

ÁREAS DE DESARROLLO ENTRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

DEVELOPMENT AREAS BETWEEN THE INSTITUTIONAL COMMUNICATION MANAGEMENT AND THE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Lic. Yang Yang¹; Hilda Saladrigas Medina²; Deborah Torres Ponjuán³

¹Estudiante de doctorado en Ciencias de la Comunicación Social. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba. yangyangcuba@gmail.com , ²Dra. C., Profesor Titular Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.saladrigas@fcom.uh.cu , ³Dra. C., Profesor Titular Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, dtponjuan@fcom.uh.cu

Resumen

En pleno auge de la sociedad en red, áreas prácticas y académicas de alto impacto en su progreso, como la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, exhiben diálogos tenues que hacen peligrar su importante papel en el desarrollo organizacional. Múltiples causas generan tales comportamientos, y sobre ello en Cuba ya se viene investigando y trabajando. El presente artículo de revisión bibliográfica, establece la existencia de una relación entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, la cual se hace visible en dimensiones objetivables en zonas de prácticas y conceptos que se identifican desde ambos lados del saber, pero que necesitan situarse en una ineludible demarcación que haga visible sus convergencias, más que las diferencias. Esto es necesario para potenciar la gestión de valores intangibles esenciales y lograr la eficiencia de la gestión organizacional que se requiere en la actualidad. También permite argumentar la relación interdisciplinaria que tiene lugar entre la gestión de la comunicación institucional y del conocimiento, y con ello contribuir a diálogos académicos más enriquecedores. Así quedan plasmadas y justificadas cinco áreas de desarrollo y criterios que permiten examinar y fomentar la citada relación.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; innovación; gestión de la comunicación; gestión del conocimiento; relaciones públicas; tecnología.

Abstract:

In complete prosperity of the society in net, high-impact practical and academic areas in their progress, like the management of the institutional communication and the management of knowledge, demonstrate tenuous dialogs that endanger their important paper in the organizational development. Multiple causes lead to such behaviors, and, in Cuba, different researches are carried out on this topic. The present article, a bibliographic revision, establishes the existence of a relation between the institutional communication management and the knowledge management. This relationship becomes visible in objectifying dimensions at zones of practices and concepts that are identified from both sides of knowledge, but that they need to position themselves in an ineludible demarcation that make visible their convergences, more than the differences. This is necessary to boost the management of essential intangible values and achieve the efficiency of the organizational management that is required at present. Also, it allows arguing the interdisciplinary relation that has place between the management of the institutional communication and of knowledge, and with it, contributing to academic dialogs more enriched. Thus, five development areas and criteria that allow examining and fostering the mentioned relation remain materialized and justified.

Key words: Organizational learning; innovation; communication management; knowledge management; public relations; technology.

INTRODUCCIÓN

Son tiempos donde cobran protagonismo los factores humanos y sociales en el desarrollo organizacional, denominados en la literatura como valores intangibles, o sea: “todo aquel activo no físico, ni monetario que puede ser identificable y controlable, que permite generar beneficios económicos futuros y que contribuye a la creación de valor de la empresa” (Álvarez, 2012, p.80). Traducibles en los valores humanos; la cultura organizacional; la capacidad de aprendizaje; la atención a los problemas sociales y el aporte para su mejora; la responsabilidad social hacia el cuidado del medio ambiente; los derechos laborales y ciudadanos,

entre otros, hacen que las organizaciones necesiten “ideas innovadoras y globales- no repetitivas, ni parciales-; soluciones basadas en la estrategia, la creatividad y la gestión para la resolución de problemas” (Costa, 2015, p. 25).

Para ello han demostrado eficacia, prácticas como la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, generadoras de capacidades para la interacción basada en datos, información, conocimiento y también en símbolos, signos, imágenes, lenguajes que ofrecen ventajas competitivas, no solo a las empresas (grandes, medianas y pequeñas), sino también a las instituciones públicas y a las organizaciones no gubernamentales.

Este comportamiento forma parte de un fenómeno que el teórico español Manuel Castells (1999) ha llamado nuevo modo de desarrollo: el informacional, donde la fuente de la productividad estriba en la tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos.

Más de veinte años después de que este tema sea objeto de conversación y debate en nuestras sociedades, en círculos académicos, profesionales, económicos y políticos, las prácticas profesionales y académicas continúan con ejercicios paralelos que pocos puntos de contacto expresan entre áreas conceptuales llamadas a un mayor reconocimiento mutuo, al menos ahí donde estén los intersticios que lo exigen.

Sin dudas la disciplinarización de los saberes es necesaria, fuerte y continúa su curso con éxito pues las particularidades siguen demostrando su existencia. Pero la complejidad de la propia sociedad y el desarrollo que vive en sus relaciones con la tecnología, va mostrando sus fisuras para explicar procesos y fenómenos que tienen mucho en común, y por tanto demandan miradas más interdisciplinares. Al respecto la profesora cubana Lilian Marrero apuntaba que:

Las transformaciones sociotécnicas emergentes radicalizan la impugnación de los modelos tradicionales, sobre la base de significativas alteraciones de matriz económica, política y cultural, a partir de las cuales se inaugura un “nuevo” esquema de sociedades basadas en la información y el conocimiento (2013, p. 146).

De ahí, la pertinencia de planteamientos convergentes sobre lo informacional (Silva, A. M., 2007) que, sin embargo, corren el riesgo de quedar en reflexiones teóricas que no dialoguen con expresiones concretas de su manifestación.

