro, inspirados en el deber ser de una educación de calidad para todos.

**Palabras claves:** Comunicación, Gestión, Conocimiento, Organización, Educación

### **Abstract**

In this paper we will talk about the strategies to improve communication and knowledge management in different educational environments, in order to stimulate the development and growth of the institutions and its members. All this in an atmosphere of shared knowledge, using the organizational knowledge with which the members of the organization count, framed in relationships whose only objective is to achieve the goals of the intelligent organization with quality and effectively, so that the entire school staff can use the communication channels in order to rebuild new school behavior standards that aloud manage the knowledge, orientated by transformational leaders with vision, inspired by the must be of a quality education for all.

**Key words:** communication, knowledge, management, organization, education.

**Recibido: 18/10/2011 - Aprobado: 14/01/2012**

## **I. Aspectos introductorios**

Las múltiples actividades que se realizan en las instituciones educativas ameritan el desarrollo de una comunicación efectiva que genere la participación de cada uno de los integrantes de la misma. El objetivo de este tipo de comunicación está orientado a la proactividad de los miembros, en la conformación de equipos multidisciplinarios, que tienen como misión solucionar situaciones para el bienestar del colectivo, a través de diálogos colaborativos; así como la creación de espacios para la gestión del conocimiento que incrementen el aprendizaje organizacional como institución inteligente.

Los términos gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes eran en un primer momento de uso exclusivo para referirse a la práctica empresarial. En la actualidad son concepciones desarrolladas como disciplinas en el campo educativo por la sociedad del conocimiento, causando impacto y beneficio en los diferentes espacios académicos, donde el conocimiento es visto como un proceso intelectual que el ser humano realiza, estableciendo relaciones entre lo nuevo y lo ya conocido.

El conocimiento que el individuo posee de la realidad tiene estrecha relación con su entorno, con el medio donde se desenvuelve y sobre todo con sus intereses personales. El ser humano está expuesto a innumerable información que recibe y percibe del mundo, la cual organiza, analiza, evalúa y posteriormente comunica como resultado de un nuevo esquema mental. Todos estos procesos son automáticos, se dan uno seguido del otro internamente en el cerebro de cada persona luego de recibida la información

Uno de los objetivos que hoy se propone la sociedad del conocimiento es gestionar lo que cada ser humano sabe; es decir, compartir los saberes para incrementar el capital

intelectual y el aprendizaje organizacional en cada una de las instituciones donde se desarrolle esta dinámica.

Las escuelas se conciben como organizaciones de elevada responsabilidad social; en las cuales su objetivo trasciende el hecho de prestar un servicio determinado o la transformación de un sujeto en objeto. Ciertamente, la visión está orientada a contribuir con la formación de seres humanos integrales, responsables, de pensamientos libres y creativos originarios de sus vivencias.

Por lo que es necesario crear canales de comunicación para identificar comportamientos y actitudes que favorezcan la excelencia, tanto en el plano personal como académico profesional; fomentando el talento humano que se necesita para gerenciar cualquier institución por diferente y difícil que sea su dinámica de trabajo. Ciertamente, en las escuelas se comunica información que se requiere para llevar a cabo las diferentes actividades que se generan producto de las necesidades de la colectividad educativa; así como es vital compartir el conocimiento entre los integrantes de las instituciones para hacer de ellas espacios agradables, eficientes y con una cultura inteligente de provecho para todos.

El proceso de comunicación en diferentes espacios educativos se ha vuelto una actividad difícil de realizar, lo que retarda o impide la creación de conocimiento cuando las personas usan un tono de voz agresivo, un lenguaje corporal y postura desatenta; ocasionando en muchos casos el cambio de disciplina, el deber, el respeto, la tolerancia y amor por lo que se hace. Por la presencia del autoritarismo, imposición, amedrentamiento, seguimiento, celo profesional, entre otros comportamientos. En consecuencia muchos de sus integrantes prefieren guardarse lo que saben o limitarse a compartir el conocimiento que debería

circular en la institución como parte del aprendizaje organizacional.

