

# Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales

*Gerardo Romero<sup>1</sup>*

## Resumen

A través de este artículo se presentan los retos que han de asumir las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales; para tal fin, se realiza el análisis descriptivo de diferentes teorías relacionadas con el capital intelectual como recurso primario para el desarrollo de las organizaciones. Asimismo, se han seleccionado y compilado planteamientos de diferentes autores, que analizan el impacto de la tecnología comunicacional en el recurso humano y la comunicación que se dan entre el hombre y la máquina; así como también, las exigencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación frente al desafío de un mercado competitivo. Análisis, que permitió concluir que los nuevos retos de las organizaciones con respecto a las tecnologías comunicacionales han de centrarse en el beneficio y desarrollo humano desde una perspectiva holística, bajo una relación de uso de la tecnología que facilite la humanización de las actividades de las organizaciones.

**Palabras clave:** Tecnologías comunicacionales, capital humano, gestión del conocimiento, mercados competitivos.

Recibido: 17-02-05    Aceptado: 14-03-05

---

<sup>1</sup> Lic. en Administración. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor Agregado de la Universidad del Zulia en el núcleo COL-LUZ.

# **Organizations' challenges in the Face of New Communicational Technologies**

## **Abstract**

Through this article, the challenges that organizations must assume in the face of new communicational technologies are presented; for such a purpose, it makes a descriptive analysis of different theories related to the intellectual capital as a primary resource for the development of organizations. Also, proposals from different authors have been chosen and compiled; they analyze the impact communication technology has made on human resources and the communication taking place between man and machine; as well as the requirements in the use of technologies of information and communications in the face of a competitive market. This analysis brought about the conclusion that new organizations challenges regarding communicational technologies must be centered on human benefit and development from a holistic perspective, under a use relationship of technology that may facilitate the humanization of organizations' activities.

Key words: Communicational technologies, Human capital, Knowledge management, Competitive markets.

## **Introducción**

Las nuevas tendencias tecnológicas en el mundo actual, además de desarrollar redes de información globales, innovar en la computación móvil, perfeccionar la multimedia y, profundizar las telecomunicaciones han obligado a las organizaciones a que tomen mayor interés en ahondar en los conceptos acerca del aprendizaje organizativo, de la gestión del conocimiento y de la valoración del capital intelectual como elementos que motorizan a los modernos cambios interactivos de la comunicación.

No hubiese sido posible alcanzar el desarrollo actual del ser humano si éste hubiese permanecido mental, social o físicamente aislado. La evolución de las diversas formas de comunicación

en el hombre han permitido el crecimiento de las organizaciones, primordialmente por estar éstas conformadas por personas. Es difícil dejar de observar la cantidad de cosas que le comunica el mundo al hombre, y, muchos menos las que éste le comunica al mundo. Esta relación comunicacional entre los hombres y su entorno sigue latente a través de los siglos; por eso las nuevas tecnologías deben coadyuvar al proceso de comunicación a través del cual los individuos condicionen recíprocamente su comportamiento dentro y fuera de las organizaciones (Collado, 1991; Rojas y Arapé (a) 1998, Rojas y Arapé (b) 1998; Fernández, 1998)

Para llegar a analizar este proceso comunicacional y lograr su mayor efectividad en la organización, lo primero que debe hacerse es centrarse

en el propósito que este proceso persigue; con el fin, de poder determinar si la conducta asumida por el hombre para su convivencia social se adapta a los resultados deseados por la organización (Rojas, Arapé, Mújica, Rodríguez, Lara, Durand y Ugas; 1999). De allí se desprende que, si la comunicación interhumana es entendida como el conjunto de procesos según el cual se transmite y se recibe diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común (Collado, 1991; Fernández, 1998), se puede asumir entonces, que el desarrollo de las nuevas tecnologías en aras de la comunicación institucional debe agilizar el proceso mediante el cual se transmiten y se reciben esos datos, ideas, opiniones y actitudes, para lograr así, la necesaria coordinación de los esfuerzos que alcancen los objetivos perseguidos por cualquier organización (Rojas, 1994; Rojas et al., 1999).

