



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN LAS ORGANIZACIONES**

T E S I S

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Especialidad en
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Presenta
SANDIBEL MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

Tutora
DRA. LUCIA PATRICIA CARRILLO VELÁZQUEZ

CONACYT CB2012/178941



Ciudad Universitaria, D.F., 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

*A mis padres Dominga Hernández y Aquilino Martínez,
Por todo su cariño, apoyo y confianza y por el esfuerzo de toda su vida para sacarnos adelante.
Por nunca rendirse y darme el bien más preciado, mi educación.
Las palabras no son suficientes para hacerles saber cuánto los quiero.*

*A Ana Laura, Mayra y Aquilino,
Gracias por su compañía, consejos y apoyo.
Los quiero.*

*A Jorge Nava,
Por todo lo que has hecho por mí.
Por todo el amor y lo que construiremos juntos.
Te amo.*

Agradecimientos

Los siguientes párrafos están dedicados a quienes han apoyado mi formación académica y personal:

Un amplio reconocimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo otorgado al distinguirme como becaria tesista del Proyecto “Desempeño Organizacional. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de los Movimientos Sociales (OMS) y Acción Colectiva” (CB2012/178941) del cual es producto esta investigación.

En primer lugar, agradezco a la Dra. Lucia Patricia Carrillo Velázquez por todo el apoyo brindado para la construcción de la presente investigación. Por los años compartidos en los que me hizo crecer personal y profesionalmente. Todas sus enseñanzas se encuentran vertidas en este trabajo. Muchas gracias por su compañía, confianza y más aún por su amistad.

Un agradecimiento especial para el Dr. Jorge Cadena Roa y el equipo del Laboratorio de Análisis de Organizaciones y Movimientos Sociales (LAOMS), con ustedes encontré grandes amigos y compañeros. A mi querida Alicia Islas, muchas gracias por la confianza que me brindaste, las risas, buenos momentos y compañía, eres un ser maravilloso. A Aurora Díaz, gracias por la vitalidad que le diste al equipo y por siempre tener una sonrisa sincera para mí. Ha sido un honor compartir con todos ustedes y es maravilloso ver como algunos nos vamos pero llegan nuevos y talentosos compañeros.

A mis queridas amigas de carrera Eulalia, Jocelyn y Noemí, fue maravilloso compartir con ustedes nuestra formación, seguiremos planeando nuevos proyectos para crecer juntas. Ahora les toca a ustedes.

A mis amigas de toda la vida Alejandra, Elvia y Nancy, es un honor poder dedicarles estas líneas y hacerles saber que las quiero con toda mi alma, su presencia y apoyo han sido indispensables en mi formación. Seguiremos cosechando triunfos para compartir.

A mis maravillosas hermanas Ana Laura y Mayra, su compañía, buen humor y apoyo han sido básicos en mi formación. Ana, gracias por siempre estar conmigo, por acompañarme a hacer mi tarea y estar conmigo en las interminables búsquedas de libros en el centro, gracias por enseñarme el valor de dar desde el corazón, eres una maravillosa hermana mayor; Mayra, por todo tu apoyo, discreción y paciencia, cuentas con mi apoyo incondicional. A mi hermano Aquilino, quien guio mis primeros pasos y me demostró la importancia de no rendirme nunca. Estoy muy orgullosa de ustedes.

Nuevamente quiero agradecer a mis padres Dominga y Aquilino, sin su apoyo y confianza nada de esto sería posible. Muchas gracias por el esfuerzo que han realizado para darme a mí y a mis hermanos educación, por enseñarnos el valor del trabajo duro y a pesar de las adversidades nunca rendirse. Por darme todo lo necesario para ser una persona de bien les estaré eternamente agradecida.

Al amor de mi vida, por cambiar todo para comenzar juntos. Por todo el tiempo que desde la distancia me mostraste tu cariño y apoyo y por la nueva historia que estamos construyendo. Te amo.

Índice

		Pág.
	Introducción	1
Capítulo I	El papel del conocimiento y las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Sociedad de las Organizaciones	10
Capítulo II	La Comunicación en la generación de conocimiento	19
II. 1	Organización	19
II. 2	El proceso de comunicación	22
II. 3	Modelo de comunicación organizacional	29
II. 4	La Gestión del Conocimiento Organizacional	33
II. 5	Problema de investigación	36
5.1	Preguntas de investigación	36
5.2	Hipótesis	36
5.3	Objetivos	37
5.4	Justificación	37
Capítulo III	Teorías de las Organizaciones, evolución hacia la Gestión del Conocimiento	38
III. 1	Teoría Clásica	39
III. 2	Teoría Humanística	41
III. 3	Teoría de los Sistemas	44
III. 4	Teoría Contingente	46
III. 5	La Gestión del Conocimiento en las organizaciones	49
5.1	Datos, información y conocimiento	50
5.2	Conocimiento tácito y conocimiento explícito	53
5.3	Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional	56
5.3.1	Socialización	58
5.3.2	Exteriorización	59
5.3.3	Combinación	61
5.3.4	Interiorización	62
5.4	Condiciones que favorecen la Creación de Conocimiento Organizacional	65
5.4.1	Intención organizacional	65
5.4.2	Autonomía	66
5.4.3	Fluctuación y caos creativo	67
5.4.4	Redundancia	68
5.4.5	Variedad de requisitos	69
	Tácticas de comunicación y herramientas tecnológicas	

Capítulo IV	para crear, codificar y compartir conocimiento en las organizaciones	74
IV. 1	Tácticas para estimular la creación de conocimiento	75
1.1	Tácticas para desbloquear la captura y transferencia de conocimiento	76
1.2	Tácticas para materializar el conocimiento explícito	80
1.3	Tácticas para fomentar y transferir el conocimiento	82
IV. 2	Tecnologías de la Información y Comunicación para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones	86
2.1	Soluciones tecnológicas parciales	88
2.2	Soluciones tecnológicas integradoras	94
	Conclusiones	98
	Fuentes consultadas	103

Introducción

El presente trabajo nace durante mi acercamiento a la Gestión del Conocimiento en el sexto semestre de la Licenciatura, en el cual cursé la asignatura Teoría de las organizaciones y posteriormente durante mi colaboración, en la modalidad de servicio social y becario, en el proyecto de investigación institucional con registro UNAM/DGAPA/CEIICH/PAPIME-PE304909 “Red multidisciplinaria de aprendizaje colaborativo para la gestión del conocimiento, dirigida a transformar capacidades de análisis de la información de fenómenos sociales, basada en tecnología telemática”¹.

Para contextualizar el surgimiento de la presente investigación es necesario mencionar los objetivos del proyecto PAPIME. El objetivo general es:

“transformar, o crear, capacidades de análisis de la información, desde lo disciplinar a, multidisciplinario o interdisciplinario, en los alumnos de Licenciatura que cursen una asignatura de formación para la investigación” y cuyos objetivos particulares son: “1) Organizar una red académica multidisciplinaria de aprendizaje colaborativo para la Gestión del Conocimiento; 2) Construir y proponer un sistema de indicadores para dar seguimiento y evaluar el proceso de transformación de las capacidades de análisis de la información multidisciplinar e interdisciplinar en la investigación; 3) Instrumentar y probar la utilidad metodológica de la Gestión del Conocimiento, para el funcionamiento de una red académica de aprendizaje colaborativo; 4) Transformar, o crear, la concepción de tecnología con la finalidad de: a) reconocerla como componente de un fenómeno de estudios y b) diseñar y desarrollar una aplicación telemática de Tecnología de la Información y Comunicación para apoyar el análisis multidisciplinario e interdisciplinario de la información, durante el proceso de formación para la investigación”².

¹ Carrillo V., L. Lucia Patricia Carrillo, “Red Multidisciplinaria de Aprendizaje Colaborativo Para La Gestión Del Conocimiento, Dirigida a Transformar Capacidades de Análisis de La Información de Fenómenos Sociales, Basada En Tecnología Telemática” (México: PAPIME 2009, 2009).

² Ibid., 29.

De los cuales el interés se centró en la idea de la implementación de una red de aprendizaje colaborativo mediante la instrumentación de la Gestión del Conocimiento y la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación para reconocerlas como un componente central en el proceso de la Gestión del Conocimiento.

En ambos espacios, tanto en clase como en el proyecto, me familiarice con la Gestión del Conocimiento la cual es una estrategia cuyos procesos se enfocan en identificar, crear, almacenar y compartir todo conocimiento que aporte elementos relacionados con la estructura y funcionamiento de las organizaciones buscando llevar el conocimiento del aspecto individual al organizacional y que puede llegar a generar competitividad e innovación.

Se debe entender gestión como el conjunto de pasos o el proceso a seguir para concretar algo que ayude a aumentar los resultados favorables. Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento hablamos de cuál es el proceso para identificar el conocimiento que es útil para las organizaciones y que le ayudarán a obtener un desempeño favorable.

Partiendo de la concepción anterior es importante definir qué entendemos por conocimiento. La definición de conocimiento es una tarea sumamente amplia que se remonta a los antiguos griegos y que a pesar de ser sumamente estudiada aún se encuentra susceptible de análisis e interpretación. Por lo anterior y para fines prácticos de la presente investigación tomaremos como definición de base que el conocimiento es una construcción que se realiza a partir de la interpretación de datos e información aplicados a un contexto determinado y es un tema que se aborda más a detalle en capítulos siguientes.

Particularmente en la presente investigación hablaremos del llamado Conocimiento Organizacional que es “aquél referido a la estructura y funcionamiento que facilita la identificación y evaluación de la capacidad interna de las organizaciones para competir en

el ambiente externo". Es decir, nos centraremos en aquel conocimiento que se refiera a la estructura y funcionamiento interno de las organizaciones que les da herramientas cuyos resultados permitan potencializar su actuar al entorno.

Por tanto, entenderemos la Gestión del Conocimiento como una estrategia que nos ayuda a identificar, crear, almacenar y compartir todo conocimiento relacionado con la estructura y funcionamiento de las organizaciones que les permita sobresalir en un entorno donde, debido a la diversidad de organizaciones, mantenerse resultan ser una tarea desafiante y el conocimiento un elemento que puede permitirles mantenerse en el campo de la innovación.

La Gestión del Conocimiento parte de que algunos integrantes de la organización pueden poseer conocimientos sobre el funcionamiento y estructura de ésta que sean fundamentales para su funcionamiento o que puedan llegar a optimizar procesos a través de ciertas acciones que han aprendido desde la experiencia. Por tanto, es de vital importancia para la organización identificarlos, sistematizarlos, plasmarlos y compartirlos con el resto de los miembros. De allí el papel fundamental que juega el conocimiento dentro de esta propuesta, de su identificación puede depender la sobrevivencia de la organización.

Debe entenderse al conocimiento como un proceso de construcción entre los integrantes de la organización y la información proveniente del entorno. Este conocimiento se encuentra en constante cambio influido por determinados aspectos como la competencia, el mercado, las políticas públicas, la sociedad, entre otras. Así pues, buscar identificar el conocimiento útil para las organizaciones se convierte en un proceso de retroalimentación que genera un fenómeno de aprendizaje en las organizaciones alimentado por la necesidad de cambio y actualización necesarios para sobresalir.

Cabe mencionar lo complejas que resultan ser las organizaciones hoy en día, en las cuales inciden diferentes factores como el entorno altamente competitivo al existir un sin número de organizaciones, el constante cambio a partir de las cada vez más recientes innovaciones tecnológicas así como el factor humano variable y en constante modificación. Estos son sólo algunos factores que generan transformaciones en el actuar diario de las organizaciones.

Particularmente la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) toma un papel fundamental ante su actual y rápida evolución al contar con variadas aplicaciones que pueden ayudar dentro de las organizaciones a establecer y optimizar procesos como generar y compartir contenidos de manera rápida.

Las TIC y su evolución permiten imaginar nuevos caminos para el desempeño de las organizaciones donde su conocimiento y aprovechamiento puede potencializar a todo aquel que se apropie del conocimiento de su funcionamiento.

Desde esta perspectiva observamos a las tecnologías como un instrumento de apoyo que nos permite establecer caminos para la construcción del conocimiento. Por tanto, entender para qué sirve la tecnología resulta fundamental para no caer en mirarla o utilizarla como un repositorio sino como un instrumento el cual debemos apropiarnos para construir conocimiento.

Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento debemos entender a las tecnologías como un instrumento central de apoyo para la construcción y comprender que no es la tecnología en sí misma lo que nos ayudará a Gestionar el Conocimiento en las organizaciones, no se trata de únicamente almacenar datos e información sino de lograr darle una orientación y utilidad a las tecnologías utilizadas partiendo de las necesidades de la organización.

No se debe ver la tecnología como el sitio para almacenar datos e información, debemos lograr observarla como un elemento central de identificación del conocimiento organizacional para compartirlo, difundirlo y a partir del cual se puede seguir generando nuevo conocimiento.

Con esta concepción me encuentro, además, ante el desafío de conocer el papel del profesionalista en Comunicación Organizacional dentro de la implementación de la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones.

El actual contexto donde la TIC se vuelven un factor de competencia en un entorno donde la existencia de organizaciones se diversifica a un sin número de actividades me permitió preguntarme cuál es el papel del profesionalista dedicado a la Comunicación Organizacional y conocer de qué nuevas competencias necesitamos para hacer frente a los retos actuales.

Más aún, conocer cuál es el papel del profesionalista en Comunicación Organizacional para entender que la tecnología no crea conocimiento sino de comprender el papel de la interacción entre el conocimiento perteneciente a los integrantes de la organización y las tecnologías mediante las cuales puede hacerse explícito, compartir y difundir el conocimiento útil al interior como al exterior de las organizaciones.

Por tanto, encuentro que el papel del profesionalista en Comunicación Organizacional se centra en identificar la interacción entre el conocimiento presente en los integrantes de la organización, interacción que se favorece mediante la implementación de determinadas tácticas comunicacionales que ayudan a lograr eliminar barreras inherentes al ser humano y lograr explicitar y plasmar el conocimiento útil que poseen. A su vez identificar qué tecnologías son las óptimas para resguardar y compartir ese conocimiento, el cual al ser identificado por otro mediante ciertas estrategias o a través de las tecnologías pueden lograr generar conocimiento nuevo. Con esto se busca generar un proceso de aprendizaje

constante mediante la identificación de las tácticas y tecnologías acordes a las necesidades de la organización.

De la descripción anterior **parto de la consideración hipotética de que las organizaciones deben conocer en qué consiste la Gestión del Conocimiento y cuáles son los elementos que intervienen en ella.** Esto con el objetivo de marcar la importancia de los procesos de aprendizaje que se deben generar al interior de las organizaciones para estar en constante actualización y conocer qué tácticas y tecnologías pueden ayudarles para generar, identificar, compartir y difundir el conocimiento presente en ellas.

Por tanto, a lo largo del presente trabajo desarrollaremos cada uno de los elementos que forman parte de la Gestión del Conocimiento y que son importantes para considerar en las organizaciones y de esa forma adaptar su actuar en el contexto en el que se desenvuelven guiándolas hacia la revaloración del conocimiento que poseen y a buscar alternativas para actualizarse.

En el capítulo uno se describe el actual contexto de competencia en el que se desenvuelven las organizaciones y en el cual el conocimiento adquiere una nueva significación y la tecnología toma un papel fundamental para trabajar y poder compartir ese conocimiento. Ese contexto es llamado Sociedad de las Organizaciones debido a la diversificación de organizaciones presentes en la sociedad es cada vez más amplia.

El contexto actual donde el auge de las tecnologías y la nueva valoración del conocimiento son vistos como fuente de competencia para las organizaciones deja entrever un elemento clave en la interacción de estos elementos: la comunicación. Ésta se ha visto modificada mediante las tecnologías pero es un factor importante para lograr conocer plenamente la Gestión del Conocimiento, pues tener claro cuál conocimiento deseamos identificar es indispensable para el óptimo funcionamiento de la organización y saber cómo aprovecharlo para el desarrollo.

Estos aspectos, desde comprender qué es la comunicación, los factores que intervienen en ella y el proceso de retroalimentación que implica son fundamentales al momento de comprender la Gestión del Conocimiento y son temas que se abordan en el segundo capítulo así como una breve aproximación al significado de Gestión del Conocimiento y la importancia de conocerla en el actual contexto.

Lo anterior nos lleva a plantearnos como especialistas en Comunicación Organizacional cuál es el conocimiento de base necesario para fundamentar y justificar la difusión de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, de allí el recorrido histórico realizado en el tercer capítulo. En el mencionado capítulo se parte de la importancia de las teorías de las organizaciones donde cada una de ellas implica un proceso de conocimiento de las organizaciones en la medida en como cada una concibe a las organizaciones desde perspectivas diferentes según los contextos en los cuales fueron desarrolladas.

En cada una de las propuestas descritas encontramos aspectos obsoletos y otros aún válidos y aplicables a las organizaciones actuales que encontramos presentes en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, en este último apartado del tercer capítulo rescatamos los postulados principales y observamos la propuesta como una nueva manera de abordar el desarrollo y papel de las organizaciones hoy en día. Aquí se aborda más a fondo qué es la Gestión del Conocimiento, qué es el conocimiento así como los diferentes estadios en los que podemos encontrar el conocimiento y la interacción que existe para pasar del plano individual al organizacional.

En este último apartado se explora la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional propuesta por Nonaka y Takeuchi que explica cómo se lleva un conocimiento del plano individual al plano organizacional y es justo en este apartado donde debe destacar el papel del profesionalista en Comunicación Organizacional pues él tendrá el papel de gestor en ese proceso y ser el articulador de la estrategia óptima que identifique los requisitos necesarios para fomentar la creación de conocimiento y logre la

transición de conocimiento individual a conocimiento colectivo mediante la implementación y combinación de TIC y el trabajo grupal.

Conocer las características de la Gestión del Conocimiento nos ayuda a definir sus fases y observar los requerimientos en cada una de ellas para lograr comunicar el conocimiento encontrado y ayudar a la organización a ser competitiva.

Las secciones descritas hasta este momento dan pie a reconocer la importancia del conocimiento para las organizaciones. Las organizaciones se encuentran en constante cambio debido a las complejas y diversas relaciones que tienen con el entorno. Por tanto, las organizaciones necesitan procesar todo el conocimiento de sus integrantes para hacer frente a los desafíos del entorno e igualmente procesar todo el conocimiento que proviene de entidades externas para así lograr adaptar sus metas y objetivos y no quedar rebasadas por las exigencias.

Parar lograr sobresalir en el entorno implementar la Gestión del Conocimiento es un elemento fundamental para todo tipo de organizaciones de hoy en día que les permite saber cómo aprovechar el conocimiento. Proporcionar cada uno de los elementos implicados para llevar a cabo su implementación resulta ser una tarea sumamente ambiciosa que para los fines de la investigación no desarrollaré pero trataremos de identificar en cada uno de los apartados de la presente investigación.

Es decir, describo la importancia del conocimiento en las organizaciones así como conceptos útiles y básicos para comprender la Gestión del Conocimiento y planteo la importancia que la TIC como elemento que complementa su implementación.

Finalmente, en el cuarto capítulo se aborda lo que a nuestro parecer son opciones para el profesionalista en Comunicación Organizacional como gestor del conocimiento para lograr identificar y pasar del conocimiento individual al colectivo. No alcanzamos a visualizar una

implementación de la Gestión del Conocimiento o a enunciar una estrategia completa para su implementación, únicamente realizamos una exploración de algunas tácticas que pueden colaborar a poner en orden los recursos necesarios para la Gestión del Conocimiento.

En la parte final, se realiza un análisis exploratorio de diferentes herramientas tecnológicas que permiten plasmar, almacenar y compartir el conocimiento identificado que mediante la adecuada gestión puede llevar a generar nuevo conocimiento. Las herramientas descritas pueden ser parte de una estrategia de Gestión del Conocimiento integral donde se combinen aspectos tecnológicos y tácticas de comunicación para unificar el factor humano y tecnológico dentro de las organizaciones y de esa forma lograr potencializar la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Sin embargo, en el presente trabajo nos limitaremos a realizar el recorrido teórico y exploratorio a través de la Gestión del Conocimiento, sus postulados, conceptos básicos y su importancia así como tecnologías y tácticas que nos permitan darle un tratamiento al conocimiento que pueden llegar a transformarse en una estrategia integral para su aplicación que por lo ambicioso y amplio del tema no abordaremos en la presente investigación.

Es de mencionar que este trabajo se realizó con el apoyo del proyecto UNAM/DGAPA/CEIICH/PAPIME PE304909 ya mencionado con anterioridad y el Proyecto SEP-CONACYT CB2012/178941 “Desempeño organizacional. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de los Movimientos Sociales (OMS) y Acción Colectiva”.

Capítulo I. El papel del conocimiento y las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Sociedad de las Organizaciones

Nos encontramos inmersos en una sociedad cuyo desarrollo es cada vez más acelerado, esto se observa en los constantes avances tecnológicos, las investigaciones académicas que ponen en evidencia nuevas formas de aprendizaje – enseñanza y sobre todo en una sociedad cuyo ritmo de vida y educación se encuentra dependiente a los requerimientos que el contexto demanda y a los nuevos desarrollos tecnológicos.

La acelerada dinámica se debe a que “en esta sociedad, el conocimiento es el recurso principal de los individuos y del conjunto de la economía”³, este “nuevo enfoque es considerado como el inicio de un campo de innovación de estudio dirigido al reconocimiento de los efectos sociales y económicos del ambiente global que coinciden en la concepción de una ‘nueva sociedad’, denominada por Drucker en 1993, como ‘la sociedad del conocimiento’. Esta concepción se caracteriza, principalmente, por propuestas teóricas que identifican al saber como fuente de empoderamiento”⁴.

La sociedad del conocimiento exige un cambio de paradigma donde se toma conciencia acerca del papel del conocimiento para el desarrollo y cambio social, “en esta nueva sociedad, los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general”⁵, los cuales deben ser especializados y canalizados para ser productivos para la sociedad.