El hecho de compartir los saberes ya es una iniciativa que denota inteligencia, Gardner (1995) se refiere a las personas inteligentes como aquellas que son “capaces de hacer distinciones en un ambiente o contexto” (p.10); es decir que pueda interpretar, relacionar, comprender lo que sucede sin limitaciones. El ser humano ha desarrollado diferentes maneras de dar a conocer su ser, su pensar, su sentir. Sin embargo, una de las grandes interrogantes que persiste en la población, es la manera de comunicarse y qué comunicar sin crear malos entendidos y sin dejar a un lado información importante por compartir en los espacios educativos.

La intención de este trabajo es reflexionar sobre la importancia de la comunicación para gestionar el conocimiento en las instituciones educativas, debido a la responsabilidad social que tienen los directivos y docentes para conducir el proceso educativo de una manera integral y participativa.

## **II. Comunicación**

Se parte de la interrogante de ¿cómo fluye la comunicación para gestionar el conocimiento en los diferentes espacios educativos?, para ello se analiza el mensaje, como el conjunto de ideas que se desean compartir producto de información oficial o formal, las mismas surgida por ejemplo, desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación, Zona Educativa, Coordinación Municipal, Dirección, Coordinaciones Administrativas, Docentes, Estudiantes, personal de ambiente o comunidad en general. Este orden puede variar y el mensaje puede originarse en cualquiera de los informantes antes mencionados; así como también, el mensaje puede ser producto de comentarios informales realizados por las distintas personas que conforman la comunidad escolar.

El proceso comunicativo lo inicia el emisor, el cual hace, en la mayoría de los casos, uso de un discurso fluido y entendible para que llegue al receptor, quien tiene la tarea de descifrar o interpretar la información que recibe a través del código, constituido por las reglas, símbolos o signos utilizados para emitir el mensaje. El mismo está definido por el contexto, es decir, por la situación, tiempo y lugar donde se desarrolla la comunicación; dando así lugar a que se origine el retorno o retroalimentación que evidencia que el mensaje se recibió y el mismo produce una respuesta que responde a la intención de la comunicación. Es importante mencionar que el proceso de comunicación está expuesto a la interferencia de ruidos, barreras, rumores e incluso a la ética y responsabilidad del comunicador, estos elementos pueden alterar el mensaje; en consecuencia, el sentido de la comunicación.

Este proceso se genera a partir de la idea de una o varias personas y es exteriorizado o comunicado a través de diferentes formas. Actualmente, en el campo educativo, la comunicación puede llegar a ser de carácter social y pública, como restrictiva y privada; recíproca o unilateral; interpersonal o colectiva; lingüística o extralingüística; privada o pública; informal o formal; interna o externa; oral, audio-visual o visual; horizontal o vertical (ascendente - descendente); directa o indirecta; entendiéndose en cualquiera de los casos, que se puede desarrollar desde un docente hasta grupos variados interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de estudiantes, docentes, personal directivo y comunidad en general.

En ese sentido, se concibe la comunicación como un acontecimiento “esencial ligado a la vida humana y como instrumento para la construcción del tejido social” (Niño, 2011: 1), justamente esta construcción se forma con el contacto con

otras personas, donde se desarrolla un proceso en el cual se comparte información que fundamenta el comportamiento humano. Como se aprecia, la comunicación es un acto social, para el cual se distinguen tres niveles “a) comunicación intrapersonal, que nos permite manejar nuestras ideas, pensamientos y sentimientos para entenderse uno a sí mismo; b) la comunicación interpersonal que se da de persona a persona; y c) la comunicación social, se extiende a las comunidades” (p.3).

En estos tres niveles de comunicación se aprecia la intención de compartir lo que se sabe con otros; incluyendo la comunicación intrapersonal que permite al docente prepararse para exteriorizar el saber que posee. En el caso de la comunicación interpersonal va más allá de la simple transmisión de información, debido a que las necesidades actuales de la sociedad ameritan una comunicación dialógica; es decir, de intercambio. En palabras de Niño (2011) se asume el comunicarse como:

(...) un acto de hacer circular, compartir o intercambiar, por algún medio, experiencias (conocimientos, opiniones, actitudes, emociones, deseos, requerimientos, etcétera) entre dos o hasta más personas, con un propósito particular, y en situaciones reales de la vida humana (p.4).

El hecho que los docentes compartan experiencias en diferentes contextos, requiere la participación, el diálogo, el respeto y la horizontalidad al momento de comunicarse; quedando claro que la acción no es hacia una sola dirección, sino que debe ser bidireccional para que realmente se transforme en un acontecimiento social interactivo donde intervengan el colectivo institucional (directivos, docentes, estudiantes y comunidad en general).

En este punto es importante mencionar que West y Turner (2005) conciben la comunicación como “un proceso social en

el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (p.4); por lo que es indispensable desarrollar la capacidad de articular los pensamientos cuidadosamente. “La comunicación depende en gran medida de nuestra habilidad para entendernos unos a otros” (p.3). Por lo que es importante destacar que la comunicación tiene un efecto emocional y persuasivo; por consiguiente, los docentes deben desarrollar destrezas que le permitan manifestar su inteligencia mediante signos comunes que le garanticen la efectividad del proceso comunicativo con sus estudiantes en particular y con el colectivo en general.

La inteligencia del docente para comunicarse se evidencia por la transmisión correcta y consciente del mensaje; así como de la naturaleza que garantice la certeza del contenido didáctico. Tal como lo menciona Keidar (2006) al referirse a que el ser eficiente “dota al profesor de credibilidad en cada suerte de interacción personal y didáctica, y lo hace volverse persuasivo para generar una comprensión profunda, para convencer, para implantar conocimiento y para incentivar una producción cooperativa” (p.9)

Es decir, a través de un proceso de comunicación efectivo los docentes pueden vincular emociones, pensamiento y conducta de los estudiantes con el proceso de aprendizaje, transformado sus momentos de estudio en experiencias que estimulen gozo y reflexión, demostrando que su integración en el proceso de aprendizaje se ha realizado.

Para Ferreiro y Espino (2009) el aprendizaje “aunque es un proceso individual, se da en un marco social de relaciones, interrelaciones y de ayuda que implica el efecto mutuo”, lo que puede generar y hacer posible “un saber (conocimiento e información), un saber hacer (habilidades, destrezas y hábitos) y un ser (actitudes y valores), (p, 27). El

aprendizaje, entonces puede entenderse como un proceso cooperativo que parte de la individualidad del ser humano, sujeto a condiciones sociales que permite exteriorizar el conocimiento ante otros y fortalecerlo con el aporte que los demás le dan producto de la combinación del mismo.

El docente al propiciar un proceso comunicativo tiene la posibilidad de desarrollar competencias que le permiten compartir con otros docentes los saberes teóricos y prácticos, producto de sus experiencias diarias con el grupo de estudiantes. Niño (2011) manifiesta que la competencia comunicativa consiste en:

(...) un saber comunicarse en un campo del conocimiento y un saber aplicarlo, saberes que comprenden conocimientos, habilidades, actitudes y valores (precondiciones, criterios, usos, reglas, normas, otros) que habilitan para realizar actos comunicativos eficientes, en un contexto determinado, según necesidades y propósitos (p, 25)

Es importante considerar que la competencia comunicativa es un saber complejo que conduce a la práctica del discurso en diferentes escenarios de la vida escolar, y para ello es necesario estudiar los diferentes tipos de competencias para obtener del proceso comunicativo los resultados que se esperan; al respecto, Correa, Behi y Zani (citado por Niño, 2011, p.26-27) exponen sus modelos de competencias comunicativas destacando las siguientes:

- Competencia lingüística, como la capacidad para producir e interpretar cadenas de signos verbales
- Competencia pragmática, consiste en saber emitir el mensaje de acuerdo con la intención, situación y motivación de los participantes.
- Competencia tímica, hace referencia a la expresión y manejo de la emotividad de

parte de los sujetos que participan en un acto de comunicación.

- Competencia cultural, corresponde al “saber acerca de las representaciones hechas sobre el mundo”.
- Competencia ideológica, se trata de un saber sustentado en la apropiación de las creencias no argumentadas que permite justificar el poder que ostenta un grupo, dando cuenta de su ubicación en el organización social.
- Competencia paralingüística, desarrolla elementos que acompañan el mensaje como el tono de voz, el acento, la voz, la pronunciación, entre otros.
- Competencia kinésica, tiene que ver con el manejo de expresividad corporal mediante gestos, mirada, rostro y movimiento.
- Competencia proxémica, consiste en saber dar sentido a los espacios en la comunidad, como puede ser la distancia (o la mesa y la sillas) que dejan los interlocutores en un encuentro.
- Competencia sociocultural, o capacidad de reconocer situaciones sociales, por ejemplo, rangos, roles, conflictos, otros.

La atención en el desarrollo de las competencias permite asegurar el logro del objetivo de la comunicación u obstaculizar totalmente el mismo. Por lo que es necesario considerar la diversidad y complejidad presente en las instituciones para comprender y luego actuar. La comprensión es vital tanto en el proceso de comunicación como en el desarrollo del aprendizaje en los diferentes espacios educativos. Ante esta situación, se desarrollan las diversas habilidades de pensamiento las cuales son manifestadas al responder el mensaje transmitido, lo que permite establecer relaciones socioculturales así como la interacción con su contexto a través de las

habilidades esenciales que caracterizan las competencias comunicativas (interpretativas, argumentativas y propositivas)

Aunado a esto, Porcel (2000, p.60-61) menciona que se han realizado estudios neurolingüísticos que reflejan que al comunicarse, la palabra ejerce un 7% en la capacidad de influir sobre los demás, el tono de voz (la forma de cómo se dice el mensaje) representa el 38% y la postura de los interlocutores (el lenguaje corporal) un 55%. Llama la atención este último, debido a que en innumerables oportunidades al comunicarse una persona con otra no se miran o simplemente se hacen gestos que en algunas ocasiones no tiene nada que ver con la información que se ha querido transmitir, pensado que se ha entendido lo hablado desestimando lo expresado por el lenguaje corporal.

Para O'Connor y Seymour (1995) la comunicación va mucho más allá de la palabra que se emite, "el lenguaje corporal y el tono marcan una enorme diferencia en el impacto y el significado de lo que decimos. No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia" (p.48). Un ejemplo claro de lo anterior, es la situación que protagonizan los estudiantes, quienes merecen ser atendidos cuidadosamente e implicados en el proceso educativo; es decir, escucharles y responderles sus dudas, expectativas y logros, de manera que ellos sientan la satisfacción ante tal situación. Lo mismo sucede cuando un docente desea compartir con otros sus hallazgos, producto de la variedad de conocimientos encontrados en su contexto; para ello, es necesario estar en sintonía con la persona con la cual se pretende compartir la información.

De hecho, en las diferentes investigaciones realizadas para desarrollar la comunicación como parte fundamental en la programación neurolingüística, se considera

entre otros aspectos no menos importantes, la sintonía y la empatía, debido a que su finalidad según O'Connor y Seymour (1995) es "entender al otro desde su punto de vista; es decir, hablar en los mismos términos, utilizar el lenguaje corporal y la tonalidad que el otro este usando" (p.50); entender no quiere decir que se imite al otro, sino que se ofrezca un ambiente de credibilidad, confianza y participación al momento de intercambiar pensamientos, sentimiento, sensaciones y conocimiento, logrando así un entendimiento mutuo.

De esta manera, la comunicación se concibe como un proceso integral que desarrolla el ser humano inteligentemente; considerando cada uno de los elementos que intervienen en ella, demostrando así, fluidez y credibilidad para obtener el éxito deseado en la diversidad que presenta los espacios educativos.

### **III. La gerencia de la comunicación**

La figura del gerente en las instituciones educativas, reconsidera una función de liderazgo que garantiza relaciones humanas conducentes al trabajo en equipo, donde el conocimiento compartido es la pauta para el éxito institucional. Dada la importancia de la comunicación en las organizaciones, es de suponer que la gerencia trata de intervenir y hasta controlar su desarrollo. Es por ello que el líder, en su momento transmite de manera clara y en un ambiente humanista valores éticos y morales que llevan a un desarrollo gerencial integral.

Al respecto, Salazar. (2006) considera que la comunicación tiene objetivos claros, como dar "la información y la comprensión necesaria que requiere la persona en el desarrollo de su actividad" (p. 89). Por consiguiente, la comunicación debe proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación y satisfacción

en los diferentes escenarios pedagógicos; conduciendo a todos los docentes a un ambiente de trabajo en equipo para mejorar el desempeño de la actividad ejecutada, que le permita identificar comportamientos y actitudes que faciliten la excelencia.