Es bien sabido que gracias a la comunicación, ha sido posible para el hombre transmitir sus experiencias de una generación a otra de una manera continua. Sin la posibilidad de las comunicaciones, el avance no hubiera sido posible en ningún sentido y, menos en las organizaciones, en donde la mayoría de sus miembros se la pasan más del 80% del tiempo aplicando de una u otra forma los procesos comunicacionales (Collado, 1991; Rojas, 1994; Rojas y Arapé (a) 1998, Rojas y Arapé (b) 1998; Fernández, 1998, Rojas et al., 1999)

Entretanto, sólo por medio de la comunicación interactuante puede haber relaciones humanas que aseguren un claro entendimiento. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el

hombre, es necesaria la comunicación y con ella la interactuación (Collado, 1991; Fernández, 1998). Por consiguiente, las organizaciones tienen que estar muy pendientes de su entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, de la sociedad global, para así mantenerse en el mercado y estar dispuestas a crecer (Castell, 1998; Belly, 2003).

En otras palabras, las organizaciones deben ir más allá de su entorno y no conformarse con sólo incursionar en nuevos mercados, y transformarse para apoyar todo lo que signifique el mejoramiento continuo, sino que además, debe adquirir nuevas tecnologías y sistemas comunicacionales que activen la información que de apoyo a la toma de decisiones (Cabero, 1996; Castell, 1998).

En ese sentido, la creación y generación de conocimiento debe apuntar hacia el desarrollo de las comunicaciones mediante un proceso de pensamiento que genere un juicio que esté abstraído de las percepciones sensoriales (Ramírez, 1997). La gestión de conocimiento podría perfeccionar las comunicaciones organizacionales que se centran en una realidad sensible a las impresiones o percepciones del entorno organizacional y, en una realidad inteligible figurada en ideas racionales que forman el capital intelectual (Bermúdez, 1996; Belly, 2003).

Planteadas estas inquietudes anteriores, se llevó a cabo una revisión documental de diferentes autores para plasmar un diagnóstico a los nuevos retos de las organizaciones venezolanas frente a las recientes tecnologías comunicacionales.

## **Capital intelectual: recurso para el desarrollo de las tecnologías comunicacionales**

El capital intelectual siempre ha estado presente en las organizaciones; pero ahora han tomado un mayor impulso debido a que la sociedad globalizada va enrumada a caminos más desconocidos; tanto es así, que en el transcurso de las últimas décadas se viene dando una explosión en áreas técnicas claves, que incluyen a los medios de comunicación, a las tecnologías de la información y comunicación para proporcionar nuevas herramientas para una economía enteramente global (ALTEC, 1992; Rojas y Arapé (a) 1998; Edvinsson y Malone, 1998; Bueno, 1998). Muchas de estas herramientas tecnológicas en el ámbito comunicacional antes no existían, pero actualmente aportan enormes beneficios hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas (ALTEC, 1992; Bettetini y Colombo, 1995; Bermúdez, 1996). Pero, el uso de tales herramientas, y no su propiedad, está en mano de ese capital intelectual que proporcionará las ventajas competitivas para las instituciones y, por lo tanto, se constituye un activo (Mantilla, 1999).

En torno a lo explicado anteriormente, la necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento sea más apremiante, y muestra de esta razón son los avances e innovaciones en las telecomunicaciones, en la Internet, en la informática en general, en la formación tecnológica, entre otras (ALTEC, 1992; Steward, 1997; Andrade y Campo-Redondo, 1998; Fainholc, 1999; Zorrilla, 2002).

Por este motivo, se debe reconocer la importancia que tiene el hecho de que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. Con respecto a esto, han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para la empresa. Algunos de estos modelos pueden ser: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, el liderazgo facilitador, el empowerment, entre otras (Navas y Guerras, 1998; Kaplan, 1999). Todos estos enfoques le dan mayor valoración a la importancia de la comunicación. Además, permiten facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas (Senge, 1998).

De los mencionados anteriormente interesa destacar el capital intelectual que se define como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, el mercado percibe que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro (Bueno, 1998). Éste se puede apreciar al comparar el valor de mercado de las empresas con su valor contable.

El capital intelectual, corresponde a la suma y sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad (Brooking, 1997; Edvinsson y Malone 1998; Mantilla, 1999).

El capital intelectual se centra en la construcción y gestión de los activos intangibles desde una perspectiva estratégica y gerencial, incluyendo, algunos aspectos tácticos. Su función es la consideración global de todos los activos intangibles de la organización. Representa la perspectiva estratégica de la "cuenta y razón", o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización (Bueno, 2002).