“Al mismo tiempo, los conocimientos especializados no producen nada por sí mismos. Sólo pueden volverse productivos cuando se integran en una tarea. Ésa es la razón por la cual la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el

³ Ambriz Gerardo Sánchez, “Las Organizaciones En La Sociedad Del Conocimiento,” in *La Economía Del Conocimiento: Reto Para Las Organizaciones* (México: UNAM - FES Cuautitlán, 2010), 132.

⁴ Ver Lucia Patricia Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología* (México: SITESA-FCPyS, UNAM., 2008).

⁵ Peter F. Drucker, *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad*, Tercera re (Colombia: Norma, 1997), 72.

propósito y la función de toda organización, sea o no sea de negocio, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común”⁶.

Por tanto, podemos afirmar que nos encontramos inmersos ante una nueva concepción de la sociedad la cual es llamada “Sociedad de las Organizaciones”⁷, la cual a su vez se desenvuelve en un contexto donde el motor fundamental del desarrollo es el conocimiento, pero el elemento clave de la sociedad son aquellas fuentes de conocimiento, es decir, las personas.

El conocimiento, en la sociedad actual, mueve al mundo, pero el conocimiento por sí mismo y en abstracto no tiene ningún beneficio, por lo que el dilema de la Sociedad de Organizaciones radica en la necesidad de contar con personas que posean conocimientos sobre las diferentes tareas que realizan y generar beneficios para la sociedad, contar con herramientas y medios para que ese conocimiento sea susceptible de ser sistematizado, plasmado y transferido.

Así pues, la importancia que ha tomado el conocimiento como generador de competencia ha impulsado el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias que ayuden a su identificación, creación, medición y difusión y, por tanto las organizaciones se ven en la necesidad de volverse especialistas en la implementación de estas nuevas prácticas.

La gran transformación hacia la sociedad de organizaciones se encuentra entre 2010 y 2020⁸ por tanto, nos encontramos en una transición donde la actual sociedad tiene presente una serie de retos como la identificación de aprendizajes informales que en algunas ocasiones resultan vitales para la organización, establecer una memoria organizacional para los procesos de innovación y aprendizaje así como “la tensión creada por la necesidad de estabilidad que tiene la comunidad y la necesidad de desestabilización

⁶ Ibid.

⁷ Drucker, *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad.*

⁸ Véase *ibid.*

de la organización; la relación entre los individuos y las organizaciones y las recíprocas responsabilidades de los unos a las otras; la tensión que proviene de la necesidad de autonomía de la organización y el interés de la sociedad en el bien común; la creciente demanda de organizaciones socialmente responsables; la tensión entre los especialistas con sus conocimientos especializados, la necesidad que tiene la organización de que dichos especialistas funcionen como un equipo”⁹ e igualmente las constantes necesidades insatisfechas que la sociedad civil toma en sus manos para tratar de satisfacerlas a través de nuevas y diferentes formas de asociarse.

La cuestión de contar con gente que posea conocimiento es uno de los aspectos básicos, el reto en esta nueva sociedad se centra en la interacción de esas personas con la misma organización, con su entorno, la sociedad y sobre todo cómo se canalizan y manejan de forma correcta los conocimientos a fin de obtener beneficios para todos.

Por tanto, la labor y responsabilidad de las organizaciones no radica únicamente en aquellas cuyo principal objetivo sea obtener ganancias económicas, sino que hablamos de un espectro mucho más amplio de organizaciones, desde organizaciones educativas, no lucrativas, de beneficencia, públicas y de gobierno e incluso religiosas. Es decir, toda aquella organización cuyo campo de acción e incidencia involucre a un espectro más amplio que la organización misma.

El viejo paradigma donde el principal indicador de productividad era el dinero y los estados financieros ha llevado a esta nueva sociedad, la cual aún se encuentra en proceso de adaptación, a modificar sus acciones y maneras de organizarse a fin de lograr adaptarse a las nuevas necesidades y al ritmo que exige la presente sociedad; la organización moderna “tiene que organizarse para el cambio constante. La función de la organización es poner a trabajar los conocimientos sobre herramientas, productos y

⁹ Ibid., 72, 73.

procesos; sobre el diseño del trabajo; sobre el conocimiento mismo. La naturaleza del conocimiento es cambiar rápidamente¹⁰.

La sociedad en la cual nos desenvolvemos nos muestra un movimiento acelerado de cambios sociales y tecnológicos donde nuevas necesidades van surgiendo y para lograr satisfacerlas es indispensable que las organizaciones reconozcan que “la dinámica del conocimiento les impone un imperativo claro: toda organización tiene que incorporar en su estructura misma la gestión del cambio”¹¹.

Para lograr la gestión del cambio es importante que toda organización parta de tres prácticas fundamentales: 1) La mejora continua; 2) Explotar sus conocimientos; 3) Aprender a innovar¹².

Aspectos que recaen en la constante actualización en cuanto al uso y apropiación de la llamada Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), así como en la gestión del conocimiento que poseen los integrantes de la organización a fin de lograr productos innovadores de alto beneficio social logrados mediante el trabajo colaborativo de los integrantes de la organización y el uso de la tecnología.

Algunos autores como Bell Y Castells identifican la década de 1970 como el inicio de la revolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación las cuales “son consideradas tecnologías digitales transversales, porque son aplicables a infinidad de procesos; se caracterizan por la capacidad que tienen de incorporarse a todos los mercados sociales y económicos”¹³.

¹⁰ Ibid., 73.

¹¹ Ibid., 75.

¹² Véase Drucker, *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad*.

¹³ Dario Quiroga et al., *La Gestión Del Conocimiento Y Las Tecnologías de La Información Y La Comunicación En Las Organizaciones* (Colombia: Universidad Autónoma de Occidente, 2010), 41.

Las TIC han generado una revolución que originó la transformación de las cosas y motivo la reestructuración de la actividad laboral y organizacional. Los cambios en la forma de organizarse de las organizaciones demanda, en el marco de esta nueva sociedad, que sean más proactivas, generadoras de cambios, se les exige creatividad e innovación acorde a la acelerada dinámica social. Las organizaciones exitosas lo son cuando sus pensamientos y objetivos se centran en los cambios fortaleciendo su organización por medio de la reflexión y su capacidad de innovación, “de hecho, no cualquiera puede lograr esto, sólo las organizaciones inmersas en la dinámica del conocimiento”¹⁴.

Lo anterior implica que dentro de las organizaciones existan diferentes factores que influyan en la creación de espacios que fomenten la integración y trabajo en equipo de las personas cuyo conocimiento puede incidir en la creación de elementos que aumenten la competitividad de las organizaciones y por tanto su incidencia social.

Uno de esos factores son la TIC las cuales son útiles para desarrollar y emplear procesos como un elemento central de la cultura de la organización gracias a que ofrecen un fácil y rápido acceso a fuentes de información, canales de comunicación, almacenamiento, automatización de trabajos, interactividad y digitalización de la información.

Aunado a lo anterior la cultura de la organización se transforma pues su naturaleza es determinada por las tareas que realizan, y la forma en cómo las hacen, y que a su vez determina un sistema de valores. Esto da identidad a la organización misma y se impregna en cada uno de los miembros de la organización generando pertenencia e identificación entre los integrantes con la organización y ayuda al trabajo conjunto para el logro de los objetivos.

Otro factor clave dentro de la Sociedad de Organizaciones es tener una misión clara “o de lo contrario sus miembros se confunden, y perseguirán su propia especialidad en lugar de

¹⁴ Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*, 132.

aplicarla a la tarea común. Sólo una misión bien enfocada y común mantendrá unida a la organización”¹⁵, por tanto, tener bien definidos los objetivos de la organización ayudará a guiar el trabajo conjunto.

Igualmente importante resulta ser la cohesión dentro de la organización así como los incentivos y estrategias que utilicen para mantener un ambiente positivo y para atraer a las personas, pues además deben de “conservarlas, reconocerlas y recompensarlas, motivarlas y servirles y satisfacerlas”¹⁶, todo en función de satisfacer sus necesidades que van más allá de la supervivencia y que se relacionan con la realización personal.

Contemplando que el conocimiento proviene de personas especializadas “la organización moderna tiene que ser una organización de iguales, de colegas y asociados porque consta de especialistas en conocimientos. Ningún conocimiento es superior a otro; cada uno se juzga por su aporte a la tarea común y no por cualquier superioridad o inferioridad intrínseca. Por tanto, la organización moderna tiene que organizarse como un equipo”¹⁷ y buscar la realización del equipo, pues al ser personas con habilidades diferentes requiere de satisfactores más amplios que el simple hecho de recibir un salario.

Lo anterior se relaciona con el hecho de que muchas organizaciones que no buscan obtener recursos financieros como objetivo fundamental basan su funcionamiento en el voluntariado, en cuyos casos son personas que no tendrán una retribución económica, sino que buscan satisfacer otro tipo de necesidades personales.

En este sentido, “el rendimiento de un individuo, una organización, una industria, un país, en la adquisición y aplicación de conocimientos se convertirá en el factor competitivo clave. La sociedad del conocimiento será inevitablemente mucho más competitiva”¹⁸.

¹⁵ Drucker, *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad*, 81, 82.

¹⁶ *Ibid.*, 82.

¹⁷ *Ibid.*, 85.

¹⁸ *Ibid.*, 230.

La competitividad exigida para las organizaciones que se refleja en sus acciones es “parte sustantiva de la sociedad, ya que participan en lo que se refiere a la toma de decisiones, autogestión, flexibilidad en el trabajo, producción económica y en general, el desarrollo social”¹⁹.

Las organizaciones, se vuelven agentes clave en el desarrollo del país y de las comunidades donde se encuentran al ser elementos de innovación y generadores de propuestas de cambio. Al ser factores clave en el desarrollo, la educación se vuelve un factor fundamental para potencializar el impacto de las organizaciones y “el aprendizaje será la herramienta del individuo, a su disposición en cualquier momento de la vida, puesto que una gran parte del conocimiento se puede adquirir por medio de las nuevas tecnologías del aprendizaje”²⁰.

Por tanto, las instituciones educativas juegan un papel fundamental en la formación de profesionistas capaces de incidir en la nueva sociedad cuyos conocimientos y habilidades les permitan insertarse en el campo laboral, de investigación y docencia e incidir en cambios sociales.

De allí, que la misión de algunas instituciones de educación superior como la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México sea:

Formar profesionistas, maestros e investigadores con alto nivel académico, valores éticos y culturales, con capacidad para analizar con pertinencia y objetividad los procesos histórico-sociales contemporáneos, desde el punto de vista de las Ciencias Políticas y la Administración Pública, las Ciencias de la Comunicación, las Relaciones Internacionales y la Sociología; que contribuyan al desarrollo de la Nación y la sociedad, así como al planteamiento y propuestas de solución de los problemas contemporáneos. Producir y difundir el conocimiento de las disciplinas políticas y sociales, primordialmente en apoyo a

¹⁹ Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*, 42.

²⁰ Drucker, *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad*, 230.

la docencia, la aplicación práctica del conocimiento y la comprensión de los problemas nacionales. Finalmente, difundir y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura²¹.

En esta nueva sociedad, como hemos venido repitiendo, los elementos clave dentro de las organizaciones son los individuos, quienes a través de su formación han adquirido conocimientos los cuales han ido especializando a través de la práctica y sus aptitudes. Ante la necesidad de desarrollar conocimiento útil para incrementar sus niveles de competitividad, las organizaciones implementan procesos para potencializar las capacidades de acción grupal y lograr beneficios para la sociedad, estos procesos se basan en la gestión del conocimiento de los individuos y el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación para lograr ser más competitivas e incidir en la sociedad.

Tal es el caso del área de las Ciencias de la Comunicación, con especial énfasis en la Comunicación Organizacional. Área que postula, en su operación, que las organizaciones se valen de una serie de instrumentos que le permiten gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones y poder proporcionar y obtener de todos los integrantes las herramientas necesarias para sobresalir en un entorno altamente competitivo.

Además, hace uso de diferentes tácticas para fomentar espacios óptimos de desarrollo y desenvolvimiento de los integrantes de las organizaciones, a fin de potencializar las habilidades y conocimientos conjuntos y ser más competitivas.

En este contexto, las organizaciones tienen la necesidad de instrumentar acciones estratégicas para la ejecución eficiente del proceso de Gestión del Conocimiento y también la sociedad en su conjunto tiene la necesidad de formar profesionistas cuyas aptitudes y capacidades le permitan “describir, comprender, analizar y explicar los

²¹ FCPyS - UNAM, “Facultad de Ciencias Políticas Y Sociales,” 2013, <http://www.politicas.unam.mx>.

fenómenos y procesos comunicacionales, así como proponer alternativas, diseñar y aplicar estrategias”²² que permitan a las organizaciones gestionar el conocimiento.

Para ello, “el profesional en Ciencias de la Comunicación deberá desarrollar tanto la capacidad de análisis crítico como la destreza de examinar e interpretar información y situaciones, para proponer alternativas y/o soluciones a los problemas que se le presenten en su quehacer profesional”²³ y de esa forma lograr un trabajo colaborativo para beneficio de la sociedad donde el conocimiento de las TIC resulta fundamental dentro de la actual Sociedad de las Organizaciones.

Así pues, rescatamos el papel preponderante del conocimiento y de las TIC en la actual Sociedad de las Organizaciones donde el papel del profesional en Comunicación Organizacional recae en el conocimiento de la situación para fungir como gestor y articulador de posibles intervenciones estratégicas amplias que integren la Gestión del Conocimiento mediante Tecnologías.

²² Ibid.

²³ Ibid.

Capítulo II. La Comunicación en la generación de conocimiento

Las características descritas en el capítulo anterior nos muestran un contexto donde predomina una alta competitividad, la cual exige a las organizaciones y a los individuos que se forman para desenvolverse en ellas nuevas competencias y características que los hagan sobresalir.

La Comunicación Organizacional es un área que ha puesto especial énfasis en la construcción de espacios y la formación de personas capacitadas para la adquisición de competencias como la dirección, proyección, planeación e implementación de estrategias organizacionales las cuales se implementan según las necesidades identificadas a través de implementar diagnósticos organizacionales para identificar las necesidades particulares de cada organización en la sociedad actual.

Conocer cuáles son las características de la Comunicación Organizacional las cuales nos permiten instrumentar las estrategias organizacionales necesarias para lograr potencializar a las organizaciones y a los individuos a través de la óptima gestión de los conocimientos que se encuentran en ellas resultan indispensables para los fines de la presente investigación.

Por tanto, en este apartado realizaremos una exploración documental acerca de las organizaciones así como de la Comunicación Organizacional que inciden en el desarrollo y funcionamiento de la Sociedad de las Organizaciones y de los individuos que se desarrollan en ella.

II.1. Organización

En cuanto a la definición de organización encontramos un sinnúmero de propuestas de autores variados que a lo largo del tiempo han intentado definir a la organización bajo

diferentes contextos y entornos sociales. Entre todas las definiciones consultadas encontramos que varias coinciden en determinados puntos.

Autores como Renate Mayntz²⁴, Harmon y Mayer²⁵ coinciden en decir que las organizaciones son formaciones o unidades sociales formadas voluntariamente que buscan fines, objetivos y metas concretas. Adicionalmente otros autores complementan las propuestas al identificar a la organización como un ente que índice en la cultura de la sociedad y la forma de relacionarse²⁶.

Las propuestas de los autores anteriores se complementan al identificar a las organizaciones como una relación entre individuos y otros grupos cuyos esfuerzos unidos logran la especialización y coordinación de forma unida y efectiva²⁷.

Por tanto, podemos obtener como conclusión que las organizaciones son aquellos grupos de personas que se reúnen con un fin en común o para cumplir algún objetivo. Éstas pueden ser desde organizaciones de negocio hasta aquellas que no persiguen fines de lucro o incluso movilizaciones del sector social cuyas acciones tienen sustento en conocimientos colectivos.

Las propuestas revisadas resaltan puntos importantes acerca de qué es y los componentes de una organización. El autor Richard Daft reúne, explica y resume en su libro *Organizaciones*, cuatro componentes fundamentales de toda organización:

²⁴ Ver Renate Mayntz, *Sociología de La Organización* (España: Alianza Universidad, 1990), 11, 12.

²⁵ Ver Carlos Tello, *Abordaje Y Conceptos Sobre La Organización* (Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2009), 50.

²⁶ Ver Mariluz Restrepo, "Comunicación, Filo de La Organización," *Razón Y Palabra* Num. 34 (n.d.), <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/mrestrepo.html>.

²⁷ Ver Juan Carlos Araya, *Técnicas de Organización Y Métodos* (Costa Rica: EUNED, 1988).

1. Entidad social: donde plantea que el componente fundamental de toda organización son las personas. Particularmente el conocimiento que las personas poseen,
2. Orientado a metas: Una organización existe para un propósito explícito,
3. Sistema de actividad deliberadamente estructurado: Las labores de las organizaciones están subdivididas en departamento y actividades independientes para mejorar la eficiencia, pero cada actividad se encuentra interrelacionada con las otras,
4. Frontera o límite identificable: Una organización es capaz de distinguir cuáles de los empleados y elementos de la organización se ubican dentro y cuáles se ubican fuera de ella, división que se hace para fines prácticos, pues constantemente se realizan intercambios al interior y exterior de la organización.

Por otro lado y de modo complementario, encontramos que:

“las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimiento y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo. Una vez que la organización existe, la gente toma conciencia de ella. Las personas que la integran no se ven unos a otros únicamente como individuos, sino también de acuerdo con lo que cada uno contribuye al esfuerzo coordinado de la misma”²⁸.

Por tanto, consideramos que la propuesta con una definición que contempla la mayor cantidad de elementos que componen a la organización e intervienen en su formación es la propuesta por Litterer, la cual rescata los siguientes elementos:

²⁸ Joseph A. Litterer, *Análisis de Las Organizaciones*, 2 ed. (México: Limusa, 1989), 6.

- Define a las organizaciones como invenciones o instrumentos sociales,
- Aclara que no únicamente trabaja con personas sino con conocimientos y materiales,
- Marca que las organizaciones tienen una estructura y un sistema definido,
- Y que las personas no son una parte más de la organización sino que sus funciones contribuyen al esfuerzo coordinado de la misma.

Po tanto, la agrupación de los individuos bajo las características anteriormente descritas se puede entender como una organización. Hoy en día podemos identificar un gran número de agrupaciones las cuales se encuentran funcionan bajo la dinámica de la sociedad actual.

Comprender el significado de organización nos da pauta para entender que cuando hablamos de Gestión del Conocimiento en las Organizaciones nos podemos referir a un sinfín de agrupaciones en las cuales se puede aplicar y que el universo de acción de la Gestión tiene varios campos de incidencia.

II.2 El proceso de comunicación

En el transcurso de la historia se han suscitado diversos hechos que redundan en la transformación de las organizaciones. Estos cambios se hacen manifiestos en aspectos como su cultura²⁹ lo cual ha incidido y ampliado en el campo de acción de la Comunicación Organizacional y por consiguiente los objetivos, estrategias organizacionales y medios utilizados se transforman para apoyar el desarrollo y buen funcionamiento de las organizaciones.

Las organizaciones, entendidas bajo las características mencionadas en el apartado anterior tienen, en la sociedad actual, un gran número de retos para los cuales varias

²⁹ Sánchez, "Las Organizaciones En La Sociedad Del Conocimiento," 131.

disciplinas buscan desarrollar habilidades y satisfacer sus necesidades de competitividad e innovación.

La Comunicación Organizacional es un área reciente y cada vez más amplio análisis la cual se ha desarrollado a partir de la década de los 40³⁰, la cual se le puede entender desde tres formas distintas y complementarias:

1. Como proceso social: “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización (la cual puede ser cualquier tipo de organización desde una de negocio hasta educativas, públicas e incluso religiosas) y entre ésta y sus diferentes públicos externos”³¹.
2. Como disciplina: “La Comunicación Organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”³².
3. Como conjunto de técnicas y actividades: “Los conocimiento generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno”³³.

Con estas tres líneas básicas de estudio encontramos que si bien no se puede dar una definición concreta de qué es Comunicación Organizacional, se distinguen ciertos elementos base los cuales guían su intervención dentro de las organizaciones.

Sin embargo, para fines prácticos de la presente investigación podemos decir que la Comunicación Organizacional: “es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y

³⁰ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana: Ciencias Social* (México: McGraw-Hill, 1986), 114.

³¹ Horacio Andrade, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica* (España: Netbiblo, 2005), 15, 16.

³² *Ibid.*, 16.

³³ *Ibid.*

almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”³⁴, algunas de las características que tiene son:

- Es cualitativa y cuantitativa por las diferentes presiones que implica organizar,
- Existen divisiones formales de trabajo,
- Jerarquía,
- Canales de comunicación tanto formal como informal,
- Cuenta con grupos de personas que interactúan,
- Y una amplia variedad de tecnología es la que los respalda.

Así pues, podemos decir que la Comunicación Organizacional se encarga de gestionar el proceso de comunicación que se da dentro y fuera de las organizaciones proporcionando las estrategias organizacionales para optimizar su desempeño interno y externo. Entendiendo a la comunicación como la “creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes”³⁵.

Con lo anterior, podemos observar que existen dos áreas de estudios de la Comunicación Organizacional, las cuales se definen de esa forma para fines prácticos de diferenciación de las áreas de acción del profesionalista en Comunicación Organizacional, sin embargo, no por definir las de forma separada significa que funcionen de forma independiente. La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema “que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos”³⁶.

Para los fines teóricos y de comprensión de la presente investigación se realizará la explicación separada de las áreas de acción de la Comunicación Organizacional únicamente con el objetivo de documentar como aparecen en las fuentes consultadas,

³⁴ Fernández Collado, *La Comunicación Humana: Ciencias Social*, 114.