Queda clara la tarea del gerente, en cuanto a guiar, orientar y comprender a todo el personal a su cargo, buscando el máximo rendimiento a través de una comunicación efectiva que le permita tomar y ejecutar decisiones para crear y compartir conocimientos; corrigiendo tanto los procesos como los procedimientos educativos originados en las múltiples situaciones que se presentan a diario.

Morín (2001) menciona que “la comprensión hacia los demás necesita la conciencia de la complejidad humana” (p, 107), por lo que en la actualidad se esta en la búsqueda de una sociedad transcompleja, basada en la amplitud, en la pluralidad, en la interrelación horizontal entre todos los que la conforman; debido a que:

(...) la comprensión es a la vez medio y fin de la comunicación humana. El planeta necesita comprensiones mutuas en todos los sentidos. Dada la importancia de la educación en la comprensión a todos los niveles educativos y en todas las edades, el desarrollo de la comprensión necesita una reforma planetaria de las mentalidades... (p, 111).

Estas reformas están marcadas por el respeto hacia la diversidad humana. La misma, se puede asumir para consolidar instituciones educativas que busquen el entendimiento de la multiplicidad como punto de partida del bien colectivo, donde es necesario compartir los saberes como un hecho comunicativo de conocimiento a través de relaciones humanas con la intención de construir una educación adecuada con la sociedad que hoy día se levanta.

Parece una utopía, alcanzar una “educación adecuada”, pero a ¿qué se le llama adecuada?, justamente a la educación que responda a las inquietudes de la población en todas sus edades, niveles y particularidades individuales y culturales. Desde luego que para ello no tiene cabida la imposición sino la disposición de docentes comprometidos a asumir los cambios que se originan a diario en cuanto a las diferencias intelectuales que presenta cada individuo. Que vea al otro como una oportunidad de aprender y de compartir lo que sabe. Esas cualidades solo se podrán satisfacer a través de directivos – docentes-estudiantes – comunidad con una visión abierta al mundo para que la dimensión ontológica trascienda desde el individuo hasta el colectivo.

De allí la importancia del líder, quien tiene la responsabilidad de mostrar el camino a seguir, las habilidades para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que construida con todos los miembros de la institución hará que éstos actúen propiciando las transformaciones pertinentes a través de relaciones dialógicas, que permita atender cada una de las situaciones que se generen como producto de los cambios sociales que repercuten en el rendimiento académico de cada uno de los niños y niñas, y por ende en su grupo familiar.

Según el origen y destino del conocimiento que fluye en las instituciones, Diez (2000, p.167 - 169) menciona los siguientes tipos de comunicación: la ascendente, la descendente y las cruzadas. Así como la comunicación formal que es asumida en este caso por las direcciones en las escuelas. Además de estos flujos, existen multitud de intercambios informativos informales entre los miembros de cualquier institución que fluyen en todas las direcciones sin respetar la estructura formal; es lo que se ha denominado la comunicación informal.

La comunicación formal tiene lugar a través de canales establecidos, oficialmente reconocidos en las escuelas, dentro de ellos se mencionan: reuniones generales, consejos docentes, entrevistas, entre otras; dando lugar a la transmisión de información entre el personal y con ello a la exteriorización de conocimiento que posee el emisor a través de los diálogos y reflexiones colectivas que se generan.

Por su parte, la comunicación descendente es la que se inicia en los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que usualmente utilizan los directivos de las instituciones para comunicarse con todo el personal (docente, administrativo, personal de ambiente), para dar a conocer las políticas, lineamientos, estrategias y objetivos de la escuela; así como la manera de cómo realizar debidamente un trabajo, procedimiento y prácticas organizacionales, entre otros. Al desarrollar este tipo de comunicación el emisor debe verificar la retroalimentación para comprobar si el mensaje ha sido recibido y comprendido por todo el personal, ya que como se mencionó, la comunicación verbal tiene una efectividad sólo de un 7% y si se le suma el riesgo debido al nivel jerárquico puede sufrir pérdidas o deterioros.

La comunicación ascendente actúa en sentido contrario, aquí todo el personal se comunica con los directivos. El gerente en este tipo de casos debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar, para tomar las decisiones que sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo racional y objetivo para no constituirse en objeto de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la institución.