Para Edvinsson y Malone (1998), el capital intelectual tiene cuatro componentes: capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional que corresponden a las cuatro formas de crear ventajas sostenibles y que ayuda a la organización a convertirse en líder. De allí, se desprende que los gerentes actuales tienen por deber ser y por responsabilidad, expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer integridad.

Pero el conocimiento es tan sólo un aspecto del capital intelectual, y no es lo mismo que inteligencia. El término conocimiento refiere a la síntesis de la información; en cambio, la inteligencia se refiere a lo que hace falta para crear conocimiento (Brooking, 1997). La inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, encontrar nuevas interpretaciones, vencer dificultades, concebir alternativas y tomar decisiones intuitivas. Al fomentar la inteligencia, por ende, se está generando capital intelectual, ya que se crea un nuevo conocimiento que permite a las personas innovar y así crear nuevos procesos y métodos gerenciales (Bermúdez, 1996; Senge, 1998).

El conocimiento se crea y se transfiere a través de la conversación, y los líderes deben dominar el arte de fomentar la comunicación entre los miembros del equipo. (Collado, 1991; Rojas y Arapé (a) 1998, Rojas y Arapé (b) 1998; Rojas et al., 1999). Cuando se define el credo organizacional se selecciona el nivel de compromiso y confianza de los trabajadores, esto implica acordar los canales comunicacionales para establecer ésta filosofía. Dicho compromiso se logra con mejores resultados si la organización cuenta con los trabajadores que constituyan su capital intelectual en los niveles gerenciales, supervisorios y operarios (Kaplan, 1999). Al determinar la arquitectura organizacional necesaria e indispensable se camina hacia nuevos horizontes en las tecnologías comunicacionales.

En los modelos económicos tradicionales, en especial el venezolano, se utiliza normalmente el capital financiero como única fuente de activo, pero los modelos económicos postmodernos muestran que el capital intelectual es primordial debido a que está constituido por un capital humano y por un capital estructural (Mantilla, 1999). El capital intelectual, emana de un proceso de creación de valor cimentado en la interacción del capital humano y estructural, en donde la renovación continua y las innovaciones transforman y refinan el conocimiento individual en una tecnología con un valor duradero para la organización (Zorrilla, 2002). En fin, es menester que el capital humano sea convertido en capital intelectual (Brooking, 1997; Edvinsson y Malone 1998; López, s/f).

## **La tecnología comunicacional y su impacto en el recurso humano**

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías para el avance de los procesos comunicacionales, siempre adaptadas a las nuevas realidades; estas nuevas tecnologías comunicacionales le permitirían a las organizaciones una mayor versatilidad de las funciones gerenciales (Bettetini y Colombo, 1995).

En cuanto a la actividad específica del talento humano, también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función tecnológica comunicacional. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así, una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa (Brunet, 1997).

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de concebir la comunicación, por una nueva manera de desarrollar las actividades (Silíceo, Cesares y González, 1999; Guillezeau, 1999), por lo tanto, se propicia una actitud abierta hacia la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías, y ello hace a la organización más eficiente (Steward, 1997). Esto significa entonces, que la función de los gerentes del recurso humano debe estar centrada en de-

sarrollar las habilidades y las actividades que realiza el personal, incluyendo el capital intelectual, el cual requiere de un diseño de estrategias o formas de acción que refuercen los cambios hacia la excelencia (Gilbreath, 1995; Brunet, 1997).

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con las tendencias actuales de las tecnologías comunicacionales. Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización, y que además sean proactivos en su desempeño laboral (Vanegas (c), s/f). Los gerentes proactivos son, por lo tanto, aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por inspirar una visión compartida en la organización al permite desplegar esa visión diferente al entorno (Grant, 1996).

La apertura a una nueva conciencia organizacional, la búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones son algunas de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha paseado por varios escenarios para obtenerlo (Silíceo et al., 1999; Guillezeau, 1999). Las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que la conforman; de allí la importancia del aprendizaje de las nuevas tecnologías en comunicación para el recurso humano (Brunet, 1997). La realidad indica que su importancia debe traducirse en el desarrollo de sistemas comunicacionales actuales para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibi-

alidad del talento humano (López, s/f). Sería temerario afirmar que en el área de los recursos humanos en Venezuela existan grandes inversiones para sus incentivos, debido a que no existe un marco legal favorable o empresas que tengan una visión a largo plazo (Vanegas (a), s/f).