Para las áreas que ocupan el presente artículo, se observa como tendencia una marcha paralela, que ha desarrollado procesos y herramientas que le permiten su objetivación y capacidad para apoyar la gestión organizacional, pero con poco diálogo, y sin hacer visibles relaciones que por no ser identificadas, no dejan de estar presentes, incluso de materializarse, a veces para bien, a veces para mal.

Si en la práctica esto ocurre, en la academia no es mucho más favorable la situación. La disciplinarización positivista del saber ha dejado una herencia muy fuerte que lastra constantemente la disposición al cambio de mentalidad y acción en favor de integraciones y convergencias anunciadas por la propia esencia del fenómeno en sí mismo y la complejidad que lo caracteriza.

Alusiones mutuas existen en la literatura especializada y son objeto del presente análisis, sin embargo resultan escasas, dispersas, poco claras y no formalizadas. Todo lo cual resulta riesgoso “en la medida en que los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual vayan convirtiéndose en un factor más decisivo en las organizaciones”, (Goleman, 2006, p. 260); lo cual exige mucha colaboración, cuyo punto de partida es la interacción comunicativa, la cual además fortalece la identidad, cultura e imagen organizacional, siempre y cuando se conduzca de manera estratégica y en sinergia con todos los procesos organizacionales.

De ahí que el presente, sea un artículo de revisión bibliográfica que a partir de lecturas múltiples desde la bibliografía consultada y consecutivas triangulaciones, ofrece una definición de áreas de desarrollo y criterios que permitan examinar la relación entre la gestión de comunicación institucional y la gestión del conocimiento poco explicitada en la literatura especializada de ambas disciplinas.

Con ello se da curso a una recomendación ofrecida en una investigación cubana que dentro del gran marco de las relaciones entre las Ciencias de la Comunicación y la Información ha conminado a:

Propiciar estudios que contribuyan de modo consciente a la construcción de categorías y dimensiones analíticas, y que tributen al diseño y validación de modelos y herramientas metodológicas híbridas, ajustadas a sujetos, procesos y entornos específicos de indagación, entre los cuales sobresale el contexto cubano como desafío fundamental (Marrero, 2013, p. 147).

Además, publicar sus resultados en una revista como *Pedagogía y Sociedad*, ayudará mucho por su perfil editorial, a la difusión científica de estos acercamientos cubanos que resultan novedosos y necesarios, en aras de transformar modos de pensar y actuar, tanto en el campo académico, como en el profesional, en términos de gestión de la comunicación institucional, del conocimiento y de su apremiante relación.

DESARROLLO

1. Las áreas de análisis

1.1 Comunicación institucional y su gestión

La comunicación institucional (también conocida como organizacional o corporativa), por su carácter integrador, refleja todas las características de la organización.

De acuerdo con el análisis de diferentes perspectivas a lo largo del tiempo, se hace visible un cúmulo importante de teorías que engloban la concepción sobre qué es y cómo debe funcionar la comunicación en las organizaciones; cuáles son sus principales funciones y objetivos, y cómo organizar coherentemente los elementos que la conforman. Estas concepciones han ido evolucionando desde posiciones simples, que la han definido de acuerdo con una función de difusión (el uso de mensajes y los canales); como una herramienta para conseguir los resultados que la empresa desea; como un proceso productivo hasta llegar a una mirada más compleja que abarca su desempeño como un elemento vital e imprescindible de relaciones e interconexiones, que se refleja tanto en sus políticas, estrategias y acciones necesariamente gestionadas, como en la teoría y la práctica interdisciplinaria.

Oliveira (2009, p. 60), entre otros autores, ha planteado tres acepciones del término comunicación institucional:

1. Fenómeno que resulta el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.
2. Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
3. Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Entre otras el periodismo, las relaciones públicas, la propaganda, la publicidad, las comunicaciones integradas de marketing, la comunicación administrativa. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Ello se puede sintetizar en que la comunicación institucional es un fenómeno, una disciplina y al mismo tiempo un conjunto de técnicas y actividades, que pueden ser consideradas a partir de una amplia explicación. En consonancia con ello, todos los argumentos refieren que la comunicación institucional no sólo es un fenómeno social que ocurre dentro de las entidades colectivas, sino que también es considerada desde una mirada académica, lo que justifica la existencia de un sentido trascendental para las prácticas comunicativas dignas de un campo investigativo y formativo especializado cada vez más creciente.

En el siglo XXI, comienza un giro de las clásicas posturas transmisivas sobre la comunicación organizacional hacia otras más dialógicas. Boer (2005) plantea que la comunicación organizacional ocurre en redes corporativas, y sus aspectos relevantes son: la cultura organizacional, las relaciones humanas, y los procesos de organización. Varey (2006), afirma que: "la comunicación debe ser vista como un comportamiento institucional socialmente construido que es reproducido y transformado por el beneficio de actividades de personas en acciones de interdependencia (participación), el modo en que ellos construyen sentidos de lo que realizan juntos". Saladrigas (2007), refiere que es un proceso con un carácter informativo-relacional, que tiene mucho de sinergia, de redes conversacionales, de producción, de mediación, de interpretación, y de cultura.