Este tipo de comunicación es vital para las instituciones que desean sacar

el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros, debido a que el docente, administrativo y ambientalista están en constante preparación y actualización, por lo que se debe aprovechar su saber para que forme parte del capital intelectual de la institución; la información que suele circular por estos canales son: sugerencias para mejorar quejas y desventajas, informes de desempeño, problemas y excepciones, entre otros. Cuando se hace presente esta comunicación, que es considerada fundamentalmente no directiva, se puede apreciar un marcado aspecto democrático y participativo.

Otro de los tipos de comunicación considerada en esta reflexión es la cruzada, la cual fluye de manera horizontal entre el personal de niveles organizativos iguales o similares; así como el flujo diagonal entre personas que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación, se hace presente en las diferentes niveles educativos, usualmente se utiliza para la realización de actividades donde participan todos los miembros de la institución, para transmitir información que luego da paso a la creación del conocimiento, incluso en el asesoramiento de nuevas políticas a los gerentes de la institución; gracias a su carácter interdisciplinario y multidisciplinario mejoran la comprensión y coordinación de los esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

Para obtener la comunicación deseada es necesario tener claramente definido lo que se desea transmitir; es decir, planificar qué se va a decir, cómo lo va a hacer, a quién lo va a decir, qué finalidad tiene el mensaje que se desea transmitir, todo esto atendiendo la diversidad cultural e intelectual que hace vida activa en el colectivo institucional.

#### **IV. Gestión del conocimiento**

El conocimiento es considerado como un factor que incide en el modo de vida



del ser humano, éste debe ser compartido para poder aprender a aprender; es decir, comunicar los saberes para lograr transformar el conocimiento personal en un saber que se pueda aplicar en múltiples campos y por diferentes personas. El hecho de compartir lo que cada persona sabe da como resultado la gestión del conocimiento de manera automática; el cerebro no pide permiso para asociar imágenes, construir conceptos, realizar análisis o simplemente para emitir una opinión; estos procesos los realiza cada ser humano, una vez que recibe información de diferentes fuentes, la misma es procesada dando origen a nuevos esquemas mentales.

La creación del conocimiento en una institución educativa se debe a la capacidad de aprendizaje, flexibilidad, inventiva, cambio y autorregulación que el ser humano a través del proceso de comunicación puede direccionar. Este proceso puede ser dinámico o estático, proactivo o reactivo, tradicional o innovador. Con la finalidad de crear y difundir el conocimiento en un código entendible para el colectivo. Para González (2008):

(...) los conocimientos fluyen del docente investigador al alumno en un fluir que no es sólo transmitir, sino comunicar en el que lo comunicado es un mero pretexto educativo, un incentivo para que el alumno crezca como ser humano, crecimiento que supone un deseo practicado de seguir conociendo, de mejorar el conocimiento y el conocer... (p.14).

La gestión del conocimiento plantea lograr la excelencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. La didáctica consiste en la búsqueda del conocimiento y su forma de aumentarlo en el conocer. La docencia concibe entre sus finalidades el intercambio de conocimiento, orientado a satisfacer las necesidades de sus estudiantes y lógicamente respondiendo a los objetivos institucionales; con el firme propósito

de consolidar la cultura organizacional y por ende el aprendizaje organizacional de la escuela. La gestión del conocimiento supone la reutilización de la información dentro y fuera de la institución; así como su aprovechamiento para solucionar las diferentes situaciones pedagógicas que se generan en el hacer educativo. Siendo las nuevas situaciones los espacios propicios para crear nuevos conocimientos y mejorar los que ya existen.

El conocimiento comunicado y difundido garantiza el fortalecimiento de la capacidad de aprender en todos los grupos sociales y el acceso al capital intelectual; minimizando así el riesgo de la fuga de conocimiento o la exclusión de algunos sectores al mismo. Así mismo, comprender que la práctica de una buena comunicación saca a la institución de la utopía y la ubica en la dimensión de las realizaciones. Sin duda que para lograr esto debe desarrollarse la capacidad de dialogar, articular y conducir el trabajo en equipo.

Nonaka y Takeuchi (1999, p. 6-7) señalan que en una organización cuando se innova, se procesa información del exterior al interior para resolver los problemas existentes, también surge una adaptación producida por el ambiente que les rodea. La forma de creación del conocimiento para estos autores, es a través de un modelo de generación de conocimiento, mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. El mismo es concebido como un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que tiene una naturaleza dinámica y continua.

Desde el punto de vista ontológico, el conocimiento es creado sólo por los individuos, en primer momento de forma singular movidos por la razón de ser del mismo. La creación de conocimiento es un proceso que amplifica organizacionalmente

el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimientos de la institución, debido a que este proceso se desarrolla en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras comunicacionales intra e Interorganizacional.

Desde una dinámica epistemológica, se considera el conocimiento tácito como personal y de contexto específico (difícil de comunicar) y el conocimiento explícito lo cree como aquel que se puede transmitir utilizando el lenguaje formal y sistémico. Así mismo, los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias; las personas saben más de lo que pueden expresar. En tal sentido, epistemológicamente la creación del conocimiento se da a través de la conversión del conocimiento tácito a explícito en sus cuatro formas (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) de manera de interacción produciendo una espiral.

El conocimiento es producto de la acción del aprendizaje, el cual es un proceso en el que se integra información, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Es evidente que la escuela es una institución donde se crea conocimiento, así como también se gestiona continuamente el aprendizaje de manera sistémica. En tal sentido, la institución que aprende lo hace a través de sus docentes, de sus estudiantes y de todo el personal que ahí labora porque es desde ese espacio que se enseña y se aprende, insistiendo en un aprendizaje permanente, creando un aprendizaje transformador que se transmite entre las personas involucradas de una manera crítica y creadora.

De esta manera, el proceso de aprendizaje se puede producir sólo en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje

individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Debido a que es necesario que se desarrollen los canales de comunicación para que se de origen a la creación del conocimiento; es decir de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. Lo que permite convertir el conocimiento de los docentes y equipos de la institución en un conocimiento colectivo de la misma, a través de las herramientas y mecanismos utilizados.

Nonaka y Takeuchi (1999, p.8) plantean que para que el conocimiento individual se convierta en organizacional, se requiere que ciertas acciones eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a las organizaciones. En consecuencia, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que sus docentes deben aprender a ver la realidad desde otra perspectiva, detectando ciertas leyes que permiten entenderla y manejarla. Tal como lo menciona Martínez (2008) “las capacidades individuales y las de los equipos naturales de trabajo construyen y potencian la capacidad de aprendizaje en la organización, que constituye una meta reflexión sobre sí misma” (p.12)

Las capacidades se han de entender en la institución que aprende como herramientas mentales o como habilidades generales que pueden utilizar el colectivo institucional (directores, docentes, alumnos, administrativos, ambientalistas, comunidad) que son considerados aprendices para aprender. Así mismo, la organización educativa considerada como gestora del conocimiento posee capacidades e inteligencias para aprender, donde se desarrollan destrezas y habilidades para incrementar su capital intelectual.

La comunicación y la gestión del conocimiento en los espacios educativos deben ir de la mano, una dando paso a la otra, para que las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hagan crecer y evolucionar a las instituciones, en consecuencia al colectivo. Todo esto en un clima de conocimiento favorable, dentro de un marco integral de relaciones humanas que tenga como fin lograr consecutivamente los objetivos de la escuela como una organización inteligente.

## **V. Consideraciones finales**

El ser humano es un creador y gestor de información y conocimiento. La escuela es uno de los primeros lugares de encuentro y socialización tanto para los niños en su rol de estudiantes, como para el personal que desarrolla su capital intelectual en ella. Surge, entonces la necesidad de desarrollar un proceso de comunicación que garantice la gestión del conocimiento entre el colectivo institucional, tendríamos que comprender al otro como un individuo complejo, producto de un contexto particular, al que hay que atender con hospitalidad y respeto para incentivar en él, el desarrollo de un ser integral como eje fundamental en la conformación de esta era del conocimiento; por tanto, más que hacer recomendaciones, establecer normas o lineamientos, surge la idea de presentar un conjunto de consideraciones, para ser pensadas, adaptadas y, por qué no, mejoradas:

-Entender la comunicación como un proceso que permite compartir el conocimiento que posee cada individuo, a través de canales y competencias que produzcan confianza y acercamiento a cada miembro del colectivo. Armonizando el lenguaje entre toda la población, debido a que coexisten en estas instituciones diversidad de culturas, profesiones, ambientes y experiencias.

-Los espacios de participación tendrán que ser de socialización de la información sobre la realidad en que se actúa, para reconocer la importancia del conocimiento como factor de crecimiento y de progreso, donde la actividad educativa es el proceso clave orientado al desarrollo del “aprender a aprender”.

-Concebir la tecnología como una herramienta para desarrollar la gestión del conocimiento; diseñada en cada institución de acuerdo a sus necesidades, de forma tal que todo el colectivo la pueda manipular de manera sencilla y le permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesite compartir.

-El liderazgo ejercido debe ser transformador, el cual incluya una visión de futuro que despierte en el colectivo la motivación a integrarse en las múltiples actividades de la institución; así como: el autocontrol, los modelos mentales compartidos, el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo, con una actitud de ganar – ganar, predispuesto a crear el valor y la flexibilidad en el desarrollo de sus capacidades.

-Incentivar la capacitación académica y constante para incrementar el capital intelectual en la institución, donde desarrollen su capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social como elemento clave para crear o fortalecer competencias en los niños y niñas, con todos los miembros de la institución o comunidad en general, que les permita saber actuar en el contexto de manera exitosa.

-Desarrollar diálogos colaborativos entre los miembros de la organización que permita gestionar el conocimiento de manera flexible y dinámica para crear alternativas de acción conjunta.

- Definir una cultura orientada al conocimiento, basada en los procesos de trabajo en función y satisfacción de las necesidades de cada comunidad educativa, la cual estará institucionalizada en estructuras de signos y símbolos que deben ser compartidos a través de los hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y sentir.

### Referencias bibliográficas

- Diez C., *Administración y Dirección*. McGraw Hill. Madrid, España. 2000. Pp 167-168-169.
- Ferreiro R. Espino M., *El ABC del Aprendizaje Cooperativo: trabajo en equipo para aprender y enseñar*. 2a edición. Editorial Trillas, México. 2009. Pp. 27.
- Garner H, *Inteligencias múltiples*. Paidós. Madrid. 1995 Pp. 10.
- González Félix. “Qué es y de qué se ocupa la didáctica: sus fundamentos y métodos”. En De la Herrán Gascón, Agustín y Paredes Labra Joaquín (coord.). *Didáctica General*. McGraw Hill. España. 2008. Pp.14.
- Keidar D., (traducción: Páez Ximena). *La comunicación en el aula. Uso de la inteligencia emocional y la comunicación no verbal en la enseñanza de ética en las escuelas de medicina*. Universidad de Los Andes Publicaciones Vicerrectorado Académico Codepre. Mérida, Venezuela. 2006. Pp. 9.
- Martinez A., “Aprendizaje Organizacional”. En Zapata Cantú Laura Esther. (coord.). *Aprendizaje Organizacional*. 2a edición. McGraw Hill. México. 2008. Pp.12.
- Morín E., *Los siete saberes necesarios de la educación del futuro*. Paidós. Barcelona, España. 2001. Pp.107-111,
- Niño V., *Competencias en la Comunicación. Hacia las prácticas del discurso*. 3ª edición. Ecoe ediciones. Bogotá, Colombia. 2011. Pp.1-3-4-25-26-27.
- Nonaka I. Takeuchi H. (traducción: Hernández Kocka, Martín). *Las organizaciones creadoras de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford, University Press. 1999 Pp. 6-7-8.
- O’Connor J., Seymour J. *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Ediciones Urano, S.A. Barcelona, España. 1995 Pp.48.
- Porcel C., *Qué es LA PNL, ejercicios para la transformación personal mediante la programación neurolingüística. Manuales Integral*. Barcelona, España. 2000 Pp. 60-61.
- Salazar. M., “El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?”. *UNIREvista* – Vol. 1, N° 3 julio. 2006 Santiago de Chile.
- West R., Turner L. *Teoría de la Comunicación, análisis y aplicación*. Mc Graw Hill. España. 2005 Pp. 3-4.