Sin embargo, a pesar de los altibajos que se pueden presentar en las organizaciones, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento del personal, especialmente en el capital intelectual, definitivamente auxiliaría a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos (Steward, 1997; Brunet, 1997). Es importante señalar, que la gerencia del recurso humano en Venezuela debe asumir un liderazgo claro para explicar las razones y los procesos del cambio que propician las nuevas tendencias tecnológicas con relación a la comunicación.

### **Las tecnologías comunicacionales frente a los mercados competitivos**

La intensa competencia a la que se encuentran sujetan las empresas, obligan a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, especialmente, en las tecnologías comunicacionales para recuperar y mantener una ventaja competitiva (Vasconcellos, 1992; Navas y Guerras, 1998; Silíceo et al., 1999). El aumento de la calidad del servicio ha propiciado un interés por parte de las organizaciones para que se realicen cambios en la tecnología comunicacional y en sus mecanismos de funcionamiento (Guillezeau, 1999).

La competitividad y la tecnología comunicacional se han convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios (Vasconcellos, 1992; Vanegas (c), s/f). En los más diversos sectores, la crisis económica ha recrudecido la rivalidad entre empresas establecidas. Aunado a lo anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente una filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la comunicación y competitividad global (Porter, 1997; Kuczarski, 1997; Vanegas (b), s/f).

Los gerentes deben plantearse la necesidad de concentrarse en el escenario de una economía abierta en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en Venezuela durante décadas (Vanegas (a), s/f). Todas las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico, pues, los productos ofrecidos hoy en día tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado (Fernández y Fernández, 1997). Estos cambios significativos han producido un vuelco positivo para que el recurso humano se mantenga permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas tendencias tecnológicas (Brunet, 1997). El difundir los conocimientos al colectivo organizacional le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada para atender las exigencias de un mercado globalizado y competido.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Por lo tanto, se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición,

unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos que disparan la competencia (Senge, 1998). Existen pocas empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Generalmente, no ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, en su calidad y en su productividad para una mejora continua y sostenible (Vanegas (a), s/f).

Las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado global, con productos y/o servicios, tienen el reto de superar de una mejor forma los procesos que se venían haciendo. Sin embargo, estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y las capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica-comunicativa-organizativa para lograr una mayor productividad y rentabilidad de la empresa (Vasconcellos, 1992; Fernández, 1998; Steward, 1997; Ramírez, 1997; Andrade y Campo-Redondo, 1998).

### **La comunicación entre el hombre y la máquina**

La interactividad, generalmente, se define como la capacidad de dialogar entre el hombre y la máquina. El nivel de fluidez y la complejidad del diálogo determinan su grado de interacción. Se puede decir que la interactividad puede darse desde apretar un botón para encender una máquina hasta interactuar con un modelo complejo de inteligencia artificial como un robot. Beatriz Fainholc se refiere a interactividad como “toda

conducta humana es un precipitado de relaciones interpersonales. Toda conducta constituye siempre un vínculo en una situación cultural. Toda conducta es un experiencia con otros y con objetos en una situación determinada” (Fainholc, 1999:46).

La manera cómo se conceptualice la interactividad permitirá utilizar los medios y determinará cómo se debe admitir la capacidad que deben tener los sistemas de comunicación para contestar o responder a los usuarios, como si fueran dos individuos que participan en una conversación (Rojas y Arapé (b) 1998; Fainholc, 1999). Por ello, la interactividad es la palabra clave de las nuevas tecnologías comunicacionales.

Dentro de un modelo interactivo están los medios telemáticos que hacen referencia a medios computacionales, es decir, la inclusión de un computador en el sistema comunicacional. Estos multimedia vienen a ser la suma o el agregado de los diferentes tipos de Información tales como: textos, gráficos y animación, sonido e imágenes en movimiento que integran los mensajes destinados a diferentes canales perceptuales, pero en este caso, bajo un control interactivo del usuario a través de una computadora (Vaughan, 1994).

Por otro lado, se encuentra la Internet como una nueva herramienta para una vieja necesidad humana como es la comunicación. Se podría afirmar que la Internet es un instrumento maravilloso que puede ser una extensión de las capacidades humanas, pero que no deja de lado sus contradicciones (Andrade, Mandrillo y Campo-Redondo, 1995). Frente a esta nueva sociedad de la información se halla la necesidad de analizar

como incorporar las nuevas tecnologías de la comunicación, pero se debe reflexionar cómo repercute dicha incorporación para la promoción cultural del hombre y la organización (Bettetini y Colombo, 1995; Cabero, 1996).

Por consiguiente, la Internet es una herramienta que implica una gestión de la información necesaria pero que hay que asumirla de manera organizada que acompañe a los objetivos institucionales (Andrade et al., 1995). Pero con el desarrollo de la telemática, conocida como la nueva esfera del conocimiento tecnológico que fusiona la cooperatividad entre las telecomunicaciones con la informática, se está cambiando las posibilidades de futuro, gracias al vertiginoso desarrollo de Internet y las nuevas redes telemáticas (Andrade et al., 1995).

Esta colaboración creativa o fusión tecnológica sirve de señal premonitrice a la emergencia del nuevo paradigma comunicacional e interactivo; el cual, insinúa un nuevo mundo de posibilidades y donde las autopistas de información, el hiperespacio y los mundos virtuales, son apenas los primeros paisajes de esta nueva geografía paradigmática. En ese caso, la telemática podría afectar las organizaciones sociales, creando nuevas formas de filiación que rompen con los parámetros tradicionales de espacio y tiempo.

### **Conclusiones finales y sugerencias**

- La idea central de este artículo es que los nuevos retos de las organizaciones frente a las recientes tecnologías comunicacionales deben centrarse en el beneficio y desarrollo humano

de una forma holística, tanto como individuo y colectividad; bajo una relación del uso de la tecnología que permita la humanización de las actividades de las organizaciones.

- Las recientes tecnologías comunicacionales acortan las distancias geográficas por un lado, pero por otro, acentúan las desigualdades sociales y geográficas. En ese sentido, cada vez se torna más urgente establecer normas y políticas que garanticen el derecho irrestricto a la comunicación.
- La utilización de las nuevas tecnologías comunicacionales es fundamental, ya que producen un efecto multiplicador donde hay que planificar y gestionar la información para que las organizaciones que trabajan en las diferentes áreas reflejen lo que quieren difundir.
- Es pertinente que las organizaciones manejen las herramientas comunicacionales y que tengan claro qué quieren hacer y cómo. Por eso, deben reconocer la necesidad de valorar todas las posibilidades tecnológicas para una comunicación organizacional globalizada, pero acompañada de un consensuado aprendizaje organizativo y una gestión del conocimiento generada por su capital intelectual.
- Las nuevas tecnología comunicacionales, como el correo electrónico e INTERNET influyen y ayudan positivamente a las organizaciones, puesto que saltan barreras geográficas, profesionales, lingüísticas, económicas, entre otras; en fin, propician el avance en las organizaciones a los sitios más remotos mejorando así la continuidad del proceso productivo gracias a su gestión del conocimiento y a la formación

de su capital intelectual cada vez más informado.

- Surge la necesidad de formular políticas en pro de la tecnología, de la información y de la comunicación de manera integral; políticas que tiendan a la preservación de los genuinos valores culturales de los pueblos, implementando mecanismos que evalúen el impacto de estas nuevas tecnologías. Dicha evaluación debe partir desde una óptica ética, social y política.
- Para finalizar, es recomendable tomar en consideración las dimensiones sociales como son: la calidad de vida, la integración social del grupo, la privacidad, la equidad y la ideología entre los beneficios derivados y los costos de adquisición.

## **Bibliografía**

- Andrade, J. y Campo-Redondo, M. (1998). Tecnología de la Información en el diseño de la Organización. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 3(6). (248-260). LUZ, Maracaibo, Venezuela.
- Andrade, J., Mandrillo, C. y Campo-Redondo, M. (1995). La Internet y el Hipertexto en la Creación Colaborativa de Conocimiento. *Encuentro Educativo*; Centros de Documentación e Investigación Pedagógica. Volumen 6(3), 262-271. LUZ, Maracaibo, Venezuela.
- ALTEC (1992). *Aspectos Conceptuales y Metodológicos de la Gestión Tecnológica*. Asociación Latinoamericana de Gestión Tecnológica. Editorial DOLVIA. Caracas, Venezuela.
- Belly, P. (2003). *Nuevas tendencias en la era del conocimiento*. Recuperado el 22 de diciembre de 2004, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/55/ntend.htm>
- Bermúdez, L. (1996). *Comunicación, nuevas tecnologías y cambios culturales*. Jornadas Nacionales de Investigación de la Comunicación Social. Universidad Central de Venezuela.
- Bettetini, G. y Colombo, F. (1995). *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Editorial Gedisa. Barcelona. España.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Editorial Paidós. Barcelona. España
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajos en las organizaciones. Definición, Diagnostico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Bueno, E. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo. Intelect. IUEE*, Euroforum. San Lorenzo del Escorial (Madrid), 1998.
- Cabero, A. (1996). *Nuevas Tecnologías, Comunicación y Educación*. Editorial McGraw Hill. México.
- Castell, M. (1998). *La Era de la Información*. Editorial Alianza.
- Collado, F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Edvinsson, L y Malone, M. (1998). *El Capital Intelectual*, Grupo Editorial Norma, México.
- Fainholc, B. (1999). *La interactividad en la educación a distancia*. Editorial Piados. Buenos Aires. Argentina.
- Fernández, D. (1998). *La Comunicación Humana*. Editorial McGraw Hill. México.
- Fernández, O. y Fernández, M. (1997). *Hablemos de Comercialización de Tecnología*. FUNDACITE. Maracaibo, Venezuela.
- Gilbreath, R. (1995). *La estrategia del Cambio*. Editorial. Mc Graw Hill. México.

- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas. Madrid. España.
- Guillezeau, P. (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: Valores, Comunicación y Liderazgo. *Telos. (1) (2)* (221-232). Maracaibo, Venezuela.
- Kaplan, R. (1999). *Balanced ScoreCard*. Editorial 2001.
- Kuczmariski, T. (1997). *Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. Colombia.
- López, C. (s/f). *El activo más valioso de las organizaciones: su gente*. Recuperado el 2 de febrero de 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/26/gente.htm>
- Mantilla, S. (1999). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*. Ediciones ECOE.
- Navas, J y Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas Ediciones. Madrid. España.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Ramírez, J. (1997). Sistema de Información para la Empresa Valor-Conocimiento: Algunas Ideas para su Diseño. *Revista Gestión y Estrategia* No. 11-12. Enero-Diciembre Recuperado el 19 de enero de 2005 de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc21.htm>
- Rojas, L. (1994). La comunicación: Factor clave del éxito en los negocios. *Revista Questiones*. No. 3, 58-71. Universidad de Sevilla, España.
- Rojas, L y Arapé, E. (a) (1998). La visión y la Comunicación en la Gerencia. *Revista Opción*. 28 (15) 29-58. Maracaibo, Venezuela.
- Rojas, L y Arapé, E. (b) (1998). La formación en comunicación en la Gerencia. *Revista Venezolana de Gerencia*.3 (5) 73-90, LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Rojas, L., Arapé, C., Mújica, M., Rodríguez, R., Lara, C., Durand, E. y Ugas, G. (1999). Comunicación, Gerencia y Futuro: Una interpretación Posmoderna. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vice-Rectorado Académico. La Universidad del Zulia. Volumen 9, Año 4, Diciembre. Maracaibo, Venezuela.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Garnica. Barcelona. España.
- Siliceo, A., Cesares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. Editorial McGraw Hill. Primera Edición. México D.F.
- Steward, T. (1997). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Granica, Buenos Aires. Argentina.
- Vanegas, C. (a) (s/f). Fortalezas y debilidades de las empresas. Venezolanas. Recuperado el 19 de marzo de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/forempresavene.htm>
- Vanegas, C. (b) (s/f). El alcance de la competitividad. Recuperado el 19 de marzo de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales3/eco/alcompe.htm>
- Vanegas, C. (c) (s/f). La relevancia de las ventajas competitivas. Recuperado el 19 de marzo de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/relvencomp.htm>
- Vasconcellos. E. (1992). *Gerenciamiento de Tecnología: un Instrumento para la Competitividad Empresarial*. Editorial Edgard Blücher LTDA. Brasil.

Vaughan, T. (1994). *Todo el poder de la Multimedia*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Méjico.

Zorrilla, H. (2002). *La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Recuperado el 19 de marzo de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kmtmuch.htm>