³⁵ Véase Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo* (México: McGraw-Hill, 2001).

³⁶ Véase *ibid.*

pero no por ello se deben pensar de forma independiente pues cada área forma parte del complejo funcionamiento organizacional de toda organización y su acción se encuentra interrelacionado.

1. Comunicación interna: “Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”³⁷.

La Comunicación Interna, resulta ser básica en la construcción de la Identidad Organizacional pues cuando una persona se integra a una organización “ya tiene una identidad propia, diferente y única que han ido formando a partir del entorno en el que se han desarrollado en su comunidad y en su familia”³⁸.

Así pues, las identidades son formadas por la cultura, normas, valores, ritos, territorios, roles y otras características que la organización no puede ignorar y de las cuales se vale para formar identidad organizacional, la cual es un modelo de identidad propio formado a partir de los valores y creencias de las personas, adaptando los más óptimos a la organización “para que sean legítimos entre los empleados y se manifiesten en actitudes como identificación, permanencia, compromiso participación de las personas que forman parte de la organización enfocado todo ello a su vez al cumplimiento de los objetivos de la organización manifestados en la misión, visión y filosofía institucional”³⁹.

³⁷ Andrade, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica*, 30.

³⁸ Véase Gilberto Gimenez, *Cambios de Identidad Y Cambios de Profesión Religiosa* (México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1993).

³⁹ Beltran Josefina Morgan, “La Aparente Contradicción Entre El Isomorfismo Como Expresión de La Globalización Y La Identidad Organizacional,” in *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional* (México, 2011), 12.

Por tanto, la “Identidad Organizacional está constituida por valores y creencias, considerándose a las creencias como convicciones compartidas y la idea generalizada de lo que es importante y los valores son los estándares establecidos y aceptados por el grupo sobre lo que son y sus formas de reaccionar ante los imprevistos⁴⁰.

Partiendo de la necesidad de la organización por conocer qué es la Gestión del Conocimiento para lograr gestionar el conocimiento presente en los integrantes de la organización, la importancia de la Identidad Organizacional radica en la creación de lazos y compromiso del individuo con la organización donde se encuentra para fomentar espacios óptimos de colaboración y creación.

Cuando el individuo se siente identificado y perteneciente a la organización, sus esfuerzos irán encaminados al cumplimiento de los objetivos y por tanto, tendrá la disposición y el deseo de contribuir al desarrollo de la organización.

2. Comunicación externa: “Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen organizacional favorable o a promover sus productos o servicios”⁴¹.

Para la Comunicación Organizacional la imagen resulta ser otro factor de suma importancia debido a que es la construcción que realiza el público a partir de diferentes elementos tanto culturales, como extraídos de la propia experiencia sobre una organización... La imagen es construida de acuerdo a un sistema o patrón cultural, o bien un sistema de creencias⁴².

⁴⁰ Veáse T.E. Deal and R. Quinn, *La Nueva Cultura Corporativa*, ed. Addison-Wesley (México, 1999).

⁴¹ Andrade, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica*, 30.

⁴² Veáse Adriana Inés Lencinas, *Imagen Corporativa* (España: Universidad Abierta Interamericana, 2003).

Por tanto, para las organizaciones mantener procesos internos que le den credibilidad y reconocimiento al exterior resulta fundamental para lograr la aceptación y simpatía del público externo.

Para que la implementación de estrategias organizacionales que ayuden a la adecuada gestión del conocimiento de los integrantes sea óptima, la imagen generada debe ser congruente entre lo que hacen internamente, los métodos que utilizan y la concepción que el público externo tiene acerca de la competitividad de la organización. Esto le otorgará legitimidad y reconocimiento. Además, si las prácticas internas generan una imagen positiva es altamente probablemente que las acciones de la organización sean tomadas como modelo a seguir y tengan mayor incidencia en su entorno.

Si bien, y como se mencionó anteriormente, la comunicación interna y la comunicación externa se definen para fines prácticos de forma separada, no se debe olvidar que se encuentran correlacionadas, es decir, la efectividad de la comunicación externa depende del grado de efectividad que tengan internamente y viceversa.

Por lo tanto, observamos que la Comunicación Organizacional tiene un enfoque tanto al interior de las mismas organizaciones como a establecer relaciones con otras, para lo cual se vale de diferentes medios de comunicación. Justo de la necesidad de mantener relaciones al interior y exterior es que se plantean ciertos objetivos a cumplir como son:

1. Favorecer la identificación de los colaboradores con la organización,
2. Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la organización,
3. Asegurar que los colaboradores cuenten con información confiable, suficiente y oportuna,
4. Proyectar una imagen favorable y consistente de la organización,

5. Crear y aplicar herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación en la organización⁴³.

Objetivos que se enfocan tanto al desempeño interno como externo de las organizaciones, las cuales “durante la década de los ochentas se han enfrentado a la necesidad permanente de crear y desarrollar la capacidad interna para competir internacionalmente en congruencia con la sociedad actual”⁴⁴.

La importancia de estos objetivos radica en la formación de identidad de los integrantes de la organización, pues como se había mencionado, la identidad genera aceptación, identificación y compromiso de los individuos para con la organización.

Cuando la organización se encuentra estable al interior se logra proyectar de forma positiva al exterior lo cual crea una imagen favorable para las acciones realizadas y por tanto se aumenta el grado de incidencia que se tiene hacia el entorno internacional.

Para lograr el cabal cumplimiento de los objetivos, es indispensable contar con la información necesaria que fluya de forma óptima entre todos los integrantes y público externo. Además, tener los elementos necesarios para lograrlo también ayuda a la gestión de todo aquel conocimiento que ayude a ser más competitiva a la organización.

Por lo anterior, resulta indispensable mencionar el llamado **Conocimiento organizacional**, el cual se refiere a “todo aquél referido a la estructura y funcionamiento que facilita la identificación y evaluación de la capacidad interna de las organizaciones para competir en el ambiente externo”⁴⁵.

⁴³ Veáse Andrade, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica*.

⁴⁴ Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*, 13.

⁴⁵ *Ibid.*, 22.

Es decir, los objetivos en los cuales centra su atención la Comunicación Organizacional para lograr llevar a cabo la Gestión del Conocimiento recaen en la identificación de todo aquel conocimiento cuya utilidad recaiga en el funcionamiento de la organización y por tanto, ayuden a mejorar los procesos internos que se proyectan al exterior y mejorar la competitividad organizacional.

En este apartado queda claro cuál es el papel de la Comunicación Organizacional y por lo tanto el papel del Profesionalista en esta área. Ser el identificador de todo aquel conocimiento que incida en el desarrollo diario de la organización que le ayude al cabal cumplimiento de sus objetivos.

II.3 Modelo de comunicación organizacional

Dada la importancia de la Comunicación Organizacional en el contexto actual y en el entendido de que es un “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”⁴⁶, resulta fundamental conocer cuál es el modelo de comunicación al que nos referimos cuando hablamos de intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de una organización.

Más aún, resulta interesante conocer cómo ha sido la evolución, modificaciones y cambios sufridos a los modelos a lo largo de los años al agregar nuevas variables de análisis que el entorno va proporcionando.

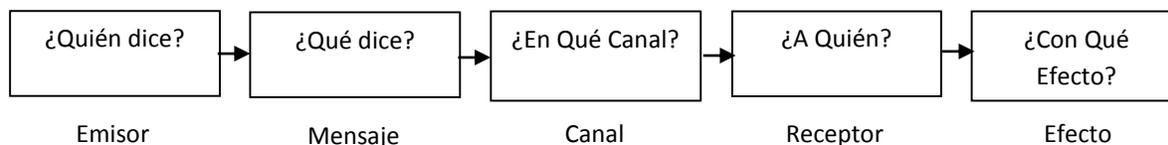
Muchos han sido los intentos de desarrollar un modelo cuyas características puedan ejemplificar las particularidades de la comunicación y que además resultara ser práctico y entendible para todos aquellos interesados en su estudio y en los procesos realizados dentro de las organizaciones.

⁴⁶ Veáse Fernández Collado, *La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo*.

Para los fines de la presente investigación, establecer un modelo de comunicación apropiado para las organizaciones de hoy en día nos ayudará a indicar cada una de las características que se deben cumplir al momento de tratar de implementar la Gestión del Conocimiento en cualquier tipo de organización.

La base del modelo expresa la forma básica de comunicación e interacción humana, la cual es indispensable para lograr la creación e identificación de competencias que hagan a la organización competitiva y por tanto nos permitirá vislumbrar qué, cómo y por qué medios se logra una comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

Uno de los modelos de comunicación más influyentes fue el propuesto por Harold Lasswell, quien propuso que todos los mensajes son emitidos de forma intencional y maneja a la comunicación de una forma lineal de emisor a receptor; la finalidad de los mensajes se puede obtener realizando cinco preguntas: ¿Quién dice? ¿Qué dice? ¿En qué Canal? ¿A quién? y ¿Con qué efecto?:



**Diagrama1. Modelo de Comunicación de Harold Lasswell
(Elaboración propia. Fuente: Collado, 2001)**

En primera instancia tenemos al emisor que es quien se encarga de emitir el mensaje, lo que desea expresar lo hace a través de algún medio de comunicación ya sea medios tradicionales de difusión masiva, hoy en día puede ser algún medio electrónico o en las llamadas redes sociales, estos mensajes son dirigidos a un receptor que puede ser una sola persona o un grupo seleccionado esperando generar un impacto o respuesta.

La presente propuesta reduce la efectividad de la comunicación pues la propone como algo lineal donde el papel del emisor y receptor se encuentran aislados. Sin embargo, se rescata la pertinencia del mensaje, el cual se debe cuidar y tener claro qué deseas decir,

aclarando lo anterior la elección del medio para difundirlo resulta fundamental para conseguir el objetivo.

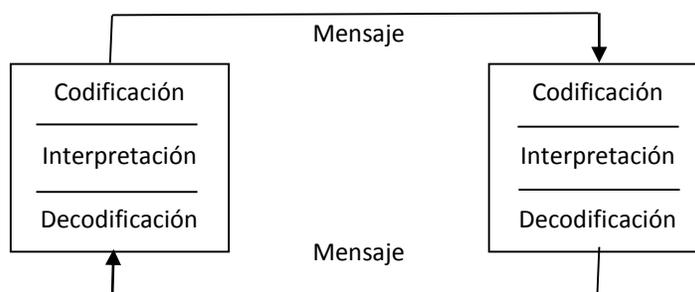
A pesar de lo bien recibido y de que Harold Lasswell marcó una tendencia de estudio era obvio que se necesitaba trabajar en su modelo, de allí la propuesta del Modelo Matemático de Claude Shannon y Warren Weaver en el cual crearon “el proceso cíclico que demuestra que las fuentes también pueden ser receptoras y viceversa”⁴⁷.



**Diagrama2. Modelo de Shannon y Warren de comunicación humana
(Elaboración propia. Fuente: Collado, 2001)**

Es un modelo, que si bien da una reacción en respuesta al mensaje enviado tiende a seguir siendo lineal y limitado considerando la complejidad de la comunicación hoy en día y que ya se ha explicado en capítulos anteriores.

Un intento más fue el de Wilbur Schramm el cual muestra “el movimiento de los mensajes de una persona a otra”⁴⁸.



**Diagrama 3. Modelo de Comunicación de Wilbur Schramm
(Elaboración propia. Fuente: Collado, 2001)**

⁴⁷ Veáse ibid.

⁴⁸ Veáse ibid.

Este último modelo va más allá del intercambio de mensajes lineal y se refiere a una verdadera retroalimentación en cuanto al sentido del mensaje en donde resalta que fue lo que se entendió y si es que se logró el objetivo.

En estos modelos, aunque diferentes en estructura, conceptos y tiempo coinciden en dos aspectos básicos: el mensaje y el medio por el cual se envía. Sin embargo, los modelos seguían siendo limitados en cuanto a su estructura y componentes para lograr ejemplificar la complejidad de la comunicación humana. Comprender la complejidad de la comunicación es base en todo tipo de organizaciones para lograr sobresalir en un entorno altamente competitivo.

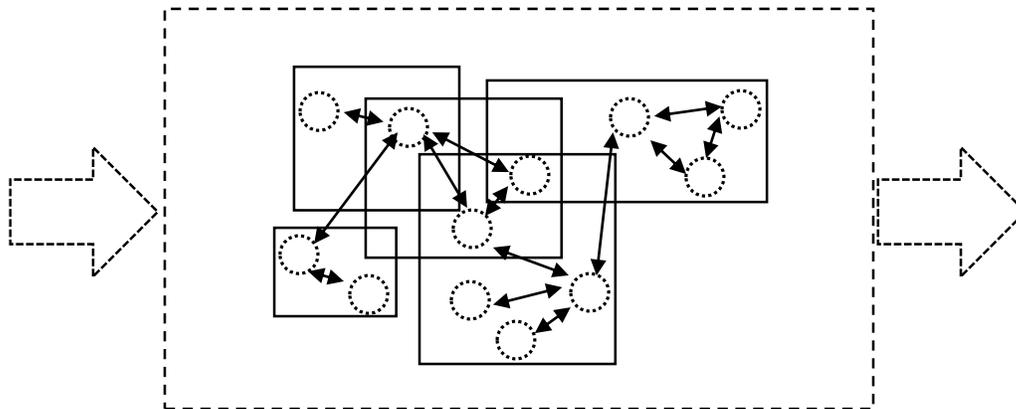
Actualmente es necesario que todo tipo de organizaciones implementen modelos de comunicación cuyos factores que intervienen abarquen aspectos más amplios, de allí que “la teoría moderna de la organización adopta los postulados de la teoría de sistemas”⁴⁹. Para el contexto actual ya no basta comprender el proceso de comunicación como un intercambio de mensajes a nivel individual “sino el funcionamiento de una organización y cómo se relaciona con el mercado y las condiciones técnicas exteriores”⁵⁰.

Como se observa en el Diagrama 4, las organizaciones de hoy en día se encuentran inmersas en una dinámica mucho más fluida. Se desarrollan condicionadas por un entorno y su actuar se encuentra ceñido a los recursos y demandas que le proporcionen y existen otras muchas organizaciones las cuales se encuentran bajo la misma dinámica.

Las organizaciones de hoy en día se mueven bajo modelos de comunicación que muestran una clara interdependencia entre lo que el entorno demanda y como debe actuar la organización, lo cual se traduce en acciones que a su vez afectan el desarrollo del contexto. Por lo cual el modelo de comunicación actual tiende a tener muchas más relaciones entre varios actores que pueden ser otras organizaciones.

⁴⁹ Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*, 47.

⁵⁰ Ibid.



**Diagrama 4. Dinámica de las organizaciones
(Elaboración propia)**

Adicionalmente, las organizaciones se desarrollan con otras instancias cuyo actuar puede o no ser del mismo ramo y con las cuales se encuentra en constante interacción y comunicación. Comunicación que se proyecta hacia el entorno a través de los productos que se generan y comparten con el público externo.

Por tanto, podemos observar como el modelo de comunicación ha sido trasladado al campo de las organizaciones y se observa la complejidad de su actuar y la necesidad de comprender el proceso para lograr gestionar los recursos presentes en ellas y en el entorno.

II.4 La Gestión del Conocimiento Organizacional

Debido a las nuevas demandas de la Sociedad de las Organizaciones, en el campo organizacional, alrededor de 1987, surge el término español Gestión del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento (GC) se centra en “optimizar y promover toda actividad... dirigida a crear todo tipo de recursos en los que se haga evidente todo conocimiento o información relacionados con la estructura y funcionamiento de la organización, conocimiento al que se le denomina, conocimiento organizacional”⁵¹.

⁵¹ Ibid., 22.

Así pues, la GC es una estrategia, que observa al conocimiento como un recurso de competencia, dirigido a optimizar la creación y utilización de este recurso para proporcionar a las organizaciones las capacidades para ser competitivas en un entorno altamente demandante, “haciendo uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) como instrumentos sustantivo para su implantación operativa”⁵².

La GC parte del “principio de que toda organización tiene la posesión del conjunto de recursos que se basan en la información y conocimiento acerca de su estructura y funcionamiento”⁵³ y su identificación y aprovechamiento representa competitividad al exterior de su organización.

De lo anterior observamos que uno de los factores clave dentro de la evolución de la GC se debe a la aparición y creciente penetración de la TIC, la cual abrió las posibilidades de acceso, almacenamiento y comunicación de la información. Capacidad considerada un elemento fundamental para el buen funcionamiento de todo tipo de organizaciones, tanto de negocio como en el sector académico.

La relevancia adquirida en este nuevo campo se debe a que:

“la aparición y creciente penetración de la TIC significó mayor capacidad para almacenar y comunicar información; por tanto, pensaríamos que su aparición ha significado contar con un recurso más para la administración efectiva y, por consiguiente, para incrementar la competitividad de las organizaciones que las emplean. Sin embargo, en la operación práctica esta capacidad ha significado un incremento sustancial en los volúmenes de información, esto es, en la cantidad y diversidad de información disponible y que no necesariamente da cuenta de algún tipo de conocimiento”⁵⁴.

⁵² Ibid., 69.

⁵³ Ibid., 75.

⁵⁴ Ibid., 29.

Si bien la GC es una tendencia que ha predominado en el ámbito de los negocios actualmente ha tomado mayor relevancia en el sector académico y es vista como una herramienta para optimizar los procesos de investigación y generación de conocimiento para el estudio de diferentes fenómenos sociales.

Esto ha generado modificaciones en la forma de enseñanza y trabajo entre estudiantes, académicos y organizaciones, quienes a través de las TIC's se encuentran ante toneladas de información que muchas veces no es útil para los fines que persiguen o ante métodos de trabajo que han sido superados gracias a la introducción de nuevas tecnologías y aplicaciones en el día a día.

Para las organizaciones, conocer e implementar la GC como estrategia de competitividad resulta fundamental en el actual contexto, por tanto, podemos decir que todo tipo de organizaciones, para el adecuado cumplimiento de sus objetivos y lograr una mayor incidencia en su entorno debe cuidar las relaciones humanas dentro de ellas mismas y más aún observar continuamente el ambiente que las rodea, el cual es cada vez más competitivo.

Se toma como elemento clave de supervivencia la generación de conocimiento el cual proviene de los mismos integrantes de la organización, para lo cual pueden valerse de la GC para su adecuado aprovechamiento. En esta generación del conocimiento son fundamentales los procesos operativos, de entre los cuales, se distingue indispensable el proceso de comunicación para asegurar la transmisión y socialización de éste y consecuentemente su aprovechamiento, por lo tanto los medios de comunicación representados en las Tecnologías de la Información y Comunicación y su conocimiento y uso juegan un papel sustantivo para la instrumentación de esta estrategia.

Este análisis nos permite establecer el siguiente problema de investigación.

II.5. Problema de investigación

El análisis de primer nivel hace evidente la necesidad de las organizaciones de establecer procesos que les permitan incrementar su nivel de competitividad implementando la Gestión del Conocimiento que le faciliten gestionar el conocimiento presente en ellas, por tanto se resalta la utilidad de la Tecnología de la Información y Comunicación y tácticas de comunicación para instrumentar la GC, por lo cual la organización debe identificar todo tipo de recursos y tácticas comunicacionales para socializar el conocimiento que existe en la organización.

Esto hace relevante plantear cuestionamientos acerca de: cuáles son las Tecnologías de la Información y Comunicación y tácticas de comunicación óptimas para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones ¿cómo funcionan y cuál es su utilidad?

Partiendo de la necesidad de las organizaciones por conocer qué herramientas son apropiadas para la instrumentación de la Gestión del Conocimiento y lograr una mayor competitividad parto de la consideración hipotética de que **las organizaciones deben conocer en qué consiste la Gestión del Conocimiento y cuáles son los elementos que intervienen en ella**, en la cual el funcionamiento de los medios de comunicación óptimos para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones se basa en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y para su uso y adecuado aprovechamiento es necesario conocer su funcionamiento y el de las tácticas de comunicación que permitan a las organizaciones potencializar sus procesos de comunicación mediante el conocimiento de sus características principales para de esa forma lograr su implementación.

Este trabajo tiene por **objetivos describir los conceptos, medios de comunicación, métodos, instrumentos y tácticas para poner en operación el proceso de comunicación**

organizacional desde la perspectiva estratégica de gestión del conocimiento en las organizaciones; definir qué es el conocimiento organizacional y el proceso de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones; identificar las teorías de comunicación cuyos postulados resaltan el valor del factor humano y el conocimiento que poseen como elemento generador de competitividad. Esto con el objetivo de marcar la importancia de los procesos de aprendizaje que se deben generar al interior de las organizaciones para estar en constante actualización y conocer qué tácticas y tecnologías pueden ayudarles para generar, identificar, compartir y difundir el conocimiento presente en ellas.

Por tanto, a lo largo del presente trabajo desarrollaremos cada uno de los elementos que influyen en el actuar de las organizaciones y en los cuales se desenvuelven que las llevan a revalorar el conocimiento que poseen y a buscar alternativas para actualizarse.

El planteamiento descriptivo hace explícito y sistematiza los recursos metodológicos e instrumentales para la operación de esta perspectiva teórica, lo cual profesionaliza el quehacer del profesionalista especializado en Comunicación Organizacional y amplía su campo de acción dentro de las organizaciones en las cuales se desenvuelve; da a conocer cuáles son las tecnologías y tácticas óptimas que ayudará a fomentar los espacios y ambientes necesarios para propiciar la comunicación así como la movilización del conocimiento en los miembros de la organización y ayudar a fomentar la socialización del conocimiento presente en las organizaciones y lograr una mayor ventaja competitiva.

Finalmente cabe hacer la aclaración que establecer una estrategia para la implementación de la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es un objetivo demasiado ambicioso y por tal motivo no será desarrollado cabalmente. En su lugar nos damos a la tarea de definir la importancia de la Gestión del Conocimiento y de cada uno de los elementos que la componen para finalmente explorar una serie de tácticas y tecnologías que permiten hacer uso del conocimiento presente en las organizaciones de manera exploratoria.