Salgueiro y Oliveira (2015, p.13) sostienen que:

- la comunicación está en constante transformación, como la organización y sus actividades; mediante los cambios tecnológicos, políticos, culturales y profesionales, se debe indagar sobre lo que confiere sentido a las prácticas de comunicación organizacional y las profesiones a ella vinculadas. Ello indica como objeto de investigación para esta disciplina, el modo en que son concebidas las prácticas de comunicación, los procesos que engendran y cómo se evalúan.

Mediante ese cuadro se plantean tres nichos de reflexión:

- la interrogación, que hace de la comunicación organizacional un proceso que cuestiona las prácticas y usos, perturba los modos usuales de acción, por lo cual debe ser entendida como factor de progreso y forma de interpelar las prácticas y discursos organizacionales.
- el acompañamiento, el cual traduce la necesidad de los profesionales de ser responsables de evaluar el trabajo realizado en las organizaciones, confiriendo especial atención a las relaciones que los individuos establecen dentro de ellas.
- la estabilización, que conduce a la formalización y la instalación de conocimientos posibles de sedimentar en planos de acción presentes y futuros (Salgueiro y Oliveira, 2015, p.14).

De igual modo, es importante resaltar que según el concepto que se emplea, y con la fuerte influencia del paradigma funcionalista, se le atribuyen funciones. Fernández Collado (1997, p. 30-34) planteó tres básicas que aún resultan de referencia:

- Producción: preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios.
- Innovación: introducción de ideas o proyectos nuevos. Identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización, procesos que

requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial¹.

- Mantenimiento: dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y de las propias funciones de producción e innovación.

Según el mismo autor, las actividades puntuales en la organización serían: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios; y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

De acuerdo con las posturas antes mencionadas, se puede corroborar que la comunicación institucional abarca en un sentido muy amplio, diversos factores que sostienen, y ponen en práctica, los procesos comunicativos institucionales, incluyendo los referidos a la gestión del conocimiento, si bien no los declara abiertamente.

En la actualidad se habla de una gran función que articula todo cuanto hace la comunicación organizacional mediante diversas prácticas profesionales: establecer la relación con sus públicos de interés, también denominados *stakeholders*, y en aras de ello, la estructuran en tres dimensiones: las Relaciones Públicas (Comunicación Institucional); Comunicación Interna (Comunicación Administrativa) y Marketing (Comunicación Mercadológica). Cada una de ellas a su vez despliega un conjunto de prácticas.

En el caso de las Relaciones Públicas se llevan a cabo marketing social y cultural; periodismo empresarial; publicidad institucional; asesoría de empresa; identidad corporativa; imagen corporativa y edición multimedia. La Comunicación Interna contempla todo el proceso comunicativo; los flujos intermedios, las redes formales

¹ Si bien no lo expresa de manera clara, esta sería la función más vinculada al conocimiento y su gestión en aras de que la organización, a través de sus miembros, sea capaz de prever, construir y socializar el conocimiento organizacional necesario para el crecimiento de la institución, además del cumplimiento de su misión y objetivos.

e informales; las barreras y los medios internos. El Marketing se encarga de la publicidad; la promoción de ventas; las ferias y exposiciones; el marketing directo; el merchandising y la venta personal. Todo ello constituye el mix de comunicación organizacional (Krhohling, 2009).

Ello también explica la mediación que realiza hacia procesos intangibles que viven y construyen las organizaciones, tanto en el plano interno como en el plano externo. En el plano interno, el funcionamiento organizacional; la identidad organizacional; el clima y la cultura organizacional. En el plano externo, la imagen organizacional; el posicionamiento, visibilidad de la organización, así como la reputación organizacional/corporativa (Costa, 2015).

La comunicación organizacional/institucional está reconocida también como una disciplina en la cual se observa una gran variedad de abordajes teóricos que toman en consideración la intersección de los procesos de comunicación en la organización. Esta es una de las posturas más acertadas dentro del cúmulo de criterios que existen al respecto, pues contiene una dimensión interdisciplinaria, al considerarse la relación y convergencia entre la comunicación institucional y otros campos de estudio, tales como la imagen empresarial, las relaciones públicas, la gestión del conocimiento, entre otros. Dicho criterio se manifiesta dentro de las tendencias más actuales de investigación referidas a este tema.

Todas las organizaciones deben priorizar los sistemas de comunicación e información dentro de su estructura estratégica para dinamizar los procesos comunicativos internos y externos.

Además, la integración de ambos se concibe como un conjunto poderoso que se usa en la administración institucional, con el objetivo de lograr el equilibrio necesario para que la organización se mantenga flexible ante los cambios y coherente con sus metas y fines, adecuándolos según las circunstancias del contexto en que se desarrollan.

Todo esto sólo se logra a partir de un adecuado flujo o sistema de comunicación, el cual debe ser gestionado de manera holística, sinérgica, estratégica (Costa, 2012, p.41):

Holística, por la necesidad de la integración de sus escenarios (interno y externo); actores (internos y externos; emisores y receptores); instrumentos (directos e indirectos); herramientas (comunicación para el desempeño laboral, para la innovación; para las relaciones laborales formales e informales; la preparación y capacitación del capital humano; de cambio, crisis, gestión de la calidad; responsabilidad social; relaciones públicas; eventos; protocolo; relación con los medios de comunicación; publicidad, identidad visual institucional y de marca).

Sinérgica, para que logre el equilibrio entre lo multidireccional y la coordinación necesaria entre lo funcional y lo formal, por una parte, y en los diversos elementos que conforman lo formal de la organización por la otra, lo cual aporta la necesaria coherencia en el discurso institucional y la solidez necesaria en la gestión integral de la organización.

Estratégica, como “un proceso sistemático, planeado, gerenciado, ejecutado y acompañado por la dirección de la administración de la institución que envuelve y compromete a todos, los gerentes, responsables y colaboradores de la organización con el objetivo de asegurar la continuidad y supervivencia de la misma.

La gestión de la comunicación exige el conocimiento de la estructura de la organización, -toda vez que tiene que ser parte integral e integrante de ella (Llorente, 2015, p. 45)-; la formulación de diagnósticos; escoger estrategias; la fijación de metas; el conocimiento de la misión de la organización; y la administración de las relaciones corporativas/organizacionales, visualizando los intereses continuos de la organización.

Con la estrategia muy clara y vinculada a la estrategia más general de la gestión organizacional, los instrumentos escogidos, las metas bien definidas es preciso garantizar la medida de los resultados esperados a partir de su ejecución.

No se puede olvidar que “Hoy se piensa que tanto la organización como su entorno se encuentran en un estado de fluidez y de “diálogo”, en el que se modifican y reconstruyen continuamente al interactuar entre sí, “acoplándose” de forma mutua y recíproca” (Pérez, 2012, p. 9).

1.2 Gestión del Conocimiento

Según Wiig (2002) la gestión del conocimiento se puede ver desde distintas facetas:

- **Como tecnología:** se entiende como la aplicación práctica de conocimiento especialmente en un área particular. Aporta un gran número de métodos prácticos, mejores prácticas, sistemas y enfoques para gestionar los procesos relacionados con el conocimiento dentro de las organizaciones, así como mantener y crear activos de capital intelectual. Puede incluir el apoyo técnico de la toma de decisiones humana, ayudando a encontrar la información pertinente. Esta faceta es concreta, y se centra principalmente en la aplicación de "cómo hacer" conocimiento para diversos fines operativos y de negocio. Puede centrarse en el aprendizaje organizacional y en el intercambio de conocimientos entre las comunidades de práctica.
- **Como disciplina:** se concibe como un campo de estudio que provee las bases para investigar, proporciona programas de enseñanza y formación, y desarrolla nuevas y cada vez más eficaces enfoques y metodologías. Es un enfoque integrador y multidisciplinario, que se basa en muchos campos establecidos (como la psicología y las ciencias cognitivas, la teoría del aprendizaje, filosofía, ciencias de la administración y teorías, economía, ciencias sociales, tecnología de la información y la inteligencia artificial, entre otros). Estudia la gestión del conocimiento desde perspectivas teóricas y se ocupa de los fenómenos relacionados con los conocimientos, los mecanismos subyacentes y los procesos que la afectan. Se centra responder a las preguntas en muchas áreas diferentes, como por ejemplo: ¿Qué involucra la preparación para una carrera en gestión del conocimiento? ¿Cómo podemos garantizar que los profesionales de la gestión del conocimiento tengan fondos suficientes? ¿Qué es la gestión del conocimiento? ¿Cómo puede ser más eficaz? ¿Cómo afecta a otras áreas de la empresa y a la sociedad?
- **Como una práctica y filosofía gerencial:** se enfoca en las percepciones de negocio acerca de cómo utilizar y explotar la gestión del conocimiento. Tales visiones incluyen cómo la gestión del conocimiento es afectada por la cultura

organizacional, así como por las prácticas y la filosofía de gestión de la cultura. Se enfoca también en las necesidades, para dar forma y apoyo a los cambios necesarios que permitan construir las capacidades deseadas de la gestión de conocimiento, así como la eficacia organizacional.

- **Como un movimiento social y empresarial:** se centra en las estrategias, políticas y asignación de recursos para construir el capital intelectual requerido a corto plazo y largo plazo. Cubre conceptos tan diferentes como la iniciación de programas de entrenamiento rápido para llenar importantes lagunas en el conocimiento de la sociedad y la creación de capacidades de capital intelectual a largo plazo mediante la mejora de la educación preescolar de los niños, o la construcción de la investigación y de la infraestructura tecnológica.

Para la doctora cubana Gloria **Ponjuán** la gestión del conocimiento es

la coordinación intencional y sistemática de las personas, tecnologías, procesos y estructura de las organizaciones para lograr la agregación de valor a partir de su reutilización e innovación. Esta coordinación se alcanza mediante la creación, compartición, y aplicación del conocimiento así como mediante la asimilación e incorporación de lecciones aprendidas y buenas prácticas a la memoria organizacional para impulsar el aprendizaje institucional continuo (2014, p. 99- 100).

Pérez-Montoro sostiene que:

en una organización, la gestión del conocimiento se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas con el objetivo de que todo el conocimiento involucrado en la organización (tácito, explícito, individual, interno y externo), pueda transformarse y convertirse en conocimiento organizacional o corporativo, de forma tal que sea accesible, pueda ser compartido, aumente el conocimiento individual de todos sus miembros, y sea un valor para la organización (2008, p.63).

Para explicar la función de la capacidad humana en la gestión del conocimiento, Maier también plantea que:

la gestión del conocimiento se basa en la gestión de los recursos humanos, la cual se sustenta en una investigación tradicional en las áreas relacionadas,

tales como el desarrollo de la capacidad del empleado, reclutamiento de recursos humanos y la conservación de talento. Según este planteamiento, se destaca de nuevo la función trascendente de la faceta del ser humano, como una base de todo, y a través del uso facilitador de la tecnología, constituye un proceso integral de creación, captura, organización, acceso y uso del conocimiento en la organización (2007, p. 23).

El papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) radica en su habilidad para potenciar la comunicación, colaboración, búsqueda y generación de información y conocimiento. Este es un aspecto a no descuidar dentro de los objetivos organizacionales, pues "se necesita conocer y desarrollar la cultura informacional y, además, ajustar los procesos de comunicación e información a las características específicas de las personas y grupos, lo cual ha recibido genéricamente el nombre de personalización de la información" (Núñez, 2008, p. 8).

De lo anterior, tres pilares fundamentales asociados a la gestión de la información y el conocimiento pueden mostrar una combinación de las ideas de autores mencionados. Son ellos la información (interna y externa); las tecnologías de la información (acceso, uso y apropiación) y los recursos humanos (cultura informacional y comunidades de práctica), para ello se expone a continuación una figura que relaciona dichos elementos.

Por su parte, Boer (2005, p. 14), quien también se pronuncia sobre la comunicación institucional y su gestión, menciona cuatro componentes interrelacionados de la gestión del conocimiento, recurrentes en la literatura científica: personas, tecnología, la organización de ambas, y la estrategia. También considera que la gestión de los recursos humanos, la gestión estratégica, la gestión de información, y la gestión de la innovación, aportan información a la gestión del conocimiento. En particular, le asigna a la tecnología, en relación con la gestión de información, el rol de coordinar, comunicar, almacenar, y compartir conocimiento.

Según Massingham (2014, p. 1077), "[...] la gestión del conocimiento también es un proceso de comunicación social, se facilita por la colaboración y cooperación

interpersonal mediante el uso eficiente de los medios de comunicación”. Por eso hoy, tanto los medios tradicionales como los modernos, se complementan para mantener y acelerar el movimiento y cumplimiento de la gestión del conocimiento, lo que resulta trascendental.

1.3 Vínculos entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento

La literatura consultada mediante revisión bibliográfica para estos análisis teórico-conceptuales tuvo por fuente una parte de lo publicado en los últimos 20 años en ambas áreas de saberes en español, inglés y portugués: aproximadamente 59 artículos y 13 libros de gestión del conocimiento; 29 artículos y 37 libros de comunicación institucional; 10 artículos y 8 libros de Administración, 2 libros de Sociología, 2 de Psicología, entre otros. El criterio de selección: hacer referencia a dichos procesos.

El resultado de manera sintética y a modo de muestra ha sido expuesto en las definiciones de los dos apartados anteriores. La deducción, contundente:

Ambas áreas son identificadas como una disciplina; una práctica; un movimiento humano, organizacional y social; un conjunto de técnicas y actividades, pero desconectadas entre si la mayor parte de las veces. Se relacionan con un uso constante de la información, el conocimiento, la interacción con el ambiente contextual y cultural de la organización. En este caso, los dos campos estudiados se desarrollan y evalúan desde el nivel institucional por su vínculo con la administración que busca ser cada vez más eficaz, y a la que ambas deben contribuir, pero de manera separada. Cada una ha marcado sus propias formas de hacer de manera vertical sin percatarse que también pueden actuar de manera articulada.

Tanto a la Comunicación Institucional como la Gestión del Conocimiento se les atribuye funciones; se clasifican en interna y externa; necesitan la aplicación y colaboración de los medios y canales de comunicación tradicionales y tecnológicos, como instrumentos facilitadores y articuladores en el acopio, difusión, intercambio, utilización, almacenamiento e innovación a partir de la información y el conocimiento.

En los modelos de Gestión del Conocimiento, se explicita un proceso dinámico que garantiza el movimiento del conocimiento en la organización, y se mantiene por los recursos humanos y las tecnologías, elementos y procedimientos que aluden al proceso comunicativo, el cual debe ser eficaz. En los modelos de la Comunicación Institucional, casi siempre se mencionan y relacionan la información y el conocimiento, mediados por la tecnología, considerados insumos y contenidos del proceso comunicativo, donde éste los enriquece y transforma.

Ello sin dudas nos permitió construir una categoría que expresara el engarce que existe entre ambas, y al que se debe dar prioridad, tanto como a una u otra de las prácticas mencionadas: *Relación entre la Gestión de la Comunicación Institucional y Gestión del Conocimiento*.

Su definición resulta la conexión que existe entre dos prácticas profesionales de gestión que sirven de sustento a la gobernabilidad institucional/organizacional en términos de gerenciar/coordinar/dirigir, en tanto poseen propiedades comunes factibles de traducir en dimensiones o áreas de desarrollo e indicadores que las objetivan, a la vez que las enriquecen y que sirven para:

a) Generar conocimiento individual-organizacional a través de la participación y proyección de sus públicos de interés en programas, proyectos, redes, acciones organizacionales, haciendo uso de medios y soportes que permitan el registro, conservación, recuperación y circulación del caudal de saberes construidos y atesorados.

b) Socializar el conocimiento que existe y se genera en diferentes escenarios, momentos y medios con los públicos de interés (reuniones, debates, trabajo en equipo, capacitación, intercambio con él, entre otras) en función del aprendizaje individual- organizacional; la innovación; el desarrollo socio-técnico; todo ello al servicio del crecimiento organizacional en términos humanos, culturales y económicos.

2. Áreas de desarrollo que permiten examinar y potenciar la relación entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento.

En la literatura consultada afloraron cinco áreas de desarrollo y dentro de cada una de ellas, un conjunto de criterios que permiten examinar la relación entre la

comunicación institucional y la gestión del conocimiento, definidas en la categoría. Ellas hacen más evidente la manifestación y explicitación de la relación. Su identificación y definición puede servir como punto de partida para emprender nuevos caminos prácticos y académicos transgresores de la disciplinarización, allí donde esta resulta estéril y frena el desarrollo en sentido general. Ellas son:

1. La *innovación*, entendida como un fenómeno que depende principalmente de la tecnología y la I+D, donde la interacción y la creación de conocimiento entre la totalidad de miembros de la organización queda relegada a un segundo plano, contrario a lo que señala la literatura (Arias, 2012) es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Ello, sin dudas, exige tanto de gestión del conocimiento como de comunicación institucional.

Para realizar la gestión del conocimiento en una organización, es necesario cumplir varios procesos: identificar, adquirir, desarrollar, retener, compartir y utilizar el conocimiento. A su vez cada uno se puede desdoblar en indicadores de medición, tales como la innovación, el aprendizaje organizacional, las TIC y los clientes, entre otros. A través de estos se demuestra una relación inseparable entre la gestión del conocimiento y la aplicación imprescindible de la comunicación institucional. Esta última, debe dedicar una parte importante de sus acciones, tanto en el plano interno como externo, para lograr la innovación en aras de actualizar a la organización, renovarla siempre en función de sus metas y objetivos. La comunicación interna, particularmente, debidamente planificada siempre ha de reservar espacios, herramientas, mensajes y canales para que los miembros de la organización puedan ofrecer sus puntos de vista innovadores, los cuales una vez consensuados e introducidos en el producto o proceso necesitarán de divulgación y capacitación.

La gestión del conocimiento se considera como una actividad trascendente para lograr los avances competitivos del mercado. La innovación, es reconocida en la

actualidad como un núcleo de esta capacidad competitiva, y una de las metas para alcanzar dentro del proceso administrativo.

En la espiral del conocimiento, mediante el movimiento interconectado de los dos tipos de conocimiento, se crea conocimiento, luego, se lleva a cabo una innovación continua, que se considera como una ventaja competitiva dentro de la organización. En la realización de todo este proceso, existen muchos métodos, uno de ellos, es la comunicación institucional. Debido a la naturaleza que posee, la comunicación institucional reúne y articula todos los elementos que participan las actividades institucionales como un conjunto colectivo, mediante otros recursos materiales y humanos, por supuesto, partiendo de una administración científica. Por consiguiente, la innovación resulta un proceso donde se objetivan tanto la gestión del conocimiento, como el uso de la comunicación institucional. Razón por la cual, es necesario destacarlo como una área de identificación sobre esta interconexión interdisciplinar.

2. Las *relaciones públicas*, concebidas en sus orígenes como una herramienta para conectar y fortalecer la relación con el entorno externo, fundamentalmente con los medios de comunicación, actualmente ha evolucionado a una gama mayor de actividades y destinatarios: relaciones internas; con medios; inversores; sectores públicos y la comunidad en asuntos de responsabilidad social, fundamentalmente (Argenti, 2014). Ellas son un complemento a la comunicación institucional o corporativa en toda la gama de acciones que esta desarrolla, y sin dudas un apoyo importante al proceso de gestión del conocimiento.

Generalmente, en el proceso inicial de la gestión del conocimiento de la organización, por un lado, esta tiene que capturar, organizar y diseminar lo más completo posible el conocimiento existente dentro de la misma organización; por el otro, también es necesario implementar un sistema de vigilancia hacia su entorno externo, para recoger y aprovechar el conocimiento exterior a la organización.

En el caso de la empresa moderna, la tendencia actual del mercado, la relación con los clientes, las noticias frescas sobre los servicios y productos y mucho más información externa, son una fuente imprescindible para mantener la

administración empresarial eficientemente. En este sentido, una de las ramas de la comunicación institucional externa: las relaciones públicas, funcionan potencialmente para apoyar el cumplimiento de todas las actividades mencionadas. Una organización inteligente, debe ser capaz de dominar la comunicación, tanto en el sentido interno como el externo, aprovechando todos los recursos existentes, tangibles e intangibles; reales y virtuales, llevando a cabo una gestión científica del conocimiento para alcanzar un desarrollo acelerado. Entonces, las relaciones públicas constituyen otra área de desarrollo que propicia la relación entre ambas disciplinas.

3. *La tecnología* considerada como soporte para organizar, clasificar y distribuir el conocimiento desde y hacia los colaboradores de la organización en la acepción más operativa de la gestión del conocimiento se integra al conocimiento en una organización en tres niveles, con diferentes fuentes de conocimiento a las que se puede tener acceso. El primer nivel es la caja de fuentes, fuentes externas y repositorios: web, e-mail, de texto, de medios y de dominios. El segundo nivel, la capa de GC, tiene el repositorio del conocimiento, que soporta el proceso de GC: adquisición, refinamiento, almacenamiento, distribución y presentación. En el tercer nivel, la capa de presentación, se encuentra el portal de conocimientos, donde los trabajadores comunican, colaboran y comparten conocimiento (Martínez y Giraldo, 2012, p.167).

En las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) radica una importante capacidad para potenciar la comunicación, la colaboración, la búsqueda y generación de información y conocimiento y hacerlo cada vez más fuerte. Se considera como un facilitador, que ofrece más posibilidad al ser humano para recoger, utilizar, conservar y recuperar el conocimiento. Además, en el tratamiento y utilización del conocimiento, el uso de tecnología también aporta su función relevante, por ejemplo, el uso de los medios tecnológicos, los canales novedosos de la comunicación, y una cultura colectiva que se genera. Indiscutiblemente ofrecen mucha facilidad para la comunicación humana, en este sentido, la gestión del conocimiento también se favorece por las Tecnologías de la Información y Comunicación. En el proceso de realización, las barreras se destruyen y los

entendimientos se elevan, llevando a cabo un ecosistema colectivo más armónico y eficaz. Por lo tanto, el uso de tecnología protagoniza un papel muy importante no solo en la comunicación institucional, sino también en la gestión del conocimiento y en su relación.

4. Los *recursos humanos*, definidos como las personas trabajadoras que resultan ser unidades bio-psico-social con conocimientos, motivaciones, actitudes, sentimientos y valores (...), los cuales deben ser gestionados en función del mejoramiento humano con una perspectiva ética (Cuesta, 2014. p. 12) son la base esencial e inteligente capaz de llevar al éxito organizacional. Constituyen el principal elemento de la gestión del conocimiento y la comunicación institucional. Muchos autores consideran que la gestión del conocimiento es un proceso de la administración que nace a partir de la selección de los recursos humanos. Las personas constituyen el componente más fundamental y clave de cualquier organización, la organización no puede crear el conocimiento por sí misma sin la iniciativa del individuo y la interacción que tienen lugar dentro del grupo, por lo cual se origina y se aplica dentro de la organización en la psiquis de los conocedores. Por lo tanto, la administración de los recursos humanos es una actividad o un objetivo primordial para apoyar la gestión del conocimiento. Si se considera este tema desde otra perspectiva, es necesario destacar que en el proceso del intercambio personal, no importa en qué nivel o en qué contexto, la comunicación interpersonal es una base sólida y una condición inevitable para comenzar y ampliar todos los procedimientos organizacionales.

5. El *aprendizaje organizacional* es el proceso de adquisición y creación de conocimiento institucional (Easterby-Smith, y Lyles, 2011), que en el proceso de gestión del conocimiento, ocupa un papel importante. Una organización inteligente debe lograr sus objetivos en un ambiente interno y externo cambiante basado en una gestión eficiente del conocimiento. En este proceso, la organización debe ser capaz de encontrar las herramientas fundamentales para que sus recursos humanos puedan desarrollarse correctamente y así contribuir al desarrollo de la empresa. En ese sentido, es importante añadir que mediante el aprendizaje organizacional cada individuo no solo puede encontrar el conocimiento nuevo,

logra una oportunidad para combinar el conocimiento existente con el nuevo, sino que también puede ser capaz de compartir dicha información a partir de sus experiencias personales para crear un conocimiento colectivo que ayude a fomentar el desarrollo organizacional de la institución, lo cual sin dudas se hace mediante el proceso comunicativo. En todos estos procesos de la ejecución del aprendizaje organizacional, tales como el intercambio, la difusión, el compartimiento y la combinación de información y conocimiento, la comunicación institucional obviamente funciona como un instrumento básico y clave. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se considera como área de desarrollo que vincula ambas disciplinas en el proceso administrativo.

A manera de operacionalización de dichas áreas se proponen un conjunto de criterios asociados a cada una de ellas, que permitan su identificación, caracterización, evaluación y proyección, lo cual además de hacer visible la relación aquí mostrada, su riqueza y aportación al desarrollo organizacional por su acercamiento a la complejidad del fenómeno que expresan, también permitirá el fortalecimiento de lo específico de la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento.

| Áreas de desarrollo | Criterios en estudio de casos |
|-----------------------------------|--|
| Innovación | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación de ideas innovadoras. - Promoción de acciones empresariales que apoyen la innovación. - Proyectos de investigación que se promuevan. - Marcas y patentes registradas que respaldan a los productos. |
| Relaciones públicas | <ul style="list-style-type: none"> - Relación con aliados (socios, <i>partners</i>, colaboradores). - Relación con competidores (eventos asociados, ferias). - Difusión del conocimiento organizacional a través de otros portales, publicaciones o publicidad. |
| Uso de tecnología | <ul style="list-style-type: none"> - Portales, intranet, redes sociales, ética acerca del uso de las tecnologías, foros de discusión, blogs, entre otros. |
| Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Área y roles relacionados con el conocimiento que se promueven, promoción del trabajo en equipo, premios o estímulos otorgados a personas relacionadas con el conocimiento, se publica una lista de expertos. |
| Aprendizaje organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Acciones de formación, conjunta o no con otras organizaciones, publicación de guías, tutoriales, |

| Áreas de desarrollo | Criterios en estudio de casos |
|---------------------|--|
| | productos del conocimiento. - Participación de los trabajadores de la empresa en publicaciones científicas. - Referencia a alguna base de conocimiento sobre buenas prácticas. |

Tabla 1. Áreas del desarrollo y criterios que relacionan la gestión del conocimiento y la comunicación institucional (Elaboración propia).

Realmente, los criterios que se relacionan en ambas disciplinas son tomados en cuenta a partir de una consideración metodológica que proviene de diferentes fuentes. Una de ellas es la relación interdisciplinar que surge abiertamente en la comprensión de los contenidos que se interrelacionan en el capítulo teórico. En el análisis de los antecedentes teóricos, se encuentran múltiples convergencias en estos cinco criterios: la innovación, relaciones públicas, uso de la tecnología, recursos humanos y aprendizaje organizacional. Ellos se consideran como elementos imprescindibles de cada disciplina, o sea, la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, también son áreas coincidentes que se practican, estudian e investigan en ambas disciplinas. Hay que considerar además que para emplear estos criterios, inevitablemente, hay que tener en cuenta los resultados de investigación que se lograron a partir de los artículos examinados, las entrevistas efectuadas y los contenidos analizados de los portales empresariales. En este proceso, estos criterios se observan y facilitan la explicación con más frecuencia. Los autores, investigadores y empresarios también indican que estos elementos tienen un papel protagónico en ambas disciplinas.

CONCLUSIONES

El estudio bibliográfico conceptual realizado cuyos resultados se exponen en el presente artículo permitió:

Corroborar que la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento se complementan en ambas direcciones, pero no se ejecutan en todas sus dimensiones toda vez que:

- La comunicación institucional no usa esta denominación, pero sí deja evidencias de su materialización mediante actividades y herramientas, aunque de una forma instrumental, inconsciente y fragmentada.
- La gestión del conocimiento sí aparece identificada en terminología y acciones parciales, introduciéndose en la gestión empresarial en todo el sistema de la organización y casi todas las políticas estratégicas del movimiento de la empresa, aunque todavía en una etapa inicial.
- Ambas prácticas se relacionan a través de actividades como: la innovación, el aprendizaje organizacional, el uso de tecnología, recursos humanos y relaciones públicas, entre otras. Todas intentan promover el intercambio informativo, lograr y utilizar la información y conocimiento existente y virtual de la manera más abarcadora posible; así como elevar el nivel intelectual de los trabajadores y la organización para cumplir con una administración más eficiente. En otras palabras, esta interconexión se manifiesta especialmente en los elementos: función y objetivo esencial, medios utilizados (materiales e intelectuales), el intercambio humano que se realiza en ambos procesos.
- Proponer cinco áreas de desarrollo: la innovación, relaciones públicas, uso de tecnología, recursos humanos y aprendizaje organizacional, y un conjunto de criterios asociados, para examinar de manera explícita la relación entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento.

REFERENCIAS

Álvarez, C. (2012). *Manual de valoración de activos intangibles. Cuadernos artesanos de Latina/ 27*. Tenerife, España: Sociedad Latina de Comunicación Social. Recuperado de

http://www.cuadernosartesanos.org/067/cuadernos/27_cristina.pdf

Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid. LID Editorial Empresarial.

Arias, J.E (2012). Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación en *Revista Lasallista de Investigación*, Jan 2012, 9(1), 86 – 95. Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/295/141>

- Boer, N. I. (2005). *Knowledge sharing within organizations: A situated and relational perspective*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1765/6770>
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Costa, J. (2015). *El paradigma Dircom. El nuevo Mapa del Mundo de la Comunicación y el management estratégico global*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2012). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía* (3raEd.). Barcelona, España: CPE Editor.
- Cuesta, A.; Valencia, M. (2014). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (1-20). Chichester: Wiley. Recuperado de [http://refhub.elsevier.com/s0123-5923\(14\)00182-X/sbref011](http://refhub.elsevier.com/s0123-5923(14)00182-X/sbref011).
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Emocional*. (62 Ed). Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Krholing, M.M (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas á institucionalização académica. *Revista brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Organicom*. 6(10-11),50- 56. Recuperado de https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Rela%C3%A7%C3%B5es+P%C3%BAbllicas+e+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Organizacional%3A+das+pr%C3%A1ticas+%C3%A1+institucionaliza%C3%A7%C3%A3o+acad%C3%A9mica&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1
- Llorente, J.A (2015). *El octavo sentido: La comunicación, factor clave de la sociedad del siglo XXI*. Madrid, España: Editorial EDAF.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer- Verlag Berlin: Heidelberg.

Marrero, L. (2013). *Cuando los mapas se convierten en redes. Acercamiento a referentes teórico- metodológico que tributan a la concepción del usuario en ambientes reticulares digitales*. (Tesis de Maestría inédita) Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Martínez, J; Giraldo, L.M. (2012). La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento. *Semestre Económico*, Dec 2012, 15 (32),161–184. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n32/v15n32a7.pdf>

Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part1-managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.

Núñez, I. (2008). *La gestión de información dentro del enfoque holístico o ecológico contemporáneo de la gestión organizacional*. México, p. 8.

Oliveira, I.L (2009). Objetos de estudo da Comunicação e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Revista brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Organicom*. 6(10-11),58-63. Recuperado de <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/184/285>

Pérez, R. (2012). Sociedad, comunicación y organización en el siglo XXI: las respuestas de la Nueva Teoría Estratégica. Entrevista realizada por Antonio Roveda al profesor Rafael Alberto Pérez. *Revista Diálogos de la comunicación*. Enero- Marzo, 9(83), