

SABER UNIVERSITARIO

Nº 15, enero-junio 2026



Nº 15

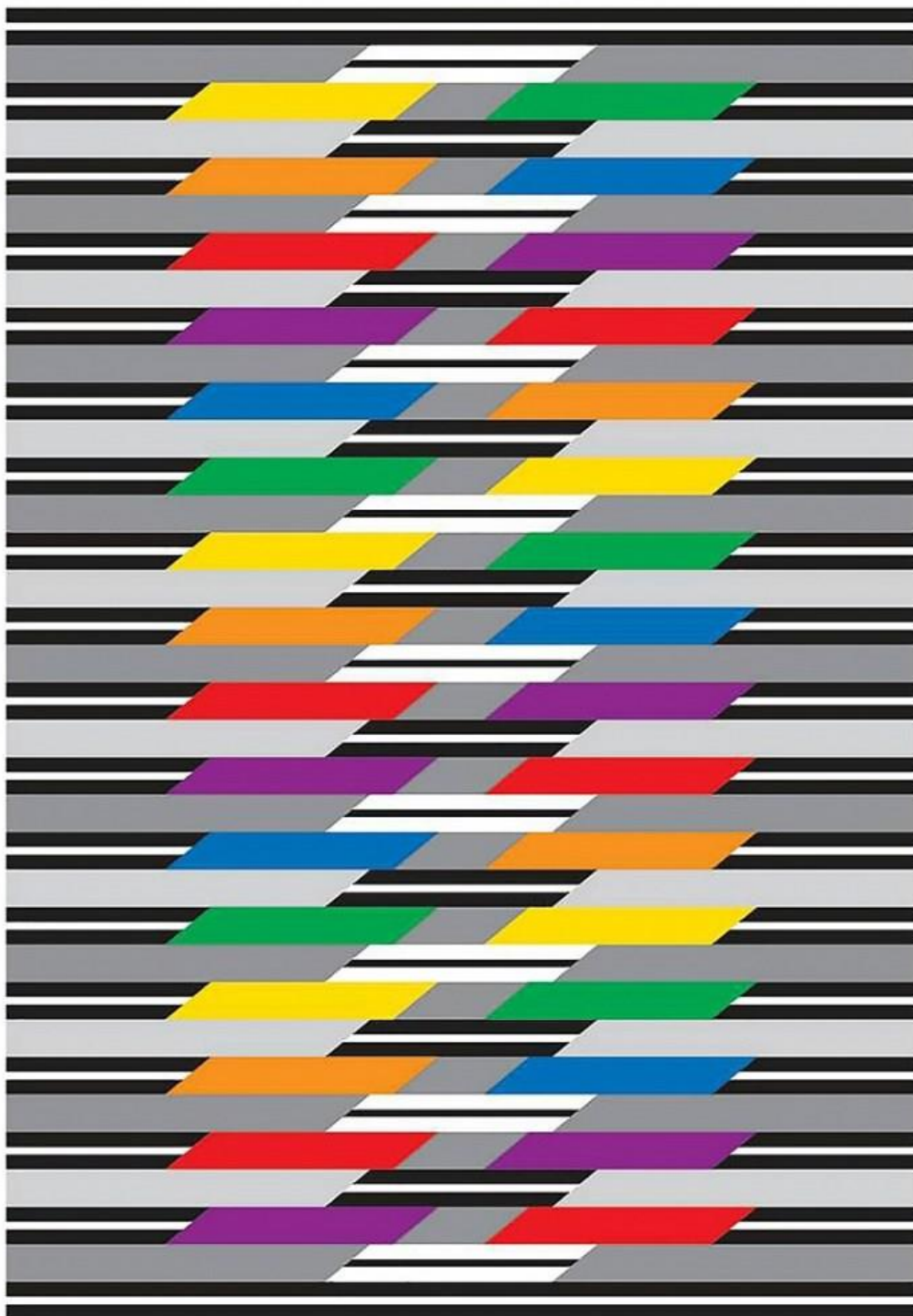


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”
Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Irdemaro Gil-Albert Almeida

Rector

Mairett Cermeño Medina

Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello

Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño

Directora

Luis Peñalver-Bermúdez

Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 15, enero-junio 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

De la cultura de silos a la reconstrucción del conocimiento: estrategias desde el coaching ontológico frente a la diáspora del talento venezolano

Loanins Alejandro Arenas Becerra
Universidad Latinoamericana y del Caribe
Anaco, Venezuela
loaninsa@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-0316-9382>

Resumen

Este artículo trata de interpretar la relación entre la cultura en silos y la emigración del talento humano en Venezuela, proyecta su impacto sobre la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones y plantea lineamientos de transformación desde el coaching ontológico. Desde lo metodológico, se fundamenta en una perspectiva cualitativa bajo la corriente hermenéutico-interpretativa, la cual permite analizar las construcciones de sentido que emergen en contextos traumatizados por la fuga de talento. Los resultados revelan que la diáspora ha quebrado los procesos de transferencia del conocimiento, muy particularmente el conocimiento tácito, afectando la continuidad organizacional y la capacidad de innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995). Paralelamente, se constata un efecto sofocante en la cultura hacia un “culture of silos” que implicaba la retención estratégica del conocimiento para sobrevivir ante la incertidumbre, y que impedía colaborar y aprender en colectivo (Davenport & Prusak, 1998/Echeverría, 2003). En tal sentido, el coaching ontológico se constituye en una propuesta teórico-práctica para resignificar la cultura organizacional al impulsarse cambios en el observador, el lenguaje y las dinámicas conversacionales, posibilitando que se erijan espacios de confianza, aprendizaje y gestión compartida del conocimiento (Echeverría, 2003; Olalla, 2014). Se consigna que para superar la cultura de silos, resultante del presente estudio, es menester un modelo integral que integre las dimensiones culturales, emocionales y estructurales, encaminado a recomponer el tejido organizacional dentro de escenarios de alta complejidad.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión del conocimiento, diáspora del talento, coaching ontológico, cultura de silos.

Abstract

This article seeks to interpret the relationship between siloed culture and the emigration of human talent in Venezuela, projecting its impact on knowledge management within organizations and proposing transformation guidelines from an ontological coaching perspective. Methodologically, it is based on a qualitative perspective within the

hermeneutic-interpretive framework, which allows for the analysis of the meaning-making processes that emerge in contexts traumatized by brain drain. The results reveal that the diaspora has disrupted knowledge transfer processes, particularly tacit knowledge, affecting organizational continuity and the capacity for innovation (Nonaka & Takeuchi, 1995). Simultaneously, a stifling effect on the culture is observed, leading to a “culture of silos” that involves the strategic withholding of knowledge to survive uncertainty, hindering collaboration and collective learning (Davenport & Prusak, 1998/Echeverría, 2003). In this sense, ontological coaching constitutes a theoretical and practical proposal to redefine organizational culture by promoting changes in the observer, language, and conversational dynamics, enabling the creation of spaces of trust, learning, and shared knowledge management (Echeverría, 2003; Olalla, 2014). It is noted that to overcome the culture of silos identified in this study, an integrated model is needed that incorporates cultural, emotional, and structural dimensions, aimed at rebuilding the organizational fabric within highly complex scenarios.

Keywords: organizational culture, knowledge management, talent diaspora, ontological coaching, silo culture.

Introducción

Desde una aproximación interpretativa, el fenómeno de la diáspora del talento humano venezolano revela algo más que una crisis estructural: evidencia una fractura ontológica en las dinámicas organizacionales, particularmente en lo relativo a la producción, transferencia y resignificación del conocimiento. En este marco, la cultura de silos emerge como una manifestación simbólica y operativa de dicha fragmentación, en la que el saber se encapsula y se convierte en recurso de poder individual antes que en activo colectivo.

Comprender este fenómeno implica superar las categorías económicas o demográficas. La diáspora va más allá del hecho migratorio para convertirse en un acontecimiento estructurante que redefine la producción, circulación y apropiación del conocimiento en las organizaciones, dando lugar a nuevas configuraciones simbólicas en su interior. La emigración masiva de profesionales bien formados ha roto las cadenas de continuidad cognitiva de aprendizaje, por lo que es perjudicial para la transferencia del conocimiento tácito, el conocimiento experiencial que es difícil de codificar y transmitir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta ruptura afecta no sólo a la eficiencia operativa sino también a la viabilidad organizacional por sus implicancias en el nivel de innovación, aprendizaje y adaptación. Como señalan Davenport y Prusak (1998), el conocimiento es un activo estratégico y, perder o fragmentar ese activo, significa impactar directamente en la capacidad de las organizaciones para competir.

En el marco de este escenario complejo emerge también una cultural dinámica críticamente importante denominada “cultura de silos”. Es un proceso donde el conocimiento se fragmenta en compartimientos donde individuos y unidades organizacionales se aferran a la información como fuente de poder o escudo contra la incertidumbre. No se trata de un

comportamiento aislado, sino que emerge como la respuesta adaptativa ante la inseguridad laboral, la carencia de incentivos y la fragilidad de las formas organizativas en cuanto a gestionar conocimiento, que alzan fuertes barreras a la colaboración y al aprendizaje colectivo.

Desde la perspectiva interpretativa, se puede considerar que esta cultura es una manifestación de las creencias que los sujetos elaboran en su relación con el contexto de la organización. Conforme a Gadamer (1975), la comprensión de tales fenómenos requiere adscribirse al “círculo hermenéutico”, en el que la partes –las prácticas individuales– y el todo –la cultura de la organización–, simultáneamente, se constituyen en un proceso dinámico de interpretación. De esta manera, la retención de conocimiento no es solo cuestión de condiciones estructurales sino también de significados compartidos que definen al ser organizacional.

En este sentido, el coaching ontológico se consolida como un camino para resignificar tales prácticas. Para Echeverría (2003), el lenguaje no es un instrumento descriptivo que refleja o refleja las realidades, sino un creador de realidades, por lo que las organizaciones pueden cambiar si cambian las dinámicas conversacionales. Olalla (2014) afirma en la misma línea que los procesos de cambio organizacional deben intervenir en el “ser” del individuo, lo que permite reconvertir culturas de aprendizaje, de confianza y de colaboración. Este artículo está estructurado en tres partes: en primer lugar se aborda el impacto de la diáspora en la gestión del conocimiento; en segundo lugar, se conceptualiza la cultura de silos como un patrón emergente; y en tercer lugar, se sugieren estrategias de intervención desde el coaching ontológico. Esta secuencia se ajusta a una lógica dialógica, que va desde el entendimiento del problema hasta la generación de alternativas transformantes.

Consecuencias de la diáspora en la gestión del conocimiento

Trabajar las repercusiones de la diáspora humana en la gestión del conocimiento requiere ir más allá de una lógica descriptiva para ubicarse en la red de relaciones que institucionalizan la producción, transferencia y sostenibilidad del conocimiento organizacional. La fuga masiva de profesionales en Venezuela no solo implica una pérdida cuantitativa de capital humano, sino una fractura cualitativa en los sistemas de conocimiento que sostienen la operatividad y la innovación.

El conocimiento tácito y explícito no son entidades estáticas, sino que a través de procesos sociales la creación y la conversión continúan, articulan dinámicamente la gestión del conocimiento (modelo Nonaka y Takeuchi, 1995). La diáspora rompe este circuito al hacer partir a actores clave con conocimiento tácito, aquel que se encuentra en la experiencia, la intuición y las prácticas no formalizadas. Esta discontinuidad crea vacíos en el conocimiento difíciles de ser llenados por medios formales, deteriorando la memoria organizacional y debilitando el aprendizaje colectivo.

A esto se suma una disminución significativa en la capacidad innovadora. La innovación se basa en gran medida en la interacción de personas y equipos, por lo que cuando esa densidad de interacción se ve reducida por la fuga de talento, también se limita la capacidad de recombinar conocimiento y crear valor. Como señalan Davenport y Prusak (1998), el conocimiento solo se vuelve estratégicamente relevante cuando es compartido y utilizado en el contexto de una organización; por tanto, su fragmentación limita su poder transformador.

Al mismo tiempo se genera un exceso estructural sobre quienes se quedan en las organizaciones: la atribución de múltiples responsabilidades a un menor número de empleados reduce el tiempo para el aprendizaje, para la documentación y para la transferencia del conocimiento. Ontológicamente del lenguaje, esta saturación afecta no solamente el desempeño operativo sino también aspectos emocionales tales como el: estrés, agotamiento, desmotivación (desgaste, des-interés por continuar realizando los mismos trabajos sin sentido) que afectan la predisposición de los sujetos a participar de procesos colaborativos, ver (Echeverría, 2003).

La diáspora ha puesto también en evidencia la fragilidad de las estructuras formales para la gestión del conocimiento de muchas organizaciones venezolanas. La falta de mecanismos institucionalizados para capturar, almacenar y difundir el conocimiento ha dado lugar a una dependencia insalubre de acciones individuales que ponen en riesgo la pérdida de conocimiento crítico cada vez que uno de sus empleados deja la organización. Así, la gestión del conocimiento deja de ser un proceso estratégico y pasa a ser una práctica contingente que está determinada por la voluntad y capacidad de actuación de los actores disponibles.

Estas deficiencias se ven aumentadas por la obsolescencia tecnológica que limita el empleo de herramientas colaborativas y sistemas eficaces de gestión documental. Dicha limitación no es un hecho aislado, sino que se ve exacerbada por la crisis económica y estructural que afecta la capacidad cognitiva. Desde la perspectiva cultural, la diáspora ha profundizado formas de retención del saber como estrategia de sobrevivencia: ante la precariedad laboral y la falta de incentivos, las y los trabajadores tienden a guardar celosamente su saber hacer para garantizar su estabilidad, lo que debilita la formación de comunidades de aprendizaje y configura un círculo vicioso que limita el crecimiento organizacional.

Especial interés supone la pérdida del liderazgo experto. Los responsables de las organizaciones tienen una función clave como intermediadores en sus procesos de transferencia de conocimiento: promueven la producción de sentido compartido, guían las prácticas organizacionales y constituyen referencias para el desarrollo de nuevas generaciones profesionales. Su carencia significa un quiebre en las dinámicas de aprendizaje que difícilmente será compensada en el corto plazo.

En un sentido más amplio, la diáspora también erosiona la confianza dentro de las organizaciones. Como postula Echeverría (2003), “[la] confianza es un juicio que hace uno acerca de la competencia y la buena voluntad de los otros” (p.142), con lo que su deterioro

incide de manera directa en la voluntad para compartir conocimiento. Desde la ontología del lenguaje, las organizaciones son redes de conversaciones y cuando la confianza se erosiona estas conversaciones tienden a ser más transaccionales y menos generativas de manera que inhibe la emergencia de nuevos significados compartidos.

Tampoco puede subestimarse la dimensión de la memoria organizacional, que Davenport y Prusak (1998) definen como el conocimiento e información acumulada de una organización que da forma a la manera cómo una organización actúa y se desarrolla en el tiempo. La diáspora perturba esa memoria y dispersa en la toma de decisiones a organizaciones que se ven impulsadas a migrar hacia una lógica de corto plazo, centrada en la supervivencia, y que disminuye sus posibilidades para la planificación estratégica y la innovación.

En resumen, el resultado de la diáspora de los recursos humanos para la gestión del conocimiento se puede observar en todos los planos: cognitivo, estructural, tecnológico, cultural y emotivo. Esto supone afrontar un desafío, uno integral, por un lado entender las dinámicas emergentes, y por el otro empezar a buscar rutas, oportunidades para la reconstrucción del tejido organizacional.

La cultura de silos como fenómeno emergente

Desde la lectura hermenéutica y dialógica del fenómeno que se ha venido describiendo, la cultura de silos aparece como un efecto directo de la diáspora, y también como mecanismo de reproducción activa de la crisis de conocimiento. No debe ser comprendida simplemente como una disfunción organizacional, sino más bien como una construcción sociocultural derivada de las prácticas, creencias y afectos de los actores organizacionales.

En este sentido, la ruptura del saber responde a una lógica de interpretación en la que los sujetos le otorgan sentidos particulares a compartir o resguardar la información. Como sostiene Gadamer (1975), "la comprensión es siempre lo que resulta de una fusión de horizontes" (p. 305), lo cual puede ser leído como que las prácticas organizacionales están mediadas por las interpretaciones de los sujetos. No es, por lo tanto, una mera terquedad personal, sino una respuesta significativa a condiciones que se consideran amenazantes.

Esta cultura se refleja en varios niveles: a nivel individual, en que el conocimiento es retenido de manera intencionada; a nivel grupal, se percibe falta de colaboración entre equipos; y a nivel organizacional, la observada carencia de mecanismos que permitan la integración del conocimiento. Puede decirse que esta multiescalaridad brinda la oportunidad de explicar la complejidad de la misma problemática, así como la imposibilidad de atajarla mediante soluciones superficiales.

Ontológicamente, los silos son más que estructuras visibles; son, más bien, formas de ser que surgen de prácticas discursivas repetidas. Echeverría (2003) sostiene que "las organizaciones no son entidades estáticas, sino redes dinámicas de conversaciones que

producen formas particulares de ser". (p. 89). Cuando se introduce en una organización la idea de que compartir conocimiento debilita la posición individual, comienza a gestarse una disposición estructural hacia el aislamiento cognitivo, que con el tiempo se normaliza y se invisibiliza.

En sintonía con esto, las emociones tienen un rol clave en el establecimiento y mantenimiento de la cultura de silos. El miedo, la desconfianza y la inseguridad inhiben la apertura hacia los demás y dificultan la generación de proyectos cooperativos. Estas emociones no se quedan en el nivel individual: se socializan y se convierten en características culturales de la organización y crean lo que Davenport y Prusak (1998) llaman entornos en los que las condiciones para el flujo del conocimiento están ausentes.

Desde una óptica epistemológica, la cultura de silos detiene los procesos de generación del conocimiento al impedir el encuentro entre conocimiento tácito y explícito. La creación de conocimiento organizacional es un proceso continuo y dinámico de interacción", (p. 70) proceso que es obstaculizado bajo condiciones fragmentadas, según Nonaka y Takeuchi (1995). Sin diálogo inter subjetivos, el conocimiento no es contrastado o enriquecido, conduciendo a conocimientos parciales, descontextualizados y frecuentemente obsoletos.

En el contexto venezolano, estas dinámicas se intensifican por la reducción de la capacidad organizacional para implementar cambios estructurales. La pérdida de nodos clave en las redes de conocimiento, combinada con la obsolescencia tecnológica y la ausencia de formación continua, limita la posibilidad de contrarrestar la fragmentación. Así, la cultura de silos no es solo una consecuencia de la diáspora, sino también uno de sus vectores de reproducción: perpetúa las condiciones que la alimentan.

Hay otra dimensión, y es la de la identidad, muy a menudo no considerada. Al dividirse el conocimiento, también se fragmenta la sensación de pertenencia de los empleados a la organización: éstos se sienten más identificados con su área o función que con la organización en su conjunto. Esta atomización identitaria conduce a una erosión del compromiso colectivo y a una susceptibilidad al cambio que, si bien es plausible en términos de autoprotección, visiblemente limita la evolución de la organización.

Se puede añadir la dimensión del poder. El conocimiento almacenado se convierte en una mercancía de negociación con la cual los individuos mantienen su posición dentro de la organización en tiempos inestables (Valhondo, 2003). Al fin y al cabo, esta utilización del conocimiento como herramienta para la supervivencia individual limita su poder transformador y, en un ejercicio de lógica circular, debilita a la organización entera, haciendo ésta más frágil frente a un ambiente ya de por sí hostil.

Ante esta realidad, se hace clara la urgencia de tratar la cultura de silos desde una perspectiva que contemple las dimensiones culturales, estructurales y emocionales. Este

conocimiento conduce al tercer estadio del proceso analítico: la introducción de estrategias de intervención del coaching ontológico.

Estrategias de intervención desde el coaching ontológico

El coaching ontológico no surge para ser una herramienta técnica más, sino que se presenta como un marco epistemológico que redefine las condiciones de posibilidad del aprendizaje organizacional. "El coaching ontológico pretende incidir en el observador que somos aumentando nuestro rango de acciones posibles" (p. 56) (Echeverría, 2003), eso quiere decir que la transformación organizacional tiene su principio de cambio en las interpretaciones o mapas que los individuos construyen sobre la realidad.

Una táctica clave para ganarle a la cultura del silo es la reconstrucción del espacio conversacional. En cuanto a la alteración de las prácticas a partir de la alteración de las conversaciones en la ontología del lenguaje, "modificando las conversaciones se modifican las prácticas: las conversaciones no solamente coordinan acciones, sino que también crean nuevas realidades" (Echeverría, 2003, p. 78). Por lo tanto, se plantea la introducción de espacios dialógicos organizados, círculos de aprendizaje, comunidades de práctica y sesiones de coaching grupal para promover la confianza, apertura y transferencia de conocimiento. Estos espacios no pueden improvisarse: deben estar prediseñados, conducidos por un facilitador idóneo y realizarse con periodicidad para provocar el efecto cultural deseado.

En este mismo sentido, es esencial el diálogo en el sentido dedicado por Bohm (1997), quien lo diferencia de la discusión. Cuando la discusión requiere de actitudes a la defensiva que chocan dentro de un marco de ganar o perder, el diálogo dialogos, "a través de la palabra" facilita que salga a la luz un sentido compartido conector. La propuesta de Bohm es que se trabaje con grupos de veinte a cuarenta personas que representen la diversidad de la organización, en espacios conscientemente horizontales, sin posiciones pre definidas ni agendas, donde "puedan suspender sus presunciones y prejuicios para verlos en conjunto". Esta suspensión convierte al grupo en un espejo en el que todo integrante puede ver sus propios sesgos, generándose un saber-participativo que rebasa la frontera departamental y construye lo que Bohm llama "coherencia láser" un pensamiento colectivo cuya energía transformadora va mucho más allá de la suma de lo que podrían haber sido los pensadores en sus individuales capacidades.

Al mismo tiempo, se necesita un abordaje en el sentido del juicio que sostiene la cultura del silo. Como se dijo, el conocimiento retenido es legitimado a través de creencias compartidas que vinculan el conocimiento con el poder individual. Los juicios pueden ser interrogados y resignificados desde su propia ontología, con procesos de reflexión y que puedan abrir para nuevas posibilidades de hacer, bajo el paradigma del coaching ontológico. El cambio cultural no se impone: se edifica en la reinterpretación colectiva del mundo real.

Informan que "la emoción debe ser abordada como eje a partir del que se oriente todo proceso de transformación". Las emociones, concebidas dentro de la ontología del lenguaje, determinan el ámbito de acciones posibles dentro de las relaciones sociales: miedo y desconfianza limitan la colaboración mientras que confianza y apertura la amplían.

El coaching ontológico propone crear estados emocionales que permitan el aprendizaje haciendo posible que las personas hagan el tránsito desde culturas defensivas hacia culturas generativas. A ello se suma la corporalidad, la actitud física que va siempre acompañado de emociones y lenguaje: la transformación organizacional exige congruencia entre lo que se dice, siente y hace, y toda esta incongruencia puede ser abordada y transformada a través de intervenciones que contemplen las tres dimensiones simultáneamente.

Desde la perspectiva del conocimiento, tales intervenciones ontológicas necesitan ser articuladas con mecanismos estructurales. El modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) proporciona un modelo conceptual para la creación y conversión del conocimiento a nivel equipo, organización y sociedad, mientras que para el desempeño exitoso de este modelo un contexto cultural estimulante es fundamental para la interacción del equipo de trabajo. Para esto, la formación de comunidades de práctica es sumamente importante: son espacios donde el conocimiento tácito se comparte, convierte y transforma en conocimiento explícito, se basan en confianza y en interés común, permiten atravesar las limitaciones de los silos y fomentar el aprendizaje colectivo.

Tampoco quienes dirigen el sistema debieran ser inmunes a rediseñar sus incentivos para alentar la colaboración por sobre la competencia. Davenport y Prusak (1998) avisan que "las organizaciones deben alinear sus estructuras y recompensas con las metas de la gestión del conocimiento" (p. 112): Reconocer y compensar la compartición del conocimiento se convierte así en un elemento clave de la transformación cultural. Sin este alineamiento estructural, las modificaciones conversacionales y emocionales impulsadas por el coaching ontológico podrían perderse en la inercia organizacional.

Del mismo modo, la dirección de la empresa deberá evolucionar hacia un coaching liderado-transformacional. Los mandos, con más perfil de aprendizaje que gestor de tareas, deben ser capaces de facilitar el aprendizaje y propiciar conversaciones que permitan ampliar el campo de acción de sus equipos. Como indica Olalla (2014), "liderar es crear condiciones para que otros tengan la oportunidad de aprender y actuar con eficacia" (p. 134). Esto, en el caso venezolano, supone la capacidad de líderes capaces de mantener la incertidumbre sin caer en el autoritarismo o la paralización, y de fomentar ambientes en los que el error sea una vía para el aprendizaje y no una amenaza.

Desde el punto de vista metodológico, el modelo de Gallwey (2000) y Whitmore (2002) da lugar a una ecuación reveladora: Rendimiento = Potencial – Interferencias. Las interferencias, el miedo, la incertidumbre, la autocrítica, las creencias limitantes, impiden que la organización pueda desplegar su potencial de posibilidades. El coaching incrementa

la conciencia y la responsabilidad de las personas, reduciendo esas interferencias y potenciando el aprendizaje. Esta mirada está en línea con algunas de las barreras identificadas en Senge (1990) y describe cómo las organizaciones tienden a autolimitarlas al ‘pensar en roles individuales’, ‘atribuir problemas a causas externas’, y ‘proteger los territorios departamentales, a expensas de la inteligencia colectiva’. Romper con esas barreras implica precisamente el tipo de acción integral, cultural, emocional y estructural propuesta en el coaching ontológico.

En particular, es importante destacar que estas estrategias deberán ser adaptadas a las reales condiciones de las organizaciones en Venezuela, tomando en cuenta las limitaciones tecnológicas, económicas y de estructura. Se trata de no replicar modelos externos sino desarrollar soluciones contextualizadas que den respuesta a las realidades locales. La implementación de las tecnologías de la información debe ser vista desde un ángulo estratégico; aunque las plataformas digitales pueden ayudar a gestionar el conocimiento, su éxito o fracaso dependerá íntegramente de la cultura de la organización a la que se tengan que introducir. Sin una cultura de colaboración, la tecnología es sólo un depósito inerte.

Desde una perspectiva sistémica, superar la cultura de silos implica atender concurrentemente en diferentes niveles del ser individual, grupal, y organizacional, con congruencia y constancia. La transformación cultural es un proceso gradual, con resistencias, y los silos, que están basados en creencias y prácticas muy profundas, no se eliminan de un día para otro. Por ello, las recomendaciones estratégicas planteadas deberán ser acompañadas de procesos permanentes de monitoreo y evaluación que le permitan adecuar las intervenciones conforme a la evolución de las condiciones organizativas. La institucionalización, por medio de políticas, normas, y estructuras organizativas, de prácticas de gestión del conocimiento y coaching ontológico es la garantía de que estos cambios perduren.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan no tienen aspiración de clausura sino de integración hermenéutica intempestiva desde la cual pueden cristalizar las capas de interpretación desplegadas a lo largo de este trabajo. Se evidencia que el fenómeno de la cultura de silos en el fenómeno de la diáspora del talento humano en el contexto venezolano constituye una problemática compleja que puede contemplarse desde múltiples dimensiones y que está profundamente arraigada en la ontología organizacional.

El primer aspecto es que la diáspora del talento humano ha originado una ruptura estructural dentro de los sistemas de gestión de conocimiento que pone en riesgo la continuidad de los procesos organizacionales. La pérdida de conocimiento tácito, para utilizar la terminología de Nonaka y Takeuchi (1995), es uno de los impactos más importantes, en la medida que ese conocimiento no puede ser llenado fácilmente ni

transferido. Con ello, las organizaciones de Venezuela se ven en una débil gestión cognitiva que restringe su capacidad de aprender, innovar y sustentarse.

La cultura de silos no es, y aquí están los resultados de diversos estudios anteriores, una disfunción organizacional a ser solucionada, sino una respuesta adaptativa a contextos inciertos, sostenida por juicios, emociones, y prácticas que se repiten y que forman la lógica parcializante dentro de la cual la lógica individual se impone a la colectiva. Esta lógica restringe los flujos de información y socava la inteligencia organizacional, dejando estancado al sistema en un círculo de crisis del saber.

Desde la óptica epistemológica, la cultura de silos interrumpe la creación de conocimiento cuando limita el contacto entre el conocimiento tácito y explícito. En ambientes de fragmentación, el conocimiento pierde su capacidad transformadora y se producen organizaciones menos competitivas y más permeables a un ambiente ya de por sí hostil. Y desde una perspectiva hermenéutica, esta cultura se reproduce a sí misma en el lenguaje y conversaciones organizacionales, lo que corrobora que la transformación debe intervenir en el “observador”, o sea, en la modalidad en que los individuos que integran la organización interpretan, sienten y actúan (Echeverría, 2003).

Uno de los principales aportes de esta línea de análisis consiste precisamente en la articulación entre el coaching ontológico y la gestión del conocimiento como perspectiva integradora para la superación de la cultura de silos. A nivel del lenguaje, la emoción y corporeización, el coaching ontológico propicia cambios profundos en la cultura de la organización que facilitan en ella la generación de ámbitos de confianza, colaboración y aprendizaje (Echeverría, 2003; Olalla, 2014).

Al mismo tiempo, la adopción de mecanismos estructurados de intercambio de conocimiento, comunidades de práctica, sistemas de documentación, tecnologías colaborativas, no será suficiente a menos que vaya acompañada de una mutación cultural que valore el intercambio de conocimientos. La cultura organizacional se presenta como el factor crítico de éxito en este ámbito, siendo coincidente con Valhondo (2003).

Previniendo lo sustancial, se manifiesta un doble imperativo de deconstrucción simultánea en todos los niveles de la organización, desplegando estrategias para resignificar los juicios que sustentan los silos, rediseñar los sistemas de recompensa y fomentar un liderazgo transformacional a través del coaching. Dicha perspectiva sistémica es requisito previo para realizar cambios perdurables en escenarios de gran complejidad. La transformación de la cultura organizacional es un proceso gradual, enfrentado a las resistencias propias del cambio; las organizaciones deben considerar tal proceso como un itinerario de aprendizaje permanente y no como una intervención única e inamovible.

Con miras a futuras investigaciones, se abre un abanico para estudios que podrán ahondar en la relación entre cultura organizacional, diáspora del talento y gestión del conocimiento,

así como el diseño de modelos de intervención apoyados en el coaching ontológico que podrán ser replicados en otras organizaciones aquejadas por problemáticas análogas. La cuestión no es si las organizaciones venezolanas pueden enhebrar nuevamente su tejido de conocimiento, sino en qué circunstancias –culturales, emocionales y estructurales- esa reconstitución se vuelve factible.

Referencias

- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Kairós.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Granica.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. Continuum.
- Gallwey, W. T. (2000). *El juego interior del tenis*. Sirio.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Olalla, J. (2014). *From knowledge to wisdom: Essays on the crisis in contemporary learning*. Newfield Network.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Díaz de Santos.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

Síntesis curricular

Loanins Alejandro Arenas Becerra. Licenciado en Administración. Mención: Recursos Materiales y Financieros. (UNESR). Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales. Mención: Producción. (UGMA). Doctorando en Ciencias Gerenciales (ULAC).