Capítulo III. Teorías de las Organizaciones, evolución hacia la Gestión del Conocimiento

Como se describió en el capítulo anterior, en el proceso de la comunicación no hay un principio ni un fin claro pero se observa que cada uno de los elementos incide en el siguiente. Por tanto, según los elementos participantes en ella se puede considerar como una actividad dinámica con cierto grado de estructura y, a pesar de ello “no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización”⁵⁵.

Igualmente relevante resulta recordar que “la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos... La comunicación entre los miembros de una organización implica creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes”⁵⁶.

Si bien las organizaciones siempre han existido no fue hasta principios del siglo XX cuando se comenzaron a desarrollar y difundir las teorías de las organizaciones que han dado sustento a los postulados aquí expuestos, las cuales si bien han abundado podemos agruparlas en cuatro enfoques básicos que se desarrollaron; 1) Teoría Clásica; 2) Teoría Humanística; 3) Teoría de los sistemas; y 4) Teoría Contingente.

Para continuar con el presente trabajo se realizó una exploración documental donde indagamos acerca de los postulados de las principales teorías de comunicación que aportan al campo de su quehacer y de qué elementos deben poner en práctica para lograr sobresalir. Finalmente se explica el proceso principal el cual se considera base de la presente investigación donde se reúnen gran parte de los postulados y nos da entrada a mostrar los resultados encontrados.

⁵⁵ Fernández Collado, *La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo*, 93.

⁵⁶ Ibid.

III.1 Teoría Clásica

La teoría clásica tiene como principales exponentes a Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Para los fines de la presente investigación el enfoque de la Teoría Clásica se encuentra superado, sin embargo y para fines de documentación se explicará los postulados de los principales autores y las razones por las cuales en las organizaciones de hoy en día, donde la constante innovación es necesaria, no resulta del todo apropiado seguir aplicando sus postulados. Esto, no demerita en ningún sentido las importantes aportaciones que en su tiempo generaron.

Frederick W. Taylor, conocido como el padre de la administración científica basó su trabajo en la elaboración de principios mediante los cuales se buscaba determinar los elementos más importantes para que los obreros realizaran de la manera más óptima su trabajo.

Taylor planteaba el estudio de tiempo y movimientos como el elemento fundamental para optimizar la producción, todo mediante la observación y experimentación. La administración científica observaba a los empleados como personas tontas, perezosas e incapaces de actuar de forma independiente y únicamente motivadas por recompensas económicas.

Otra autor importante dentro de la corriente clásica es Henri Fayol, él estableció 14 principios universales de administración los cuales realizó con base en su experiencia adquirida al ser administrador de una empresa minera en Francia. Los principios que él presenta se volvieron base para el estudio de las organizaciones en aquel entonces.

Sus postulados destacan una tendencia de comunicación horizontal, marca una gran importancia a la cadena de mando la cual no debe ser ignorada e impone la división de tareas por departamentos cuyas actividades deben ser dirigidas por una sola persona.

Finalmente tenemos a Max Weber quien postulaba que “las organizaciones se deben gobernar por normas, reglas y estándares de operación precisos, concebidos para asegurar la previsibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas”⁵⁷.

Weber postula un trato impersonal y formal lo cual motiva estructuras piramidales, procesos centralizados así como motivación basada en el temor y necesidad económica.

Como bien se puede observar Taylor, Fayol y Weber manejan estructuras horizontales basadas en reglas claras que no deben ser violadas. Observar al trabajador como una herramienta para un fin cuyo máximo motivador es el dinero y cuyo trabajo realizado no le causa ninguna gratificación pues es obligado y no tiene ninguna iniciativa.

Como se describió en capítulos anteriores en la actual sociedad de las organizaciones el activo más importante con el que cuenta son las personas y más aún, el conocimiento que las personas poseen acerca de la organización, por tanto considerarlas como perezosos e ignorantes no es una opción para lograr la innovación tan necesaria que exige los constantes cambios del entorno actual.

Observar a las personas como neutrales cuyo único objetivo es la ganancia económica limita el actuar de las organizaciones modernas. Ante el panorama cambiante y lo reducido que resultada observar a las personas como mano de obra originó que otras corrientes hayan profundizado en este aspecto y querido indagar más acerca de qué motiva a estas personas para lograr una mejor comunicación y por consiguiente una mayor productividad.

⁵⁷ Ibid., 96.

III.2 Teoría Humanística

Los estudios que dieron origen a la teoría humanística se desarrollaron a mediados de los años treinta, fueron varios los exponentes que participaron en su desarrollo tales como Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, William J. Dickson, Chester Barnard, Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

La teoría humanística tuvo y sigue teniendo un alto impacto dentro de las organizaciones, pues sentó las bases acerca de motivación y relaciones humanas las cuales son pilares hoy en día para lograr la competitividad dentro de las organizaciones modernas y observan a las personas como parte de las organizaciones.

A continuación se hace una exploración acerca de las aportaciones más destacadas de cada uno de los autores mencionados y que han incidido hoy en día para identificar el conocimiento útil de los integrantes de las organizaciones y fomentado espacios más apropiados para generar conocimiento y lograr comunicarlo.

Los estudios de Hawthorne fueron realizados por Mayo, Roethlisberger y Dickson en la planta *Western Electric Company* con interesantes resultados. Utilizaron diferentes entornos donde aumentaban o disminuían la luz o les permitían a los empleados interactuar entre ellos o únicamente dedicarse a trabajar.

Los resultados obtenidos mostraban que el buen desempeño de los trabajadores depende de la misma forma de las condiciones físicas de trabajo, la psicología de los trabajadores, los incentivos económicos y relaciones interpersonales entre los obreros. Por tanto, estos estudios revelaron que:

“para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado

afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los obreros”⁵⁸.

Lo encontrado en los estudios mostró la necesidad de fomentar una mayor atención en los procesos de comunicación ascendentes así como aumentar la confianza y la colaboración con los empleados, dos aspectos clave que toda organización debe poner en práctica para lograr la participación de sus integrantes.

Otro autor con importantes aportaciones es Douglas McGregor quien postuló la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría X postulaba en general que los empleados son perezosos, no quieren tener ningún tipo de responsabilidad, por tanto es necesario obligarlos, dirigirlos y amenazarlos para lograr el trabajo. Por otro lado la Teoría Y es lo contrario y postula que el trabajo es natural para las personas por lo cual los empleados buscan tener responsabilidades y oportunidades que los ayuden a desarrollarse, actualizarse y los motiven a ser creativos. “McGregor sostenía que abriendo los canales de comunicación entre los trabajadores y los dirigentes se podrían establecer objetivos compartidos”⁵⁹.

Observando las diferencias entre una y otra teoría, observamos que la Teoría Y es aquella que nos sienta mejor hoy en día, destaca características en las personas las cuales favorecen el desarrollo no sólo de la organización sino del individuo y resalta la necesidad de fomentar el desarrollo personal y la creatividad de los integrantes.

Esto deja como nota para el profesionalista en comunicación organizacional lograr que cada uno de los integrantes de la organización tenga las aptitudes necesarias para ser un individuo de Teoría Y con deseos de conocer e innovar y sobre todo no subestimar a las personas por ninguna razón. Todo el crecimiento de los integrantes se traduce en crecimiento para la organización misma.

⁵⁸ Ibid., 97.

⁵⁹ Ibid., 98.

Chris Argyris propone la Administración Participativa en la cual plantea fomentar la participación de los integrantes de la organización en la toma de decisiones y explica que el individuo se llega a sentir frustrado en un entorno con reglas estrictas donde no se le contempla.

La propuesta de Argyris es relevante debido a que se comienza a ver al empleado como una fuente de enriquecimiento para los objetivos y el trabajo de la organización, maneja una “dirección centrada en el empleado”⁶⁰ lo cual es uno de los principales postulados dentro de la sociedad de las organizaciones de hoy en día donde el activo más valioso para ellas son las personas y la capacidad para identificar, generar y comunicar conocimientos útiles.

Finalmente, pero no por ello menos importante tenemos a Rensis Likert quien identifica 4 sistemas: 1) Explotador-Autoritario: similar a la Teoría X donde se considera al empleado perezoso y sin iniciativa; 2) Benevolente-Autoritario; 3) Consultivo; 4) Participativo: acorde a la Teoría Y con una percepción de empleados con iniciativa y deseosos de obtener responsabilidades.

Cada uno de los sistemas puede considerarse transiciones donde el paso del sistema 1 al 4 representa “mejor comunicación y mayor confianza, los integrantes participan en la toma de decisiones, se han abierto canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal y una producción de retroalimentación correcta”⁶¹.

La teoría de Likert propone que el ser humano cuenta con el potencial necesario para adquirir responsabilidades, dirigir y controlar sus tiempos para sus actividades. El autor nos muestra una nueva concepción de los empleados donde el individuo determina sus propios objetivos con la ayuda de los otros integrantes y departamento de la organización.

⁶⁰ Ibid., 99.

⁶¹ Ibid.

Esto resulta ser un factor fundamental cuando se piensa en las organizaciones de hoy en día, no podemos observar a los integrantes de la organización como personas que únicamente trabajan para nosotros sino con nosotros. El profesionalista en Comunicación Organizacional al ser un elemento gestor dentro de las organizaciones es un medio para ayudar a que las ideas nuevas se lleven a cabo y se difundan dentro de las organizaciones.

Lo anterior nos muestra la necesidad de contar con herramientas óptimas para fomentar y difundir este tipo de actividad para que todos los integrantes de la organización puedan participar y sentirse parte de la organización.

En resumen, los enfoques humanístico aquí descritos plantean: 1) Incluir a los miembros de la organización en la toma de decisiones; 2) Incremento en la comunicación y confianza; 3) Flujo libre de comunicación; 4) Integración de objetivos individuales y organizacionales; 5) Mostrar mayor interés hacia el desarrollo de los integrantes; 6) Liderazgo centrado en el empleado⁶².

El enfoque humanístico nos deja ver que el activo más importante de las organizaciones son los integrantes y el conocimiento que nos pueden proporcionar y mediante la canalización adecuada de sus planes e ideas se puede generar valor a la organización mediante la iniciativa y propuestas de las personas.

III.3 Teoría de los Sistemas

La teoría Humanística mantiene en sus postulados una perspectiva del interior, es decir, observa a las organizaciones como entes cerrados cuyo desenvolvimiento únicamente se desarrolla al interior de las mismas y sus integrantes son los implicados en su desarrollo. Si bien esta perspectiva no es errónea si se encuentra limitada.

⁶² Ibid., 99, 100.

A mediados del siglo XX comenzó a tomar mayor importancia una perspectiva que observaba a las organizaciones como elementos que necesitan del ambiente y de personas al exterior para lograr desarrollarse y cumplir sus objetivos.

“La Teoría de Sistemas parte de la premisa de que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y, al menos en un nivel abstracto, con fronteras identificables”⁶³. El objetivo se centra en obtener resultados mayores a la suma de sus partes por lo cual desde la perspectiva de sistemas se observa a las organizaciones como sistemas abiertos, los cuales se encuentra “en transformación y está en relación dinámica con su ambiente”⁶⁴.

Los exponentes cuyo trabajo proporciona una de las explicaciones más amplias es el de Daniel Katz y Robert L. Kahn⁶⁵ quienes observan a las organizaciones como: 1) Compuesta por partes interdependientes comprensibles a través de la totalidad; 2) Se encuentran en constante intercambio con el ambiente; 3) Se encuentran en constante proceso de adaptación; y 4) Se retroalimentan del ambiente.

Por tanto, la teoría de sistemas afirma que las organizaciones dependen del ambiente en donde se desenvuelve y el éxito obtenido se encuentra en función de la forma en cómo se comporten y retroalimenten del ambiente así como la calidad de las relaciones establecidas al exterior.

Hasta este punto tenemos dos aspectos clave proporcionados por la teoría para entender el contexto social en el cual se desenvuelven las organizaciones hoy en día: 1) El activo más importante son las personas así como su iniciativa y el conocimiento que tengan acerca de la organización y por tanto se debe buscar fomentar su participación e innovación, postulado de los enfoques humanistas; 2) La supervivencia y éxito de la

⁶³ Ibid., 100.

⁶⁴ Ibid., 100.

⁶⁵ Ibid., 101.

organización dependerá del grado de adaptabilidad y retroalimentación que mantenga con el ambiente donde se desarrolla, perspectiva aportada por la Teoría de Sistemas.

La nueva perspectiva proporcionada por la Teoría de Sistemas impulso a tomar en cuenta una nueva serie de variables las cuales influyen el quehacer de las organizaciones, las cuales hoy en día resultan fundamentales para lograr la supervivencia a través de la innovación mediante la creación de conocimientos.

III.4 Teoría Contingente

“Este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si es que pretende ser eficiente”⁶⁶. Por tanto, para la teoría contingente cada organización es diferente y por tanto lo funcional para una puede no serlo para otra y dependerá de su estructura, la configuración de tareas y el entorno en el que se desenvuelva.

Por tanto, la labor de los teóricos de la contingencia es encontrar los diferentes modelos bajo los cuales las organizaciones pueden ser más eficientes dependiendo de sus características particulares.

Tal es el caso de Tom Burns y G. Stalker quienes descubrieron dos formas básicas de funcionamiento de las organizaciones, el primero de ellos: 1) Sistema mecanicista: el cual funcionaba para organizaciones con un ambiente estable, reglamentos precisos y patrones de comunicación vertical. Por otro lado el 2) Sistema orgánico: era ideal para las organizaciones con condiciones económicas y técnicas cambiantes, con un amplio intercambio de conocimiento y experiencias, con participación de sus integrantes y una estructura de comunicación en red.

⁶⁶ Ibid., 102.

Las conclusiones de los trabajos de Burns y Stalker señalan que el comportamiento y cambios del ambiente afecta directamente al modo de actuar, comunicar y funcionar de la organización y por tanto deben estar en constante observación para notar todo aquel cambio que les implique realizar modificaciones estructurales internas.

Una autora importante dentro de la corriente Contingente es Joan Woodward quien abordó el tema de la tecnología en sus estudios y observó que “una tecnología básica de organización nodal en una empresa es importante para determinar la forma de estructurar y administrar una organización”⁶⁷, es decir, el funcionamiento y estructuración de la organización se encuentra en función del tipo de tecnología utilizada dentro de ella.

Woodward identifica tres tipos básicos de tecnología presentes en las organizaciones: 1) Producción unitaria de pequeños lotos: aquellos hechos a manos; 2) Producción masiva o de lotes a gran escala: línea de producción en cadena; 3) Producción elaborada: Manufactura de flujo continuo.

Sus descubrimientos se centran en el tipo de tecnología utilizado y los efectos en la actitud y conducta de los miembros de la organización así como la relación directa entre los diferentes procesos comunicativos internos y las respuestas según la tecnología. Es decir, no basta con utilizar tecnología es necesario conocer las necesidades y con base en ellas seleccionar lo que sirve para optimizar los procesos internos.

Finalmente Lawrence y Lorsch estudiaron los efectos generados en las organizaciones a partir de cambios realizados por modificaciones en el ambiente, es decir, que en organizaciones con amplia incertidumbre se aplican una mayor cantidad de modificaciones estructurales para controlar la sensación negativa.

⁶⁷ Ibid.

Lo anterior también implica que los mecanismos para lograr la integración de las personas a la organización deberán ser diferentes según el ambiente en el cual se sitúa la organización, a mayor incertidumbre mayores esfuerzos para lograr la colaboración y comunicación efectiva.

La corriente contingente a través de las aportaciones de diferentes autores nos muestra que el grado de eficiencia de las organizaciones dependerá de que éstas logren adaptar su estructura, procesos y mecanismos a las diferentes configuraciones que el ambiente vaya marcando según la evolución de la tecnología, la gente, la cultura, entre otros.

Las organizaciones no deben únicamente aceptar todo lo proveniente del exterior, al contrario, le corresponde adaptar su funcionamiento a los cambios requeridos para lograr seguir funcionando. Uno de los aspectos clave para adoptar es la tecnología, la cual puede ser un canal fundamental para fomentar el intercambio y creación de conocimiento lo cual permitirá sobresalir y mantenerse presente en el ambiente donde se desarrollan.

Así pues toda organización hoy en día debe saber que: 1) los integrantes de su organización son un activo importante; 2) el actuar de la organización se encuentra en constante interacción con el ambiente donde se desenvuelve; y 3) el éxito de ella está en función de la adaptabilidad que tenga internamente para apropiarse de los cambios e innovaciones presentes en el entorno.

La anterior exploración documental nos muestra la evolución de la comunicación organizacional como un elemento de competencia que enmarca perfectamente las necesidades actuales de la Sociedad de las Organizaciones donde para crecer se debe adaptar y la mejor forma de lograrlo es mediante la innovación la cual puede ser proporcionada por los integrantes de las organizaciones a través del conocimiento que poseen.

Ahora, para conocer el proceso de la innovación y ubicar dónde recae el papel de la comunicación es necesario ahondar en el proceso de la creación del conocimiento. La creación de conocimiento se puede considerar como la fuente principal de toda innovación y nos permite observar los mecanismos y herramientas de los cuales se pueden valer dentro de las organizaciones para echar a andar dicho proceso y lograr ser competitivas en su entorno.

III.5 La Gestión del Conocimiento en las organizaciones

Si bien las teorías de la comunicación nos proporcionan un panorama de los requerimientos necesarios para eficientar la labor de las organizaciones y nos muestran una serie de elementos los cuales se deben cuidar para fomentar una óptima comunicación, colaboración e innovación, es necesario conocer e implementar otros elementos para identificar los conocimientos existentes en la organización presentes en los integrantes y que puedan fomentar la competitividad.

En la actual Sociedad de las Organizaciones no se consigue el éxito actuando de forma individual, el activo más importante con el que cuentan las organizaciones son sus integrantes y sobre todo los conocimientos que puedan tener acerca de su funcionamiento. Por ello, resulta indispensable conocer las características que definen al conocimiento así como la diferencia entre datos e información con la finalidad de lograr identificar el llamado *conocimiento organizacional*, el cual es “aquel referido a la estructura y funcionamiento que facilita la identificación y evaluación de la capacidad interna de las organizaciones para competir en el ambiente externo”⁶⁸.

Consideramos que las propuestas que enseguida se describirán abordan aspectos fundamentales para lograr la competitividad de las organizaciones, es decir, de alguna forma reúnen todas las características anteriormente descritas y se unen en una sola

⁶⁸ Carrillo, *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*, 22.

propuesta que las rescata y proporciona un método mediante el cual podremos observar el papel del Comunicador Organizacional como facilitador e intermediario en el proceso de innovación.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar y observar diferentes objetos y situaciones que nos proporcionan información acerca de su funcionamiento y hábitos, los cuales nos darán una perspectiva del panorama organizacional dependiendo del nivel en el que se encuentren o las observemos. Esta situación hace indispensable diferenciar esos factores entre datos, información y conocimiento.

III.5.1 Datos, información y conocimiento

Los datos son una serie de números o caracteres carentes de significado por sí mismos, cuando el análisis de estos datos es llevado a cabo mediante técnicas estadísticas y su contextualización los datos se convierten información, finalmente, cuando la información es organizada e interpretada por algún miembro de la organización que la re-signifique y traslade a su contexto se podrá considerar conocimiento útil.

Por ello, podemos decir que:

“el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia”⁶⁹.

⁶⁹ Jesus Flores and Alberto Arruti, *Gestión Del Conocimiento En Los Medios de Comunicación* (España: Fragua, 2004), 19.

Justamente, la experiencia es el elemento clave, ya que “el aprendizaje más importante proviene de la experiencia directa”⁷⁰ y es indispensable ubicar datos e información combinados con la experiencia a fin de lograr ubicar el conocimiento útil para la organización.

Si bien los datos, la información y el conocimiento se relacionan inmediatamente con el siguiente, no se debe confundir la funcionalidad que cada uno tiene y qué implica cada uno. Por ello, en la Tabla 1, podemos apreciar las diferencias entre datos, información y conocimiento y lo que se requiere para lograr pasar el siguiente nivel de análisis, es decir, hacer de los datos información y de la información conocimiento.

	Tipo	Descripción
Agrupados, analizados e interpretados	Datos	Serie de números o caracteres carentes de significado por sí mismos.
	Información	Análisis de datos mediante técnicas estadísticas y un propósito.
Utilizada y contextualizada	Conocimiento	Información organizada e interpretada. Es la combinación de información, contexto y experiencia.

Tabla 1. Datos, información y conocimiento.
(Elaboración propia. Fuente: Flores Vivar y Arruti, 2004)

Todas las organizaciones se encuentran llenas de datos como la nómina de los empleados, las cifras de ventas, el vaciado de asistencias, retrasos y premios de los empleados que al ser interpretada se convierten en un sueldo, ganancias, aumento o disminución de la paga, sin embargo, para lograr que los datos e información se conviertan en un activo generador de competencia para la organización se requiere de ciclos y procesos, los cuales iremos describiendo más adelante, donde participan tanto las organizaciones como los empleados.

⁷⁰ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *La Organización Creadora de Conocimiento. Como Las Compañías Japonesas Crean La Dinámica de La Innovación* (México: Oxford University Press, 1999), 8.

Es decir, los números interpretados representan faltas pero solamente por medio de contextualización se logran percibir del ausentismo y gracias a ello se podrá indagar en las causas que lo originan, sin este proceso los números seguirán siendo sólo eso, números sin razón, al contrario, al hacerlo conocimiento es posible generar nuevas alternativas y proponer acciones para remediar las situaciones, sólo de esa forma se convertirá en conocimiento útil para la organización.

Por tanto, cualquier dato que se genera en la organización tiene un propósito y forma parte de un proceso de construcción de información que se aplican a procesos de solución de problemas y generación de conocimiento. Así pues, es necesario un intercambio de datos e información dentro de la organización y a su vez, la organización debe proporcionar los entornos óptimos para fomentar este intercambio y el análisis correspondiente.

Para lograr este intercambio “las tecnologías y los sistemas para capturar, almacenar y distribuir la información, junto con los procesos de apropiación y uso con los que ésta se constituye en conocimientos, se convierten en las piezas angulares de la movilización y el ciclo de gestión”⁷¹.

Es decir, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), fungen un papel fundamental como medios facilitadores del intercambio de los flujos de comunicación presentes en las organizaciones, pero igualmente existen otras tácticas de comunicación cuya aplicación facilita la apropiación de estos canales por parte de los integrantes de la organización para darles un uso adecuado y movilizar el proceso.

⁷¹ Alberto Minakata, “Gestión Del Conocimiento En Educación Y Transformación de La Escuela. Notas Para Un Campo En Construcción,” *Revista Electrónica Sinéctica* Núm. 32, no. 1665–109X (2009): 6.

Hoy en día “la mayoría de las mejoras en la eficiencia y productividad de una organización provienen de cambios en la tecnología”⁷², por tanto resulta básico conocer qué existe y nos puede ser de utilidad. La importancia y trascendencia de la tecnología se resume en el siguiente párrafo:

“Las tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) han tenido un desarrollo explosivo en la última parte del siglo XX y el comienzo del siglo XXI, al punto de que han dado forma a lo que se denomina “Sociedad del Conocimiento”. Prácticamente no hay un solo ámbito de la vida humana que no se haya visto impactada por este desarrollo: la salud, las finanzas, los mercados laborales, las comunicaciones, el gobierno, la productividad industrial, etc. El conocimiento se multiplica más rápido que nunca antes y se distribuye de manera prácticamente instantánea. El mundo se ha vuelto un lugar más pequeño e interconectado”⁷³.

Por ello podemos considerar a las TICs como las herramientas necesarias para ayudar a generar, identificar y comunicar el conocimiento organizacional presente en los integrantes de la organización. Dada la importancia del reconocimiento del conocimiento resulta de vital importancia conocer cómo existe el conocimiento.

III.5.2 Conocimiento tácito y conocimiento explícito

Siendo la finalidad el reconocimiento y aprovechamiento del conocimiento, especialmente aquel referido a la organización, resulta indispensable ubicar las diferentes dimensiones en las cuales podemos encontrar el conocimiento presente en los individuos.

Uno de ellos es el conocimiento *explícito* el cual es formal y sistemático y “puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en

⁷² Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizaciones. El Comportamiento Del Individuo Y de Los Grupos Humanos* (México: Limusa, 1992), 332.

⁷³ Eugenio Severin, *Enfoques Estratégicos Sobre Las TICs En Educación En América Latina Y El Caribe* (Chile, 2013), 10.

forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales”⁷⁴. El conocimiento explícito es aquel que se puede observar plasmado en manuales de procedimientos, reglas de operación, formularios, programas, códigos de computadora, fórmulas, entre otros.

Es de rápida identificación y transmisión debido a que se encuentra formalizado y no requiere de un esfuerzo mayor para ser comunicado a los miembros de la organización.

Por otro lado tenemos el conocimiento *tácito* el cual no es tan evidente y normalmente es difícil de comunicar. “Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros”⁷⁵. Este tipo de conocimiento tiene dos dimensiones:

Dimensiones Conocimiento Tácito	
Técnica	Cognoscitiva
Habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término <i>Know-how</i> (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo).	Esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos... Refleja nuestra imagen de la realidad... y nuestra visión del futuro.

Tabla 2. Dimensiones Conocimiento Tácito
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

Este tipo de conocimiento tiene su origen en nuestras experiencias, creencias, intuiciones, valores e incluso corazonadas. Al ser tan común para nosotros, en nuestras acciones diarias, no es posible percatarse de él o de que lo hacemos de tal o cual manera, razón por la cual es tan difícil de comunicar.

⁷⁴ Nonaka and Takeuchi, *La Organización Creadora de Conocimiento. Como Las Compañías Japonesas Crean La Dinámica de La Innovación*, 6.

⁷⁵ *Ibid.*, 7.

Lo encontramos en ciertas habilidades que adquirimos a través de la experiencia y el “ensayo-error” dentro de las organizaciones al tratar de mejorar un paso o proceso en el quehacer diario de nuestras actividades, ese es el llamado *Know-how* y es el conocimiento tácito expresado en la dimensión técnica.

En la dimensión cognoscitiva encontramos factores como nuestras creencias, valores y vivencias las cuales guían nuestro actuar y nos dan puntos de vista especiales de cada una de las situaciones en las que nos encontramos.

En el nivel organizacional, existen miembros que gracias a su experiencia tienen un amplio conocimiento tácito acerca del funcionamiento de la organización, de los procesos que implementa e incluso de cómo alcanzar determinados objetivos. Ese conocimiento es clave al momento de buscar sobresalir en un entorno altamente competitivo.

De allí la necesidad de poder transmitirlo entre los miembros de la organización. Para que eso sea posible es necesario transformar ese conocimiento en palabras o números que todos puedan entender, es decir, convertirlo en conocimiento explícito para que pueda ser interiorizado por todos y se convierta en conocimiento apropiado, es decir, tácito de nueva cuenta.

El proceso de transformar un conocimiento tácito a explícito y nuevamente en tácito, el cual se observa en el Diagrama 5, es por medio del cual se logra crear conocimiento en las organizaciones, este se mueve entre la dimensión individual a la grupal en la medida de encontrar el medio adecuado para su transmisión.

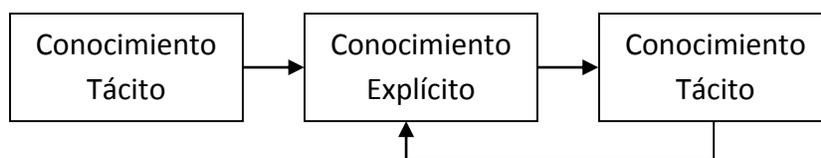


Diagrama 5. Conocimiento en las Organizaciones
(Elaboración de la autora. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

Cuando un integrante logra hacer explícito un conocimiento tácito aprendido desde la experiencia es posible que otro integrante de la organización lo logre aprehender y lo convierta en un conocimiento tácito que jamás olvidará y que podrá enseñar a otros. El impacto que tiene este proceso en las organizaciones es cíclico pues genera una cadena de enseñanza-aprendizaje que difícilmente se puede romper y logra que la movilidad de los integrantes no represente un problema pues todos saben lo que necesitan saber y si alguien falta fácilmente se puede suplir el conocimiento.

Al lograr compartir el conocimiento que cada uno de los integrantes de la organización tiene, será posible crear nuevo conocimiento que ayude al mejor funcionamiento y desempeño. Así pues, el responsable de la creación de conocimiento son todos los integrantes de la organización.

El elemento clave para la creación de conocimiento es la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito de todos los miembros de la organización. Una propuesta sobresaliente que ayuda a explicar el proceso y la interacción del conocimiento es la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional.

III.5.3 Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional

La Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional, cuyos principales exponentes son Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, expone que la clave en la creación de conocimiento en las organizaciones es la movilización del conocimiento tácito entre los miembros de la organización. Esa interacción se da en forma de espiral creciente, en la medida que pasa por cada una de las etapas el conocimiento se expande, a través de cuatro formas de conversión del conocimiento, las cuales son:

- Socialización,
- Exteriorización,

- Combinación,
- Interiorización.

El modelo de creación del conocimiento se fundamenta en que “el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y explícito. A esa interacción la llamaron *conversión del conocimiento*”⁷⁶.

La interacción que mantiene el conocimiento a través de cada una de las formas de conversión se ejemplifica en le Tabla 3:

Modo de conversión	Interacción de conocimiento
Socialización	← Tácito a tácito
Exteriorización	← Tácito a explícito
Combinación	← Explícito a explícito
Interiorización	← Explícito a tácito

**Tabla 3. Modos de conversión del Conocimiento
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)**

Cuando interactúan conocimiento tácitos entre las personas el modo mediante el cual se apropian de él es a través de la socialización; cuando se pasa de un plano tácito a uno explícito se realiza mediante la exteriorización; si el caso se da entre conocimiento explícito se realiza la combinación; y de ser de conocimiento explícito a tácito se da mediante la interiorización.

La clave para el éxito en la creación e identificación del conocimiento organizacional se centra en la interacción del conocimiento tácito y el explícito entre los miembros de la organización, interacción que se da a través de diferentes formas, medios y tácticas de comunicación las cuales deben ser empleadas dentro de las organizaciones con el fin de propiciar el intercambio de conocimiento y son básica para la adecuada implementación de la Gestión del Conocimiento.

⁷⁶ Ibid., 68.

Para lograr identificar cuáles son las tácticas y tecnologías que ayudan a que el conocimiento fluya en cada uno de los modos de conversión es necesario explorar en qué consiste cada uno de ellos y cuáles son las condiciones óptimas facilitadoras del intercambio de conocimientos.

III.5.3.1 Socialización

Existen cuatro formas de conversión en las cuales interactúa el conocimiento tácito y el explícito, en la Tabla 4 se observa en qué consiste la socialización y los medios por los cuales se puede llevar a cabo.

Socialización Tácito a tácito	
Consiste en compartir experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Observación, ○ imitación, ○ práctica, ○ experiencia.

Tabla 4. Socialización
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

La forma de actuar de cada persona, la cual es influenciada por valores, costumbres y aprendizajes de experiencia se le conoce como *modelos mentales*. Estos modelos son particulares de cada persona y por tanto son conocimiento tácito. Igualmente las habilidades técnicas que se obtienen con base en práctica y en observación es conocimiento que se ubica dentro de esa categoría.

El conocimiento tácito es la base de la creación del conocimiento organizacional pues implica todo aquello que el individuo sabe de la organización y que obtuvo con base en los años de su ejercicio profesional a través de la observación, el contacto con otros integrantes y sus propios modelos mentales, es decir, de su experiencia.

Esos conocimientos y habilidades logran el adecuado funcionamiento o la mejoría de la organización por lo que es fundamental que otros conozcan la forma correcta o más adecuada de actuar. Cabe destacar que el conocimiento tiene un tiempo de vigencia, la cual se determina según las exigencias del contexto y las necesidades de la organización. Por tanto, el conocimiento que se plasma y aprende se debe someter a constante actualización mediante la creación de nuevo conocimiento que se logra al compartir.

La socialización consiste en compartir este tipo de conocimiento, sin embargo, al ser algo tan común para los individuos es difícil de expresar de forma oral o escrita, por ello es necesario recurrir a la observación de las formas particulares en las que actúan los integrantes de la organización, imitar la forma de hacer las cosas y poner en práctica las acciones observadas. Así pues, la experiencia es la clave en este modo de conversión.

La organización debe, por tanto, crear y fomentar espacios de colaboración donde sea posible aprender unos de otros día con día, por lo cual, la labor del profesional en comunicación organizacional es fomentar entornos de colaboración propicios para el trabajo en equipo mediante los cuales, además de compartir el conocimiento sea susceptible de ser actualizado a partir de la experiencia del resto de los integrantes de la organización.

III.5.3.2 Exteriorización

El segundo modo de conversión es la exteriorización, cada individuo que aprende mediante la experiencia debe ser capaz de explicar a otros la forma como trabaja así como la mejor forma de ir mejorando los procesos. En la Tabla 5 se da una breve explicación de en qué consiste la exteriorización y algunos medios por los cuales se puede llevar cabo el proceso para compartir el conocimiento con los otros integrantes de la organización. Este medio de conversión tiende a ser uno de los más complejos debido a que lo aprendido se dio por medio de la experiencia.

Exteriorización Tácito a explícito	
Se enuncia el conocimiento tácito en forma de conocimiento explícito.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metáforas, ○ analogías, ○ conceptos, ○ hipótesis, ○ modelos.

**Tabla 5. Exteriorización
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)**

En la labor diaria es complicado elegir la forma para ser claros con los otros cuando se trata de exteriorizar el conocimiento tácito que tenemos, esto se da al tratar de expresar una imagen, idea o algo aprendido con la experiencia por medio del lenguaje lo cual, en algunas ocasiones, resulta un intento poco claro e inadecuado para expresarnos.

Sin embargo, al tratar de explicar los conocimientos por estos medios se promueve la reflexión e interacción entre los integrantes de la organización con la finalidad de lograr comunicar con certeza el conocimiento que puede ayudar a ser competitivos. Así, el proceso es favorecido mediante la creación de conceptos a los cuales se llega a partir del dialogo y la reflexión colectiva.

Los conceptos ayudan a guiar al equipo en la búsqueda de la definición de las ideas que como colaboradores pueden tener para el mejoramiento de la organización, a través de su discusión y retroalimentación es posible concretarlas para definir formas de actuar ante determinadas situaciones.

La exteriorización tiene su sustento en la comunicación, por lo cual debe valerse de una serie de tácticas de comunicación para facilitar y propiciar los elementos necesarios los cuales motiven la discusión y el compromiso de los integrantes de la organización para compartir todo aquello que consideren útil o sea factor para la innovación o mejoramiento de la organización.

III.5.3.3 Combinación

Una vez que el conocimiento es compartido y todos los implicados son conscientes de cómo se hacen las cosas se busca que los integrantes de la organización sean capaces de transmitirlo a personas sin familiarización con su labor y de esa forma lograr una sistematización del conocimiento adquirido.

Aquí es importante aclarar que a pesar de que se habla de integrantes de la organización no resulta necesario que todos los conocimientos sean apropiados por todos. Se trata también de saber gestionar quién necesita saber qué y encontrar la forma óptima de hacérselo saber ya que dentro de las organizaciones también se cuentan con áreas especializadas que trabajan con diferentes tipos de conocimiento que para otras secciones puede no ser práctico saber. En la Tabla 6 se explica brevemente el proceso de combinación.

Combinación Explícito a explícito	
Sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">○ Documentos,○ juntas,○ conversaciones telefónicas,○ redes computarizadas.

Tabla 6. Combinación
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

Una vez que se logra poner en común el conocimiento a través de conceptos o modelos los cuales ahora se vuelven compartidos por los integrantes de la organización, la combinación utiliza diferentes representaciones de conocimiento explícito para realizar la clasificación y categorización de éste añadiendo o combinando con ayuda del equipo en general para lograr un nuevo conocimiento.

El conocimiento obtenido mediante la combinación es “más formal”, en el sentido que se plasma y es observable por los integrantes de la organización. Es resultado de conversaciones personales, juntas de equipo, redacción de documentos y elaboración de plataformas o redes en las cuales se plasman los conocimientos sistematizados y categorizados.

Es una fase donde todo el conocimiento discutido debe plasmarse de forma tal que otras personas, incluso externas a la organización, puedan conocer y aprender de forma sencilla y práctica, obteniendo un resultado comunicable que refleje los objetivos de la organización.

Ésta es una fase decisiva, pues es aquí donde se obtienen los primeros bocetos de productos. Desde el punto de vista de la comunicación, la combinación es el momento donde más claramente se observa el medio de comunicación a utilizar, pues es en esta fase donde debe definirse el medio por el cual se sistematizará, clasificara y difundirá el conocimiento nuevo.

III.5.3.4 Interiorización

El último modo de conversión es la interiorización, se explica en la Tabla 7, es la fase donde el conocimiento se convierte nuevamente en tácito para las personas, es decir ya se encuentra apropiado e internalizado por aquel que lo aprendió y ahora ya le es posible comunicarlo y documentarlo.

Interiorización Explícito a tácito	
Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verbalización, ○ diagramas en documentos, ○ manuales, ○ historias orales.

Tabla 7. Interiorización
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

La interiorización resulta ser el resultado de los otros modos de conversión; cuando las experiencias se interiorizan mediante la socialización, combinación y la exteriorización en los modelos mentales de los individuos, es decir, en su forma de actuar y en sus habilidades técnicas se convierten en activos valiosos para la organización.

Cuando todo lo aprendido se socializa es cuando se logra la creación del conocimiento organizacional, por lo cual es necesario que los integrantes de la organización interioricen lo aprendido; una de las formas de lograr poner en claro las ideas y saber qué tanto se aprendió es la documentación, la cual es un elemento que ayuda al proceso de interiorización. Se trata, entonces, de poner en acción lo aprendido.

Igualmente, la documentación ayuda a que otras personas conozcan y aprendan lo que otros han vivido y de esa forma sus esquemas mentales se vean reconfigurados con la intención de que sean miembros sintonizados con los objetivos y planes de la organización.

En la interiorización se trata de lograr transmitir y comunicar lo aprendido, por lo cual se deben de valer de una serie de tácticas y tecnologías que faciliten el proceso.

El conocimiento en sus cuatro fases de transición recorre un camino en espiral creciente que va del plano tácito al explícito y de un nivel individual a uno interorganizacional. En un primer momento el conocimiento tácito, aprendido por alguien mediante la experiencia, se hace explícito al poder socializarlo con alguien más a su vez este conocimiento nuevamente se convierte en tácito para la persona que lo acaba de aprender, entonces, el conocimiento se mueve en el plano de lo tácito a lo explícito una y otra vez por lo cual el ciclo se puede ejemplificar mediante un espiral.

Cuando el conocimiento que posee una sólo persona es posible de formalizarlo y compartirlo puede pasar del nivel individual al organizacional cuando se comparte con el

resto de la organización o incluso a un nivel interorganizacional si se intercambia con otras organizaciones a las cuales les puede funcionar. Por lo cual, el espiral va en crecimiento, al comienzo incide en un número de personas menor y puede aumentar en la medida que se comparte.

Así pues, el paso del conocimiento del plano tácito a explícito y del nivel individual al interorganizacional se puede ejemplificar en el Diagrama 6.

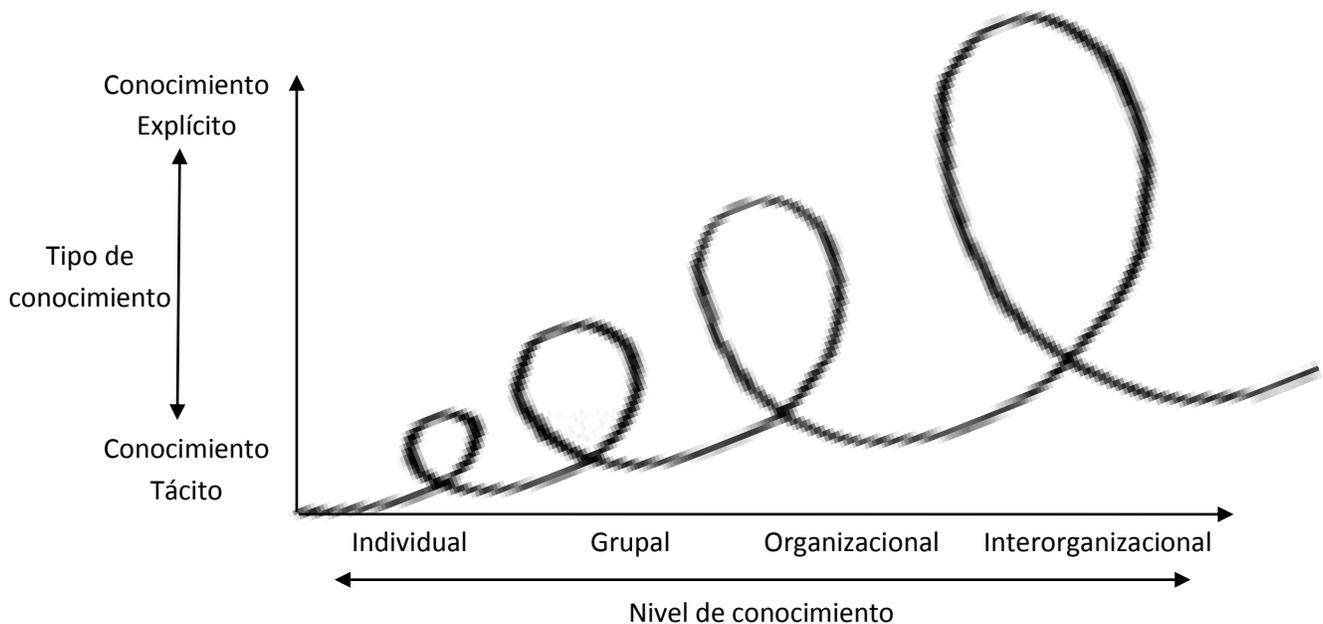


Diagrama 6. Espiral de Creación del Conocimiento Organizacional
(Elaboración propia. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999)

Como se aprecia en el Diagrama 6 el conocimiento va del tácito individual al explícito interorganizacional donde el conocimiento ya se logra sistematizar y transmitir entre los integrantes de la organización e incluso es posible transmitirlo a otras organizaciones o públicos externos para quienes nuestras actividades sean de interés o incluso para lograr intercambios de conocimiento y otros activos que proporcionan prestigio y competitividad a las organizaciones.

Esto nos muestra el poder de la gestión del conocimiento y de conocer cada una de las etapas de su gestión para saber dónde incide el papel del profesionalista en comunicación organizacional pues es necesario contar con medios e instrumentos óptimos para su adecuada implementación.

Por tanto y como hemos mencionado a lo largo de la descripción de cada una de las formas de conversión del conocimiento, es necesario propiciar condiciones óptimas para lograr un mejor resultado en cada una de ellas, por lo cual enseguida mencionaremos algunas de esas condiciones, las cuales, a su vez y más adelante, observaremos cómo se relacionan con la labor del comunicador organizacional y los medios de comunicación para su difusión.

III.5.4 Condiciones que favorecen la Creación de Conocimiento Organizacional

“El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual”⁷⁷. Por ello, Nonaka y Takeuchi proponen cinco condiciones requeridas en las organizaciones para lograr posibilitar la creación de conocimiento, en cuya aplicación destaca la participación del profesionalista en comunicación organizacional.

III.5.4.1 Intención organizacional

La intención organizacional se refiere a tener clara la misión de la organización, es decir cuál es su motivo principal por la cual existe, cuáles son sus aspiraciones y metas. Para lograr su intención la organización deberá implementar estrategias donde “la esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y

⁷⁷ Ibid., 83.

explotar el conocimiento”⁷⁸. Por tanto y para lograr una adecuada estrategia es necesario el establecimiento de la visión para saber qué tipo de conocimiento es el deseado según el lugar en donde desearía estar como organización en el futuro.

Para saber si el conocimiento generado es de verdadero valor para la organización es necesario tener claros los fines de la organización y que estos vayan acordes a los principales valores organizacionales para de esa forma lograr un mayor compromiso con los integrantes, “el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano”⁷⁹.

Una visión, misión y valores claros podrán marcar un camino y generar un compromiso claro que ayude al logro de los objetivos y a la generación de conocimiento práctico y funcional para la organización. Podemos observar la importancia en el proceso de creación del conocimiento de que se compartan los valores y objetivos para de esa forma lograr el intercambio y aportaciones de conocimiento por parte de los integrantes de la organización.

La labor del Profesionalista en Comunicación Organizacional radica en la clara planeación de los objetivos estratégicos y tener elementos claros bien definidos que ayuden a dar rumbo al actuar de la organización.

III.5.4.2 Autonomía

La autonomía resulta ser un elemento esencial en toda organización, cuando se permite que los integrantes actúen de forma autónoma:

“la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. La autonomía también aumenta las posibilidades de que los

⁷⁸ Ibid., 84.n

⁷⁹ Polanyi citado por Nonaka y Takeuchi, 1999.

individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento. Además, los individuos autónomos funcionan como parte de la estructura holográfica, en la que el todo y cada una de las partes comparten la misma información. Las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales”⁸⁰

La autonomía representa una pieza clave de motivación y creatividad, permitir que los integrantes exploren con sus actividades y los límites ayudará a que busquen y encuentren nuevos caminos de solución. No se trata de permitir que cada quien haga su voluntad, se trata de establecer una visión y misión común para con base en ello las actividades y las soluciones esperadas se busquen con relación a ellas y se experimente por senderos nuevos.

Como profesionales en comunicación la labor recae en los flujos de comunicación, en saber plasmar los objetivos de forma clara y óptima para todos los integrantes y lograr transmitirlos de la misma forma para no perder el sentido de las acciones y se transformen en conocimiento de la organización.

III.5.4.3 Fluctuación y caos creativo

En la tercera condición para la creación de conocimiento se busca la relación de la organización con el ambiente externo pues cuando se encuentra abierta a los cambios y tendencias es posible que dentro de la organización mejoren los sistemas de conocimiento, “la fluctuación en la organización puede generar un caos creativo, el cual provoca y fortalece el compromiso subjetivo de los individuos”⁸¹.

Una fluctuación se obtiene cuando a través de un cambio en el ambiente se genera alguna situación donde se obliga a los integrantes a realizar un cambio en sus hábitos, rutinas y

⁸⁰ Ibid., 86.

⁸¹ Ibid., 92.

esquemas establecidos. Esto ocasiona prestar mayor atención al dialogo como elemento de ayuda para generar nuevo conocimiento a través de la interacción social.

El caos se genera cuando la organización se enfrenta a una crisis la cual puede provenir de un cambio del ambiente o ser generado por los mismos integrantes de la organización cuando solicitan nuevas innovaciones o formas de abordar las actividades. El caos creativo surge cuando se centran en definir los problemas y solucionar la crisis lo cual puede desembocar en conocimiento nuevo.

Para lograr un caos creativo a través de una fluctuación se requiere un enorme compromiso y concientización por parte de los integrantes de la organización, deben ser capaces de reflexionar sobre cómo han actuado y qué nuevas acciones requieren realizar para conseguir los objetivos con las modificaciones requeridas según los cambios presentes.

III.5.4.4 Redundancia

La redundancia se refiere a la “existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización”⁸². Para fomentar la creación del conocimiento es necesario compartir los conceptos creados por los miembros de la organización de manera general aunque parezcan innecesarios para algunos de forma inmediata.

Lo anterior tiene como objetivo compartir los conocimientos nuevos para estar al pendiente de lo que otros se encuentran trabajando y de esa forma pueda existir retroalimentación y participación hacia esa nueva idea y de esa forma generar conocimiento más rápido. Esto parte de la premisa de la importancia que representa cada

⁸² Ibid.

integrante de la organización, cada miembro es valioso y tiene el potencial de dar ideas innovadoras y de convertirse en un líder.

Contar con información adicional ayuda a definir caminos desde el lugar donde nos encontramos y a marcar nuevas rutas según nuestras aportaciones lo cual igualmente se traduce en la creación de conocimiento para las organizaciones. Cabe mencionar que la Redundancia tiene ciertos límites en los cuales no todos tienen la obligación o necesitan conocer información adicional, todo dependerá del papel que desempeñan dentro de la organización.

III.5.4.5 Variedad de requisitos

“La diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por el ambiente que la rodea”⁸³. Contar con personas cuyos perfiles varíen amplia la posibilidad de la organización de enfrentarse a casi todas los retos.

Cada una de las condiciones descritas ayudan a que los integrantes sean eficientes y su cumplimiento se puede reflejar en la generación de conocimiento. Así pues, Nonaka y Takeuchi explican cuál es el proceso que el conocimiento toma para partir del campo individual al organizacional pasando en diferentes momentos por el estadio tácito y el explícito.

La propuesta de los autores puede ser vista como un modelo ideal al cual se puede llegar a aspirar mediante la puesta en marcha de determinados medios y estrategias integrales a toda la organización. Desde esta teoría podemos observar no sólo la importancia de las capacidades de los integrantes sino de la estructura de la organización la cual debe aportar los instrumentos necesarios para compartir la información y el conocimiento de

⁸³ Ibid., 94.

manera general, lo cual se traduce en una mayor generación de conocimiento. Al tener acceso al conocimiento podemos pensar y re-pensar las formas de hacer lo cual puede llegar a desembocar en un nuevo conocimiento.

Una vez que el conocimiento se identifica es necesaria su transformación de tácito a explícito. Si bien la propuesta de la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional proporciona algunos medios para representar el conocimiento, estos no son todos los que podemos llegar a aplicar

Podemos identificar algunos otros instrumentos y herramientas que nos pueden ayudar no sólo a compartir el conocimiento interno sino a poder acceder a información existente de otras organizaciones generando redes de colaboración e intercambio, por ello resulta fundamental conocer con qué instrumentos contamos que puedan integrarse en las organizaciones de manera rápida.

De los instrumentos existentes sobresalen hoy en día los relacionados con las Tecnologías de la Información y Comunicación debido al enorme auge que han tenido lo cual se expresa en los informes presentados por la *Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información* realizada en Ginebra en el año 2003 y en Túnez en el 2005, donde en los resúmenes ejecutivos encontramos que:

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la innovación de los sistemas digitales representan una revolución, que ha cambiado fundamentalmente la manera en que la gente piensa, actúa, comunica, trabaja y gana su sustento. La llamada revolución digital ha forjado nuevas modalidades de crear conocimientos, educar a la población y transmitir información... Puesto que el acceso a la información y los conocimientos es un requisito previo para conseguir mejorar el nivel de vida de millones de personas en todo el mundo⁸⁴.

⁸⁴ CMSI, "Cumbre Mundial Sobre La Sociedad de La Información Ginebra 2003 - Túnez 2005," *Organización de Las Naciones Unidas*, 2006, <http://www.itu.int/wsis/basic/faqs.asp?lang=es>.

Para establecer de forma un poco más clara qué son las TIC encontramos que la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (ITAA, por sus siglas en inglés) las define como:

Una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas "TIC" y que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos de formación educativa. Estas se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático⁸⁵.

Adicionalmente a las TIC's podemos valernos de tácticas comunicacionales que fomenten el intercambio y generación de conocimiento dentro de las organizaciones y que sumadas a las tecnologías pueden llegar a formar un sistema integral de Gestión del Conocimiento.

En este apartado hemos podido apreciar como a lo largo de la historia hemos contado con diferentes teorías las cuales destacan postulados que permiten dar un vistazo acerca del conocimiento que se tenía sobre el funcionamiento de las organizaciones a través de diferentes perspectivas y momentos. Cada una plantea diferentes tipos de conocimiento en los cuales se basaba en funcionamiento de las organizaciones.

En la Tabla 8 hacemos un repaso general de cada una rescatando los postulados básicos de las propuestas revisadas y haciendo énfasis en los postulados que hoy en día siguen vigentes y que encontramos vertidos en la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional. Esto hace relevante mencionar que cada propuesta fue elaborada en momento diferentes y han sido formas de conocimiento de las organizaciones según los contextos donde se desarrollaron que sirvieron como base para las siguientes propuestas las cuales van eliminando elementos y sumando nuevos.

⁸⁵ "III Cumbre Social Andina," *Parlamento Andino*, 2004, <http://www.parlamentoandino.org/csa/documentos-de-trabajo/informes-ejecutivos/27-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tics.html>.

Teoría	Postulados principales	Autores
Teoría Humanística	Importancia en las personas y las motivaciones hacia el trabajo	Mayo, Roethlisberger, Dickson, Barnard, McGregor, Argyris y Likert.
Teoría de Sistemas	La organización debe tomar en cuenta al entorno y funcionar de manera interrelacionada	Daniel Katz y Robert L. Kahn
Teoría Contingente	La organización debe mantenerse en constante observación del entorno para lograr adaptarse a los cambios.	Tom Burns y G. Stalker, Joan Woodward, Lawrence y Lorsch
Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional	Existe un proceso por medio del cual las organizaciones pueden generar conocimiento que les represente competitividad en un entorno.	Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi

**Tabla 8. Principales postulados de Teorías de las Organizaciones.
(Elaboración propia)**

Adicionalmente observamos como se llega a un momento donde se rescatan postulados de otras teorías para formar una propuesta integral donde variados elementos son considerados para mejorar el desempeño de las organizaciones. Entre esas propuestas destaca el uso de las TICs como un elemento indispensable y en constante crecimiento de las cuales nos podemos valer para optimizar los procesos de creación de conocimiento en las organizaciones.

Todas las teorías expuestas han sido seleccionadas con base en que se pueden considerar “pasos”, donde los elementos necesarios para lograr la competitividad en las organizaciones han ido evolucionando según el desarrollo de la Sociedad de las Organizaciones en las cuales el conocimiento es el principal motor de desarrollo.

Encontramos diferentes enfoques los cuales han agregado aspectos de análisis a tomar en cuenta y finalmente encontramos la Teoría de la Creación del Conocimiento, la cual desde nuestra perspectiva resume las características y herramientas necesarias para la instrumentación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, elemento clave para la competitividad y que finalmente nos da entrada a conocer los requerimientos

básicos que como profesionistas en comunicación organizacional debemos poner en práctica.

El conocimiento adquiere un papel relevante en el contexto actual pues su adecuada gestión puede contribuir al desarrollo de la organización. El conocimiento se encuentra presente en varias representaciones cuya identificación resulta vital para el crecimiento organizacional. Las personas son quienes poseen los conocimientos y por tanto es necesario trabajar de forma conjunta con ellas y con sus habilidades para fomentar el crecimiento y la cooperación.

Como profesionales en comunicación organizacional conocer y poner en práctica la Gestión del Conocimiento en las organizaciones representa un valor agregado fundamental para sobresalir en el entorno altamente competitivo. Igualmente conocer las Tecnologías de la Información y Comunicación así como las estrategias de comunicación para lograr la implementación de la Gestión del Conocimiento y lograr la interacción y el compromiso con los integrantes es fundamental hoy en día.

Realizar una propuesta de Estrategia para lograr la implementación de la Gestión del Reconocimiento resulta ser una tarea sumamente ambiciosa debido a la cantidad de factores que intervienen en ella y que la implementación dependerá, en gran medida, de las necesidades particulares de cada organización, por tanto no realizaremos una propuesta sino una exploración de una serie de herramientas tecnológicas y tácticas de comunicación que nos permitirán trabajar con el conocimiento explícito y el tácito.

Por tanto, en el siguiente capítulo se ha realizado una investigación exploratoria para conocer y describir brevemente algunas herramientas tecnológicas y tácticas de comunicación que pueden ser seleccionadas y ayudar al momento de buscar implementar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. La selección de ellas dependerá de las características de la organización y las necesidades particulares que tengan.

Capítulo IV. Tácticas de comunicación y herramientas tecnológicas para crear, codificar y compartir conocimiento en las organizaciones

Como hemos revisado, las diferentes teorías ponen en evidencia la importancia de los integrantes, la relevancia del ambiente, la necesidad de adaptarse a los cambios existentes así como la trascendencia de crear conocimiento y lograr comunicarlo, por ello resulta de vital importancia saber de qué herramientas nos valemos para conseguirlo.

En el siguiente apartado realizaremos una investigación exploratoria acerca de cuáles tácticas de comunicación existen y podemos implementar dentro de las organizaciones para fomentar la creación e intercambio de conocimiento.

Igualmente se realizará una exploración de cuáles pueden ser los factores que inhiban la creación del conocimiento e imposibiliten compartirlo con el resto de los integrantes de la organización pero sobre todo realizaremos una exploración acerca de cuáles tácticas de comunicación se pueden implementar para evitar esos estancos y permitir el flujo del conocimiento.

Para el presente capítulo se busca hacer una recopilación de diferentes tácticas de comunicación que fomenten los espacios y características óptimas para la óptima implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y una revisión de las herramientas tecnológicas que pueden ser implementadas en ellas para lograr compartir y generar el conocimiento.

Sin embargo se debe considerar que es una revisión y recopilación de diferentes autores los cuales bajo sus propias metodologías los han recuperado y clasificado de variadas maneras. Por tanto, en el presente trabajo buscamos recolectar esas propuestas, que no son las únicas, y debemos hacer notar que el universo de propuestas puede superar a las aquí recopiladas las cuales hemos seleccionado por su aceptación y popularidad.

IV.1 Tácticas para estimular la creación de conocimiento

La implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones tiende a ser un reto muy grande para el profesionalista en Comunicación Organizacional pues su óptimo funcionamiento depende, en gran medida, de diversos factores individuales que varían según las personas, ambientes y espacios existentes en la organización.

Para tratar de contrarrestar los factores personales que pueden limitar la creación del conocimiento, las organizaciones se pueden valer de algunas tácticas individuales de comunicación para motivar la creación. En la Tabla 9 se aprecian las diferentes tácticas a revisar y se clasifican según su utilidad:

Tácticas para motivar la Creación de Conocimiento		
Tácticas para desbloquear la captura y transferencia de conocimiento	Tácticas para materializar el conocimiento explícito	Tácticas para fomentar y transferir el conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> -Adquisición, -Alquiler, -Asignación de recursos, -Fusión creativa, -Adaptación, -Redes o micro comunidades del conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> -Redes formales, -Redes informales, -Comunidades de práctica, -Capacitación, -Ferias de conocimiento, -Conferencias de visión de futuro, -<i>Benchmarking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de buenas prácticas, -Ficheros cronológicos, -Mapas mentales, -Repositorios de preguntas más frecuentes, -Programas de sugerencias, -Libros de laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Socialización: <ul style="list-style-type: none"> -Mediada tecnológicamente, -No mediada tecnológicamente: <ul style="list-style-type: none"> -Formal, -Informal, -Revisión tras la acción, -Narrativa o historias para aprender, -Metáfora, -Duplicación, -Posibilitación, -<i>Blogs o weblogs</i>.

**Tabla 9. Tácticas para motivar la creación de conocimiento
(Elaboración propia)**

V.1.1 Tácticas para desbloquear la captura y transferencia de conocimiento

Algunas tácticas a implementar que ayudan a disminuir las barreras de la naturaleza humana y fomentan la adquisición de nuevo conocimiento así como la creación de mediante equipos de colaboración y el establecimiento de redes son las siguientes:

Adquisición: consiste en la incorporación de un nuevo conocimiento a la organización mediante, normalmente, su compra. Esto se puede conseguir mediante diferentes métodos, uno de ellos es sometiendo a los integrantes a cursos y ejercicios donde aprendan el nuevo conocimiento para ponerlo en práctica; igualmente se puede adquirir mediante la contratación de nuevo personal con esos conocimientos o incluso mediante la incorporación de organizaciones completas que cuenten con el conocimiento deseado como se da en el caso de las fusiones entre organizaciones.

Alquiler: se trata de incorporar conocimientos nuevos de manera “temporal” ya sea por medio de la contratación de un consultor o un experto que únicamente estará en la organización por un tiempo o la participación conjunta en proyectos con otras organizaciones o Universidades donde se trabaja de manera conjunta para construir y aprovechar los productos resultantes. En ambas formas de alquiler si bien el trabajo es realizado de forma temporal también se da cierta adquisición de conocimiento pues los resultados generados tienden a quedarse en las organizaciones.

Asignación de recursos: Esta táctica centra su funcionamiento en la asignación de recursos para la creación de unidades de trabajo o departamentos con objetivos específicos, es decir, crear conocimiento acerca de un tema. Tiende a ser una buena estrategia ya que el equipo se encuentra especializado en temas similares y por tanto se comunican con el mismo lenguaje, es productivo gracias a la cantidad de ideas que se comparten, los beneficios tienden a ser grandes y gracias a la diversidad rápidos.

Fusión creativa: Consiste en la formación de un equipo donde los integrantes provienen de diferentes campos de conocimiento, cuentan con diferentes puntos de vista y experiencias que les permiten observar aspectos diferentes para provocar un caos creativo y por consiguiente generar un conocimiento nuevo y diferente. La fusión creativa requiere de un alto grado de compromiso de los integrantes para lograr generar puntos de acuerdo y lograr generar conocimiento útil y no sólo ideas sueltas.

Adaptación: Las organizaciones constantemente se enfrentan a cambios del entorno que les obligan a tomar nuevos rumbos. La adaptación ayuda a la superación de estos momentos mediante la generación de un ambiente de crisis en la organización, antes de que se genere realmente, mediante la planeación anticipada y prever las situaciones futuras para motivar la creación de conocimiento que ayude a superar la crisis hipotética. Para lograr esto es necesario que la organización cuente con los recursos humanos y materiales necesarios para superar la crisis y tener una actitud abierta al cambio. Esta táctica es apta cuando se ha creado un estanco en la creación de conocimiento y se quiere motivar a la innovación.

Redes o micro comunidades del conocimiento: toda persona llega a un punto donde no puede seguir generando conocimiento de forma individual por lo cual es necesaria la creación de redes en donde los individuos puedan seguir generando conocimiento pero ahora de forma colectiva. Se trata de grupos de no más de 10 personas donde la comunicación se realiza cara a cara. Las redes formales tienen protocolos establecidos y cuentan con un moderador en sus reuniones. Las informales no tienen ningún tipo de restricción en su comunicación y comparten sus conocimientos y experiencias libremente. Estas redes resultan ser sumamente productivas pues intercambian opiniones y buscan maneras de innovar desde sus experiencias.

Comunidades de práctica: es una red o micro comunidad del conocimiento de carácter informal. Consiste en un grupo de personas que comparten sus experiencias y

conocimiento para encontrar nuevas soluciones. Algunas de sus características son: tienden a reunirse de forma periódica; algunas se encuentran conectadas mediante alguna tecnología remota; sus miembros son de diferentes especialidades; ayudan en la distribución del conocimiento presente en la organización; desarrollan los procesos de aprendizaje.

Capacitación: consiste básicamente en conferencias impartidas en salones donde se presentan casos de estudio o la representación de papeles para conocer el desarrollo de las actividades de cada área para captar ideas por parte de todos los integrantes de la organización.

Ferias de conocimiento: son reuniones normalmente programadas con regularidad donde cada área de la organización se reúne para compartir el conocimiento que tienen así como los esfuerzos, estrategias y tecnología que han utilizado para lograr cumplir sus objetivos.

Conferencias de visión de futuro: son sesiones donde el objetivo es proyectar los requerimientos de la organización a futuro; esto se logra partiendo de quiénes son, qué hacen y cómo han llegado hasta allí para según las condiciones actuales ser capaces de describir las necesidades y retos que tendrán. Esto es una estrategia que se alimenta del conocimiento de los integrantes de la organización y del entorno donde se desenvuelven.

Benchmarking: es una estrategia basada en la observación de las buenas prácticas de otras organizaciones a problemas cotidianos y que probablemente puedan ser implementadas en la nuestra. Se realiza una comparación entre organizaciones similares donde se busca encontrar similitudes y diferencias al afrontar problemas comunes, de ellas se obtienen las que resultan ser las mejores prácticas para nuestra organización.

Las tácticas descritas se pueden integrar a una estrategia de Gestión del Conocimiento para buscar la formación de equipos que incentive a la organización y no dejar de

fomentar un flujo de innovación. Sin embargo, no deben ser vistas como soluciones únicas o perfectas ya que en ellas siempre existirá el factor humano que puede llegar a poner obstáculos cuando no logran comunicarse en los mismos términos o incluso si no alcanzan a concretar ningún conocimiento.

Son opciones viables las cuales deben ser analizadas y puestas en prácticas según su pertinencia, en algunos casos pueden llegar a ser complementadas mediante la implementación de técnicas y estrategias que permitan capturar el conocimiento generado y adquirido mediante las opciones anteriormente descritas.

El tipo de conocimiento generado y compartido en los grupos de trabajo tiende a ser, en su mayoría, de carácter tácito el cual debe ser codificado para su procesamiento. “La codificación de un conocimiento suele consistir en representar (transformar o materializar) ese conocimiento mediante un sistema de códigos. El resultado de esa representación o transformación es la creación de un documento, algo material donde se encuentra recogido y transformado ese conocimiento que residía en la cabeza del individuo”⁸⁶.

Lograr la materialización del conocimiento explícito ayuda a su almacenamiento, su combinación y manipulación por parte de todos los miembros de la organización lo cual hace que ese conocimiento individual se vuelva organizacional e incluso llegue a ser inter-organizacional al compartirlo o venderlo con otras organizaciones por lo cual la captura de este tipo de conocimiento resulta ser fundamental y es una tarea que la organización puede establecer de forma natural mediante la implementación de algunas de las siguientes estrategias:

⁸⁶ Mario Pérez-Montoro, *Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones. Fundamentos, Metodología Y Praxis* (España: Ediciones Trea, 2008), 123, 124.

IV.1.2 Tácticas para materializar el conocimiento explícito

La implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es una tarea amplia que no sólo busca generar conocimiento mediante la interacción y formación de las personas, también resulta fundamental que el conocimiento tácito generado mediante la interacción y comunicación de equipos de colaboración pueda llegar a ser tan claro y formalizado para que otros los puedan aprender.

Por tanto, aunado a las tácticas que ayudan al desbloqueo, captura y transferencia de conocimiento se deben implementar otras cuyo objetivo sea el de formalizar el conocimiento. Algunos ejemplos de estas tácticas son las abajo descritas:

Gestión de buenas prácticas: consiste en la implementación de un método mediante el cual puedan capturar las prácticas implementadas en la solución de un determinado problema; estas al ser almacenadas pueden ser consultadas por el resto del equipo y ahorrar esfuerzos. Para optimizar las buenas prácticas es necesario que exista un repositorio y de esa forma lograr su difusión a través de informes así como un evaluador que revise la pertinencia de ellas lo cual igualmente ayudará a la detección de las malas prácticas.

Ficheros cronológicos: consiste en la asignación de fechas de acuerdo a la creación y modificación de los materiales y versiones elaboradas. Esto tiene como objetivo poder observar la evolución del conocimiento así como lograr su sistematización y consulta independientemente de su contenido. En términos estrictos toda estrategia debería ir acompañada de un fichero cronológico que permita la identificación y seguimiento de los avances en tiempo para lograr evaluar la eficiencia de la colaboración.

Mapas mentales: se trata de ir tomando nota mediante representaciones gráficas, es decir dibujos, los cuales son acomodados con la lógica de los mapas conceptuales. En ellos

se dibujan los conceptos principales y los tamaños varían según la importancia que tuvieron, las relaciones se establecen dependiendo el grosor de las líneas que los unen. Esta es una forma ágil y dinámica de representar el conocimiento. Este tipo de representaciones ayuda a capturar conocimiento proveniente de fuentes variadas.

Repositorios de preguntas frecuentes: busca recabar en un solo sitio electrónico las respuestas a las preguntas más frecuentes que tienen los integrantes de la organización en sus labores cotidianas. Esto optimiza tiempos y recursos.

Programas de sugerencias: las sugerencias pueden ser realizadas en papel o personalmente y tienen como objetivo recabar el conocimiento de los integrantes acerca de cómo mejorar el desempeño de la organización según su propia experiencia.

Libros de laboratorio: son las notas que se toman de forma sistemática de los estudios, experimentos y desarrollos de la organización, son bitácoras donde se anota los avances y descubrimientos lo cual permite la captura del conocimiento a un costo bajo y son un seguro de propiedad intelectual de lo desarrollado por nuestra organización.

Las tácticas descritas ponen en evidencia la necesidad de formalizar el conocimiento y almacenarlo donde el equipo pueda acceder a él sin ningún tipo de problema optimizando tiempos y disminuyendo la curva de aprendizaje. Por tanto, la implementación de la Gestión del Conocimiento debe contemplar tácticas para disminuir las barreras y fomentar la creación de conocimiento así como otras que ayuden a la constante formalización.

Hoy en día existen *software* y aplicaciones que facilitan la captura y formalización del conocimiento y que lo hacen accesible desde cualquier equipo de cómputo, *tablet* o teléfono celular permitiendo acceder a los repositorios de documentos desde cualquier lugar en el momento que lo necesiten, esto es un tema que se aborda más adelante.

Adicionalmente a la formalización es importante seguir generando conocimiento puesto que algo novedoso hoy puede no serlo mañana, esto es debido a la acelerada dinámica de innovación presente en la sociedad actual. Por ello es importante que el conocimiento generado sea transferido a los integrantes de la organización, es decir, no basta con que el conocimiento exista en algún documento, es necesario implementar tácticas que ayuden a compartirlo y que otros lo aprendan.

Adicionalmente existe conocimiento que difícilmente se puede llegar a formalizar por lo cual integrar tácticas que transfieran el conocimiento de persona a persona es importante para lograr implementar la Gestión del Conocimiento.

IV.1.3 Tácticas para fomentar y transferir el conocimiento

Es igualmente importante especificar que si bien el primer paso para la codificación del conocimiento es transformarlo de tácito a explícito existe conocimiento del primer tipo que difícilmente se puede convertir y por tanto es difícilmente codificado pero resulta de igual importancia para la organización. Para lograr la captura y transmisión de este tipo de conocimiento nos podemos valer de la implementación de algunas tácticas las cuales complementaran el ciclo de creación de conocimiento:

Socialización: busca poner en contacto a la persona que posee el conocimiento con aquellas que lo necesitan. En primer lugar es importantes identificar qué persona es la que posee el conocimiento que necesitamos y aquella que necesita de ese conocimiento, en un segundo momento se debe procurar establecer un lugar de encuentro o espacio apropiado para generar el intercambio y finalmente buscar la interacción entre ambas partes para lograr la transferencia del conocimiento y posiblemente la generación de un conocimiento nuevo.

Existe un tipo de socialización mediada tecnológicamente en la cual intervienen recursos tecnológicos como la *intranet* o el correo electrónico los cuales abordaremos en una sección más adelante. Igualmente hay un tipo de socialización no mediada por recursos tecnológicos, en la cual los intercambio de conocimiento se dan cara a cara en entornos físicos de la cual existen dos subgrupos: la socialización formal tiende a tener restricciones en los intercambios realizados pues existen normas que limitan la interacción; por otro lado en la socialización no mediada tecnológicamente de carácter informal no existen restricciones que afecten los intercambios pues se realiza de forma libre.

Algunos ejemplos de los intercambios de conocimiento realizados a través de la socialización no mediada por recursos tecnológicos de carácter informal son aquellas que se realizan en las salas de descanso de las organizaciones, en foros abiertos, ferias de conocimiento, en la cafetería o en las salas de descanso de la organización. Estos son espacios para conversar tranquilamente para intercambiar ideas y formas de actuar.

Revisión tras la acción: es la revisión y evaluación realizada al concluir un proyecto por la organización, no se trata de calificar el desempeño sino de realizar un ejercicio donde sea posible observar si las tareas realizadas fueron las acordes para cumplir los objetivos planeados. Para lograrlo se realiza una reunión con los implicados en el proyecto quienes identifican los objetivos originales y si se consiguieron para llevar a una reflexión acerca de qué se debe cambiar para mejorar en el futuro. Estas conclusiones deben ser llevadas a un repositorio al cual todos tengan acceso y puedan tomar como referencia para futuros proyectos.

Narrativa o historias para aprender (*storytelling*): una cualidad valiosa del ser humano es la capacidad de adquirir conocimiento a través de escuchar historias. La narrativa es una estrategia que se vale de ello, consiste en incorporar en un documento una narración donde se encuentren los puntos de vista, opiniones así como las conexiones de las personas que participaron en el proyecto. La extensión de la historia va de veinticinco a

cien páginas y se dispone en doble columna; en la columna de la izquierda se escriben los hechos desde la perspectiva particular de los protagonistas; en la columna derecha se realiza un análisis de los comentarios mediante un grupo reducido de consultores, académicos o personal de recursos humanos los cuales se encuentran capacitados para analizar los problemas surgidos y las actuaciones.

La narración final debe ser colocada en una base de datos o repositorio para que en el futuro pueda ser retomada para una discusión y reflexión guiada acerca del comportamiento y la forma de abordar las cosas. Esta estrategia ayuda a incrementar el sentido de pertenencia de los involucrados pues sus opiniones son tomadas en cuenta y valoradas.

Metáfora: cuando una persona posee un conocimiento tácito que no le es posible explicitar trata de combinar dos ideas aparentemente sin relación mediante una analogía. Esto ayuda a que personas provenientes de entornos ajenos entiendan de forma intuitiva sin tener que recurrir a explicaciones. Las personas al recibir la metáfora y analizarla se apropian del conocimiento tácito y de esa forma es más sencillo trasladarlo a un modelo real.

Duplicación: se trata de duplicar las tareas para fomentar la creación de conocimiento mediante la duplicación de departamento o rotar puestos. Algunos beneficios de esto es acelerar y mejorar el desarrollo de productos, se adquiere conocimiento sobre cómo realizar las tareas y permite el libre acceso de información. Un beneficio mayor se centra en que permite a los miembros conocer a la organización desde diferentes puntos de vista.

Posibilitación: esta es, tal vez, la táctica más importante desde nuestra perspectiva. Postula que lo importante de la Gestión del Conocimiento no es la captura o la transformación de tácito a explícito sino centrar la atención en crear el contexto adecuado

para poder generar el conocimiento. El espacio físico, virtual o mental es indispensable para lograr la creación de conocimiento y por ende su codificación y transmisión. Por tanto, una labor fundamental del profesionalista en Comunicación Organizacional es realizar la selección de las tácticas adecuadas para lograr la implementación de la Gestión del Conocimiento en las mejores condiciones particulares para cada organización.

Blog o weblogs: Esta es una estrategia que se basa en la tecnología, se trata de *blogs* donde se relata en primera persona las vivencias y opiniones de alguien sobre un tema. Busca que dentro de las organizaciones existan estas herramientas para que de manera informal expresen sus percepciones sobre las acciones y proyectos llevados a cabo en el contexto de la organización.

Estas son algunas tácticas de comunicación que nos pueden ayudar dentro de las organizaciones para fomentar la creación, codificación y transmisión del conocimiento las cuales tienen como extra buscar disminuir al máximo las limitaciones humanas, en ellas encontramos alternativas donde se puede mediar cara a cara, en grupos pequeños o incluso a través de internet donde es posible expresar opiniones tomándose el tiempo necesario.

Las tácticas de comunicación mencionadas buscan la continua generación de conocimiento mediante la colaboración y la superación de barreras personales gracias a la cooperación y creatividad del trabajo en equipo. Algunas de ellas de manera explícita mencionan la necesidad de crear repositorios al alcance de todos con ayuda de tecnología y otras son técnicas que gracias a la intervención de especialistas en Comunicación Organizacional es posible implementar buscando los mejores resultados.

Las tácticas aquí descritas no son estrategias completas sino parte de una y deben ser seleccionadas según las necesidades de la organización para lograr la implementación de la Gestión del Conocimiento. Por tanto, en el siguiente apartado daremos un recorrido por

un complemento adicional para la adecuada implementación de la Gestión del Conocimiento la tecnología.

Debido a la dinámica actual la tecnología crece y evoluciona a pasos agigantados adaptando y superando en muchos aspectos las tácticas aquí descritas por lo cual es necesario modificarlas e implementar otras nuevas tecnologías que ayudan dentro de las organizaciones a poner en operación la Gestión del Conocimiento las cuales resultan ser de gran ayuda como medio para plasmar, almacenar y compartir conocimiento.

IV.2 Tecnologías de la Información y Comunicación para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones

Para comenzar el presente apartado es necesario decir que el hecho de instalar algún software dentro de las organizaciones no significa estar implementando la Gestión del Conocimiento o que gracias a la instalación comenzaremos a ser más competitivos. La implementación de la GC no se reduce únicamente a instalar y explorar alguna tecnología nueva o programa de software.

Debido a lo anterior es indispensable que la implementación de la GC en las organizaciones sea realizada con una visión general donde la intervención del especialista en Comunicación Organizacional es la de ser el coordinador de cada una de los requerimientos para lograr el éxito así como procurar implementar los elementos necesarios para que la comunicación y por ende el conocimiento fluya de forma óptima entre los miembros de la organización.

Tener en cuenta las necesidades de las integrantes, los entornos donde se desenvuelven y las tácticas de comunicación necesarias para incentivar su desempeño son aspectos que no deben ser olvidados y que se integran mediante la implementación de alguna

tecnología. Debe ser observado como un proceso global donde la inexistencia de algún elemento conlleva el fracaso y al desperdicio de recursos.

Aclarado lo anterior existen muchas opciones tecnológicas que nos permiten integrar varios elementos para lograr implementar la GC en las organizaciones, para continuar el apartado realizaremos un recorrido por algunas de esas opciones y realizaremos una descripción acerca de su funcionamiento.

Cabe destacar que las aquí descritas no son las únicas y el universo de opciones se expande cada día gracias a la acelerada dinámica de innovación que llevan las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por tanto haremos un recorrido general por las posibles opciones y al final de cada opción que lo amerite daremos algunas opciones particulares de software concreto que se dedique a ello.

Antes de comenzar a numerar las soluciones tecnológicas que nos pueden ayudar en la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es necesario aclarar algunas características importantes:

- 1) No existe alguna opción que las Tecnologías de la Información y Comunicación nos ofrezca y que pueda ser tomada como una opción de respuesta integral para la implementación, se trata de la unión de varias opciones las que nos permitirán obtener un recurso integral.
- 2) Los recursos implementados darán forma a un **programa tecnológico** y para ser creado se toma en cuenta el contexto donde se desenvuelve la organización así como los usuarios a los que va dirigido. Igualmente importante es la posibilidad de que sea apto para integrar modificaciones y demostrar el conocimiento de diferentes maneras.
- 3) El programa tecnológico nunca llegará a ser automatizado pues siempre necesitará la participación de las personas para funcionar y ser aprovechado.

- 4) Igualmente importante es fomentar dentro de la organización la cultura del cambio y la adaptación, características importantes para la gestión del conocimiento pues sin esos elementos implementar una estrategia para su gestión resultaría en pérdidas.

En la Tabla 10 podemos apreciar, de forma resumida, cuáles son algunos de los recursos tecnológicos que nos pueden ayudar en la implementación de la Gestión del Conocimiento e iremos abordando cada uno de ellos. Los recursos tecnológicos pueden ser divididos en soluciones tecnológicas parciales y aquellas que son integradoras:

Tecnologías de la Información y Comunicación para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones	
Soluciones tecnológicas parciales	Soluciones tecnológicas integradoras
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de gestión de base de datos - <i>Data warehouse</i> - <i>Data mining</i> y <i>Text mining</i> - <i>Web mining</i>: <ul style="list-style-type: none"> o <i>Web content mining</i> o <i>Web structure mining</i> o <i>Web usage mining</i> - <i>Groupware</i> - <i>Workflow</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intranet</i> - Sistemas de gestión de contenidos

**Tabla 10. TICs para la implementación de la GC
(Elaboración propia)**

IV.2.1 Soluciones tecnológicas parciales

Las soluciones tecnológicas parciales son aquellas que no han sido diseñadas pensando en los programas tecnológicos que ayudan en la implementación de la Gestión del Conocimiento, sino en otros contextos y otros fines pero a pesar de ello sus funciones resultan ser útiles para su utilización dentro de las organizaciones.

Cabe destacar que la mayoría de estas soluciones basan su funcionamiento en la disponibilidad de contar con Internet lo cual permite trabajar en red entre los integrantes de la organización.

Las soluciones tecnológicas parciales tienen características propias que pueden ayudar en la identificación de patrones que muestren conocimiento o en el almacenaje de conocimiento formalizado para compartirlo entre los integrantes involucrados en la organización. Algunas de esas opciones son las siguientes:

Sistemas de gestión de base de datos: estos sistemas ayudan a la gestión de todos los documentos que se crean y en los cuales se representa el conocimiento, la ventaja del sistema es que se pueden ordenar de acuerdo a las necesidades y hacer accesible a todo el equipo los documentos. En ella los documentos aparecen relacionados entre sí, organizados y estructurados, las bases pueden ser diseñadas a medida según las necesidades de la organización, pueden ser construidos por los propios miembros o implementar algunos programas básicos que ayudan a la organización de los documentos. Para la implementación de una base de datos a medida se requieren conocimiento de programación y tener en cuenta las necesidades particulares de la organización. Algunas de las bases de datos más utilizadas son: *MySql, Oracle Database Server, DBase, FileMaker Pro, Microsoft Access, Microsoft Excel.*

Data warehouse: permiten almacenar y gestionar volúmenes muy grandes de información al tiempo que posibilitan explorar bases de datos diferentes a la de nuestra organización.

Data mining y Text mining: identifica relaciones entre datos semánticos contenidos en las bases de datos como títulos, resúmenes o palabras clave que son difícilmente evidentes para la vista. Su implementación permite descubrir patrones ocultos cuando se tiene mucha información, de esa forma es posible determinar temas de investigación o

establecer alguna nueva estrategia a partir de lo ya existente en los documentos de la organización lo cual nos permite ver qué ya se trabajó y qué falta por implementar.

Estas opciones permiten trabajar con grandes cantidades de información analizando unidades semánticas para de esa forma encontrar patrones organizando e integrando la información, además permite la búsqueda, recuperación vinculación y representación gráfica de los datos. Algunos de los programas que nos permiten trabajar con funciones de *Data warehouse*, *Data mining* y *Text mining* aparecen en la Tabla 11:

Data warehouse, Data mining y Text mining		
- Atlas.Ti	- IBM Text Analytics	- Autonomy
- NVivo	- SAP Text Analytics	- RapidMiner
- Ethnograph	- Lexalytics Text Analytics	- Saplo
- MAXQDA	- Smartlogic	- Angoss Text Analytics
- Qda Miner	- ai-one	- AeroText
- Dedoose	- Provalis Research	- DiscoverText
- Xsight	- Open Text	- NetOwl
- Code-A-Text	- Pingar	- Lenguaje Computer Corporation
- TAMS Analyzer	- AlchemyAPI	- Basis Technology
- Gate	- Attensity	- Oracle Endeca
- Carrot2	- Clarabridge	- Textalytics
- KH Coder	- Cotent Analyst	- StatSoft
- tm (Text Mining Infrastructure in R)	- Oracle Social Cloud-Collective Intellect	- Temis
- Gensim	- Expert System	- Verint Systems
- Natural Language Toolkit (NLTK)	- Apache Mahout	- Lycos Site Spider
- RapidMiner	- Unstructure Information Management Architecture (UIMA)	- KNIME Text Processing
- OpenNLP		- Orange-Textable
- SAS Text Analytics		- LPU
- LingPipe		

Tabla 11. Data warehouse, Data mining y Text mining (Elaboración propia)

Web mining: consiste en descubrir determinados patrones acerca de qué se sube a las redes, cómo se sube así como las tendencias que presentan otros sitios en internet, se

pueden trabajar con tres variantes de *Web mining* según los recursos analizados y deseados en la red de la organización.

La *Web content mining* o Minería de datos web es la exploración para descubrir información útil en texto, imagen, audio o videos. La *Web structure mining* o Minería de la estructura de la web busca extraer conocimiento acerca de la forma en la cual la página se encuentra organizada. Finalmente la *Web usage mining* o Minería del uso de la web analiza el comportamiento de los usuarios en internet a través de la exploración de registros en servidores para descubrir qué buscan.

La *Web mining* ayuda en la identificación de conocimiento desde dos ángulos, por un lado se extrae conocimiento plasmado en las páginas de internet existentes acerca de su contenido y estructura lo cual es conocimiento que alguien más representó a través de una página en internet y por otro se extrae conocimiento al observar cómo se comportan los usuarios y saber qué buscan para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios. Algunos ejemplos se desglosan en la Tabla 12:

Web mining			
- <i>AlterWind Log Analyzer Lite</i>	- <i>AutoSplit</i>	- <i>Web Content Extractor</i>	- <i>ForNova Big Data Platform</i>
- <i>Analog</i>	- <i>Bget</i>	- <i>Web Data Miner</i>	- <i>Visual Web Ripper</i>
- <i>Jwanalytics,</i>	- <i>Clarabridge Enterprise</i>	- <i>Web Scraper Designer</i>	- <i>Darcy Ripper</i>
- <i>Htminer</i>	- <i>DataCrops</i>	- <i>Ficstar Web Grabber</i>	- <i>Helium Scraper</i>
- <i>Visitatotor</i>	- <i>Feedity</i>	- <i>Spinn3r</i>	- <i>Unit Miner</i>
- <i>Web Utilization Miner</i>	- <i>Fetch Agent Platform</i>	- <i>fminer</i>	- <i>Agent Community</i>
- <i>Web Data Extraction</i>	- <i>Page Extractor</i>	- <i>Kapow Katalyst</i>	- <i>All in One Stats</i>
- <i>Mozenda</i>	- <i>Automation Anywhere</i>	- <i>AXS Point Solutions</i>	
- <i>AddTolt</i>	- <i>Solid Converter</i>	- <i>VietSpider</i>	

Tabla 12. Web mining
(Elaboración propia)

Groupware: son sistemas colaborativos donde los integrantes que participan en una tarea común pueden trabajar juntos a través de una interfaz. Este software es conocido como colaborativo y en él se abre un espacio para participar en grupo manteniendo la información en un mismo sitio para todos y permite interactuar con otros usuarios de forma escrita, voz o video. Estos sistemas abren la posibilidad de trabajar de forma sincrónica mediante aplicaciones en tiempo real como conferencias de datos, conferencias de voz o video, salas de chat o mensajería o bien de forma diacrónica permitiendo a los colaboradores trabajar desde casa o dar seguimiento a las actividades en cualquier momento desde cualquier dispositivo mediante el correo electrónico, correo de voz o publicaciones web.

Workflow: son sistemas que ayudan a automatizar procesos en el cual cierta información, documentos o tareas son ordenados y pasan de un integrante a otra según las actividades asignadas. Estos sistemas permiten llevar un control y seguimiento acerca de las tareas personales así como fomentar la colaboración en una tarea y a su vez incentiva la formalización de las secuencias de trabajo y por ende agiliza los procesos.

Para las *Workflow* es fundamental tener un modelo planeado de logística de actividades para evitar duplicar tareas y dar el seguimiento apropiado, conseguirlo se traduce en optimización de tiempo, recursos y en la facilidad de trabajar con fluidez.

Comunicación, colaboración y coordinación son las bases de estos sistemas colaborativos, de allí la importancia de no únicamente instalar programas que permitan el trabajo a distancia sino de implementar estrategias y dar el seguimiento adecuado a las personas para incentivar su trabajo y procurar el adecuado aprovechamiento de la tecnología. La labor del profesionalista en Comunicación Organizacional recae en la adecuada selección e implementación de las tácticas de comunicación y el programa tecnológico. En la Tabla 13 podemos apreciar una serie de programas cuyas funcionalidades pueden aplicar para sistemas de *Workflow* y *Workflow*:

Workflow y Workflow	
Editor <i>web</i> de documentos que permiten trabajar en tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Google Apps</i> - <i>Etherpad</i> - <i>Sironta</i> - <i>OnBase</i> - <i>Evernote</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Livelink: Enterprise Workspace</i> - <i>Documentum 4: eContent Server</i>
Administrar, distribuir y control de archivos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Workflux</i> - <i>Dropbox</i> - <i>SkyDriver</i>
Plataformas educativas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Synergeia</i> - <i>Moodle</i> - <i>BSCW</i>
Sistemas de mensajería	<ul style="list-style-type: none"> - <i>XMPP</i> - <i>Whats App</i> - <i>Line</i> - <i>Hotmail, gmail, yahoo</i>
Desarrollo de <i>software</i> y páginas <i>web</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assembla</i> - <i>Wix</i> - <i>WordPress</i>
Soluciones de trabajo vía <i>web</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>eGroupWare</i> - <i>OpenGroupWare</i> - <i>Zimbra Collaboration Suite</i> - <i>SharePoint</i> - <i>TribalIOS</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Yammer</i> - <i>TalkAndWrite</i> - <i>Redianet</i> - <i>Coneix</i> - <i>Skypu</i>

**Tabla 13. Workflow y Workflow
(Elaboración propia)**

Este tipo de aplicaciones resultan importantes en el proceso de Gestión del Conocimiento debido a que permiten identificar conocimiento presente en otros sitios o a partir de documentos creados por integrantes de la organización, si bien pueden utilizarse de forma individual su implementación debe complementarse con tácticas de comunicación para incentivar la creación de conocimiento.

Estas soluciones parciales pueden formar parte de la implementación integral de Gestión del Conocimiento mediante la implementación de otras aplicaciones que permiten integrar todo en un paquete tecnológico que aunado a tácticas comunicacionales fomentan la participación de los integrantes y la constante creación de nuevo conocimiento mediante compartir y retroalimentarse.

IV.2.2 Soluciones tecnológicas integradoras

Parte importante de la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es la posibilidad de encontrar todos los elementos anteriormente descritos en un mismo sitio de fácil acceso y amigable para su uso por parte de los integrantes de la organización. Si bien los elementos descritos funcionan de forma separada se puede potencializar su uso si se integra en una estrategia global, esto si la organización lo necesita.

Para responder a esa necesidad existen las soluciones tecnológicas integradoras, las cuales no fueron concebidas pensando en la Gestión del Conocimiento pero funcionan para articular todos los elementos que la organización necesita para su óptimo funcionamiento en un mismo lugar al cual todos pueden tener fácil acceso. Enseguida se describen los sistemas que nos permiten lograrlo:

Intranet: “es una red informática que utiliza los protocolos de comunicación propios de *internet* y que se encuentra desarrolla para uso interno y exclusivo en el seno de una organización. Se trata de una herramienta hipertextual, diseñada para poder trabajar en red y que da la posibilidad de que acceda, salvando la distancia geográfica, un número predeterminado de usuarios”⁸⁷.

La *intranet* permite que los usuarios coincidan en tiempo real así como la colaboración de manera remota siguiendo con las actividades durante los periodos que le sean convenientes. La principal ventaja de la *intranet* es la integración de los programas de gestión del conocimiento que sean necesarios para la organización.

La *intranet* es una red interna en la organización donde todos pueden interactuar mediante las herramientas tecnológicas descritas. Allí les será posible encontrar todas las

⁸⁷ Ibid., 180, 181.

soluciones que su trabajo les exige por lo cual son diseñadas a medida según las necesidades de cada organización. En ella se integra todo lo necesario para trabajar a distancia y encontrar todo el material y conocimiento presente en la organización. Es un sistema completo de comunicación y un centro de compartir información.

Sistemas de gestión de contenidos: “son herramientas tecnológicas creadas para cubrir el objetivo prioritario de incrementar y automatizar los procesos que sostienen de una manera eficaz y eficiente la comunicación por internet”⁸⁸, es decir que apoyan en el diseño e implementación de la *intranet*. Dan la posibilidad de que los contenidos de las páginas sean creados por personas cuyos conocimientos en informática no son muy grandes y abre la posibilidad del trabajo colaborativo mediante la asignación de usuarios.

Estos sistemas ayudan a que aquellas personas que poseen el conocimiento lo plasmen y lo difunda en un documento el cual podrá modificar según su adquisición o cambio de conocimiento, conocimiento al cual todos podrán acceder. Así pues los Sistemas de gestión de contenidos se transforman en el articulador de las soluciones tecnológicas que podemos integrar en las organizaciones para conseguir una óptima implementación de la Gestión del Conocimiento.

Son muchos los Sistemas de gestión de contenidos que podemos nombrar, en la Tabla 14 rescatamos algunos de los más importantes que encontramos:

Sistemas de gestión de contenidos		
- <i>Alfresco</i>	- <i>ExpressionEngine</i>	- <i>Movable Type</i>
- <i>Apache Lenya</i>	- <i>Ez Publish</i>	- <i>OpenCms</i>
- <i>CMS Made Simple</i>	- <i>Jahia</i>	- <i>PhpNuke</i>
- <i>WordPress</i>	- <i>Joomla</i>	- <i>Plone</i>
- <i>Django CMS</i>	- <i>SAP Knowledge Warehouse</i>	- <i>SPIP</i>
- <i>DotNetNuke</i>		- <i>Textpattern</i>

**Tabla 14. Sistemas de gestión de contenidos
(Elaboración propia)**

⁸⁸ Ibid., 185.

Estas son sólo algunas de las herramientas tecnológicas que nos pueden ayudar en la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, el universo de opciones se amplía cada día y retomarlas todas resulta un esfuerzo inmenso. En este pequeño recuento hemos tratado de mostrar las posibilidades que ofrecen y depende de las necesidades de cada organización saber qué implementar.

La implementación de la Gestión del Conocimiento no recae únicamente en la tecnología o en la posibilidad de la organización por comprar *software*, es necesario valorar las necesidades y contar con el personal apropiado para ejecutarla. El especialista en Comunicación Organizacional puede ser un elemento clave para esta implementación si reconoce qué es la Gestión del Conocimiento, ubica sus elementos básicos y sabe qué gestionar.

El papel que juega la tecnología es como un elemento integrador que posibilita el trabajo a distancia pero no resulta ser un factor limitante, por tanto carecer de habilidades informáticas no es restrictivo para que el especialista en Comunicación Organizacional se aventure en la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Las habilidades tecnológicas se pueden desarrollar, una vez identificada la necesidad y la tecnología que la cubre, a través de cursos o mediante el auto-aprendizaje. Nuestro papel consiste en ser el articulador de las necesidades y traducirlos en estrategias integrales para potencializar a las organizaciones y a las personas que colaboran en ellas.

La ventaja de los paquetes tecnológicos es la posibilidad de cubrir todas las necesidades de la organización en una misma plataforma tecnológica, para lograrlo existe gran cantidad de *software* libre que bajo algunas limitantes se puede implementar y modificar para satisfacer los requerimientos. Aplicaciones más sofisticadas también se encuentran en el mercado y al cubrir determinados costos es posible implementarlas.

El papel del profesional en Comunicación Organizacional radica en identificar las necesidades de la organización e implementar las tácticas de comunicación así como identificar las tecnologías necesarias para la óptima ejecución de la Gestión del Conocimiento, es decir, identificar la forma mediante la cual los integrantes podrán generar, plasmar, almacenar y compartir todo aquello que conozcan de la organización.

Las aquí descritas son opciones importantes de conocer para implementar en los casos necesarios, su puesta en práctica y resultados es una labor conjunta entre todos los integrantes de la organización.

Conclusiones

La literatura consultada muestra el grado de complejidad que significa implementar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y que crear, formalizar, almacenar y compartir el conocimiento resulta ser un esfuerzo titánico pero no imposible que puede ser llevado a cabo mediante la integración de una serie de elementos:

En un primer lugar saber qué es gestión y qué es conocimiento resultan fundamentales para saber qué queremos gestionar y centrar los esfuerzos de la implementación en aquello que queremos encontrar. Sumado a esto conocer los diferentes estadios del conocimiento es básicos para saber dónde buscar y qué tácticas utilizar en qué momentos. Estos aspectos han sido aclarados en el presente trabajo y son la base para conseguir los resultados deseados.

Así pues se aclara, que si bien el título lo marca, en el presente trabajo no alcanzamos a visualizar una estrategia integral para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, sino que armamos al lector con los elementos conceptuales centrales que necesita conocer para saber qué elementos necesita poner en práctica para lograr gestionar el conocimiento.

Los elementos centrales es saber qué es el conocimiento, específicamente el conocimiento organizacional centrado en el funcionamiento de la organización; las formas en la que lo podemos encontrar las cuales son básicamente dos: la dimensión tácita donde se encuentra aquel conocimiento adquirido por la experiencia difícil de compartir y la dimensión explícita que es conocimiento que se puede sistematizar y compartir fácilmente; los estadios en los que se puede encontrar el conocimiento de tácito a explícito para lograr plasmarlo y formalizarlo; y los grados donde puede crecer del nivel individual, grupal, organizacional e incluso inter-organizacional.

Así pues, la presente investigación arma al profesionalista en Comunicación Organizacional de todos estos elementos conceptuales básicos para entender y de esa forma poder seleccionar los elementos necesarios para lograr la implementación de la Gestión del Conocimiento en la organización donde se encuentre. Adicionalmente a los elementos teóricos de base se presenta la aportación de la presente investigación que es la integración de tácticas comunicaciones y tecnologías las cuales deben combinarse con el factor humano para lograr los mejores resultados.

En un segundo momento es fundamental saber con quiénes contamos, es decir, qué tipo de personas se encuentran en la organización y qué conocimientos tienen acerca de sus labores y los procesos presentes. Saber cómo trabajar con la gente para lograr canalizar sus esfuerzos y conocimientos es un pilar clave dentro del proceso para lo cual nos podemos valer de tácticas comunicacionales que fomenten la colaboración y la generación de espacios óptimos para el intercambio y comunicación del conocimiento tácito presente en ellos y hacerlo explícito a los demás.

Otro elemento importante en el proceso es la Tecnología de la Información y Comunicación, la cual gracias a sus funcionalidades y facilidades que proporciona a través del *internet* favorecen la interacción entre los miembros de la organización lo cual puede facilitar compartir el conocimiento.

Aunado a lo anterior existen otras tácticas de comunicación que ayudan a desbloquear características inherentes al ser humano que tienden a disminuir su eficiencia de creación de conocimiento. Estas tácticas se desarrollan mediante grupos de colaboración donde el apoyo mutuo es un incentivo creador. Por tanto, se llegó a la conclusión que estos elementos son necesarios y complementarios.

Atender las necesidades particulares es indispensable para seleccionar las Tecnologías de la Información y Comunicación óptimas. La selección de cierta táctica de comunicación y

tecnología dependerá de las necesidades particulares de la organización, por tanto el especialista en Comunicación Organizacional tiene un papel de observador y regulador en la implementación.

La implementación de estos elementos tiene como objetivo final lograr la Gestión del Conocimiento pero también su formalización y difusión. Esto conlleva a la adecuada difusión de mensajes, es decir, una óptima comunicación gestionada a partir de diferentes tácticas de comunicación y tecnologías que permitan a todos los miembros de la organización conocer lo que se genera dentro de ella.

Lograr plasmar los conocimientos y difundirlos es el principal objetivo de la implementación conjunta de tácticas de comunicación y tecnologías dentro de las organizaciones, para lo cual el especialista en Comunicación Organizacional tendrá un papel fundamental en la elección de métodos y la gestión de ellos para analizar los contenidos generados por parte de los integrantes de la organización.

Es fundamental remarcar que utilizar una tecnología no representa por ningún motivo estar implementado la Gestión del Conocimiento, debe consistir en una estrategia integral donde se trabaje con las personas y poder trasladar los modelos o partes de ellos a tecnologías que optimicen el flujo del conocimiento. De allí la importancia de utilizar tácticas a nivel personal y grupal así como tecnologías para almacenar, generar, compartir y difundir el conocimiento.

De las tácticas de comunicación y tecnologías encontradas se realizó una pequeña descripción de sus características, sin embargo la utilidad dependerá de las necesidades de la organización y de si es o no necesario implementarla. Consideramos que la descripción proporcionada permitirá al especialista en Comunicación Organizacional tener un panorama general y notar si es lo que su organización requiere.

Las tecnologías y tácticas de comunicación aquí descritas no deben ser consideradas como las únicas, son un acercamiento que busca ayudar al reconocimiento de la Gestión del Conocimiento como una estrategia óptima para ayudar a que las organizaciones se desenvuelvan en un entorno altamente competitivo.

Si bien la Gestión del Conocimiento es una estrategia cuyo auge se encuentra en la rama de la Administración debe ser vista como una disciplina multidisciplinar aplicable a gran cantidad de circunstancias, una de ellas es dentro de las organizaciones, para las cuales se convierte en un elemento generador de competencia cuando se implementa de forma óptima.

El papel del profesionalista en Comunicación Organizacional puede ser visto como innecesario o fácilmente reemplazado pero depende de los especialistas conocer las tácticas y tener la competencia de conocer las tecnologías que les proporcionará un plus en una sociedad donde al igual que las organizaciones necesitamos ser competitivos.

La presente investigación carece al no ahondar a profundidad en cada tecnología y táctica de comunicación encontrada, sin embargo muestra la importancia de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y resalta los puntos a considerar para su óptima implementación así como los conceptos y criterios básicos de análisis para ello. Por lo cual ahondar e implementar una estrategia que cubra cada aspecto será tarea de cada persona interesada o tal vez producto de una nueva investigación.

Las propuestas aquí descritas nos dan un primer y valioso acercamiento a lo que la Gestión del Conocimiento representa, significa y ayuda en el campo organizacional. Ha sido un esfuerzo realizado por largo tiempo y nos ha permitido observar el papel preponderante de las Tecnologías de la Información y Comunicación así como reconocer la aplicabilidad de tácticas de otros ámbitos para la comunicación.

Por tanto, el papel del profesionalista en Comunicación Organizacional es el de gestor al ser el encargado de observar las necesidades de la organización y entender el papel que cada uno de los elementos de la Gestión del Conocimiento implica para así poder seleccionar, del universo de tácticas y tecnologías, las opciones óptimas para la organización.

La investigación, por tanto, resalta la importancia de la Gestión del Conocimiento y da a conocer cada uno de los elementos centrales que la componen para así poder familiarizarse con el objetivo y lograr planear una estrategia integral que funcione según las particularidades de la organización.

Fuentes consultadas

Bibliografía

Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica*. España: Netbiblo, 2005.

Araya, Juan Carlos. *Técnicas de Organización Y Métodos*. Costa Rica: EUNED, 1988.

Avaro, Dante. "La Economía Del Conocimiento Y Su Gestión," 2006.

Carrillo, Lucia Patricia. "Red Multidisciplinaria de Aprendizaje Colaborativo Para La Gestión Del Conocimiento, Dirigida a Transformar Capacidades de Análisis de La Información de Fenómenos Sociales, Basada En Tecnología Telemática." México: PAPIME 2009, 2009.

———. *Sociedad Del Conocimiento. Academia, Complejidad, Administración Y Tecnología*. México: SITESA-FCPyS, UNAM., 2008.

CMSI. "Cumbre Mundial Sobre La Sociedad de La Información Ginebra 2003 - Túnez 2005." *Organización de Las Naciones Unidas*, 2006. <http://www.itu.int/wsis/basic/faqs.asp?lang=es>.

Daft, Richard L., and Richard M. Steers. *Organizaciones. El Comportamiento Del Individuo Y de Los Grupos Humanos*. México: Limusa, 1992.

Deal, T.E., and R. Quinn. *La Nueva Cultura Corporativa*. Edited by Addison-Wesley. México, 1999.

Drucker, Peter F. *Drucker. Su Visión Sobre La Administración, La Organización Basada En La Información, La Economía, La Sociedad*. Tercera re. Colombia: Norma, 1997.

FCPyS - UNAM. "Facultad de Ciencias Políticas Y Sociales," 2013. <http://www.politicas.unam.mx>.

Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo*. México: McGraw-Hill, 2001.

———. *La Comunicación Humana: Ciencias Social*. México: McGraw-Hill, 1986.

Flores, Jesus, and Alberto Arruti. *Gestión Del Conocimiento En Los Medios de Comunicación*. España: Fragua, 2004.

Gimenez, Gilberto. *Cambios de Identidad Y Cambios de Profesión Religiosa*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1993.

“III Cumbre Social Andina.” *Parlamento Andino*, 2004.
<http://www.parlamentoandino.org/csa/documentos-de-trabajo/informes-ejecutivos/27-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tics.html>.

Lencinas, Adriana Inés. *Imagen Corporativa*. España: Universidad Abierta Interamericana, 2003.

Litterer, Joseph A. *Análisis de Las Organizaciones*. 2 ed. México: Limusa, 1989.

Mayntz, Renate. *Sociología de La Organización*. España: Alianza Universidad, 1990.

Minakata, Alberto. “Gestión Del Conocimiento En Educación Y Transformación de La Escuela. Notas Para Un Campo En Construcción.” *Revista Electrónica Sinéctica* Núm. 32, no. 1665–109X (2009): 22.

Morgan, Beltran Josefina. “La Aparente Contradicción Entre El Isomorfismo Como Expresión de La Globalización Y La Identidad Organizacional.” In *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*, 26. México, 2011.

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *La Organización Creadora de Conocimiento. Como Las Compañías Japonesas Crean La Dinámica de La Innovación*. México: Oxford University Press, 1999.

Pérez-Montoro, Mario. *Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones. Fundamentos, Metodología Y Praxis*. España: Ediciones Trea, 2008.

Quiroga, Dario, Fredy Vásquez, Hernan Montaña, Dario Espinosa, Bratriz Hernández, and Paola Gutiérrez. *La Gestión Del Conocimiento Y Las Tecnologías de La Información Y La Comunicación En Las Organizaciones*. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente, 2010.

Restrepo, Mariluz. "Comunicación, Filo de La Organización." *Razón Y Palabra* Num. 34 (n.d.). <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/mrestrepo.html>.

Sánchez, Ambriz Gerardo. "Las Organizaciones En La Sociedad Del Conocimiento." In *La Economía Del Conocimiento: Reto Para Las Organizaciones*, 131 – 145. México: UNAM - FES Cuautitlán, 2010.

Severin, Eugenio. *Enfoques Estratégicos Sobre Las TICs En Educación En América Latina Y El Caribe*. Chile, 2013.

Tello, Carlos. *Abordaje Y Conceptos Sobre La Organización*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2009.

Artículos

Araya, Juan Carlos. *Técnicas de Organización Y Métodos*. Costa Rica: EUNED, 1988.

Avaro, Dante. "La Economía Del Conocimiento Y Su Gestión," 2006.

Deal, T.E., and R. Quinn. *La Nueva Cultura Corporativa*. Edited by Addison-Wesley. México, 1999.

Gimenez, Gilberto. *Cambios de Identidad Y Cambios de Profesión Religiosa*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1993.

Lencinas, Adriana Inés. *Imagen Corporativa*. España: Universidad Abierta Interamericana, 2003.

Minakata, Alberto. "Gestión Del Conocimiento En Educación Y Transformación de La Escuela. Notas Para Un Campo En Construcción." *Revista Electrónica Sinéctica* Núm. 32, no. 1665–109X (2009): 22.

Morgan, Beltran Josefina. "La Aparente Contradicción Entre El Isomorfismo Como Expresión de La Globalización Y La Identidad Organizacional." In *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*, 26. México, 2011.

Quiroga, Dario, Fredy Vásquez, Hernan Montaña, Dario Espinosa, Bratriz Hernández, and Paola Gutiérrez. *La Gestión Del Conocimiento Y Las Tecnologías de La Información Y*

La Comunicación En Las Organizaciones. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente, 2010.

Tello, Carlos. *Abordaje Y Conceptos Sobre La Organización.* Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2009.

Fuentes electrónicas

CMSI. “Cumbre Mundial Sobre La Sociedad de La Información Ginebra 2003 - Túnez 2005.” *Organización de Las Naciones Unidas,* 2006.
<http://www.itu.int/wsis/basic/faqs.asp?lang=es>.

FCPyS - UNAM. “Facultad de Ciencias Políticas Y Sociales,” 2013.
<http://www.politicas.unam.mx>.

“III Cumbre Social Andina.” *Parlamento Andino,* 2004.
<http://www.parlamentoandino.org/csa/documentos-de-trabajo/informes-ejecutivos/27-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tics.html>.

Restrepo, Mariluz. “Comunicación, Filo de La Organización.” *Razón Y Palabra* Num. 34 (n.d.). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/mrestrepo.html>.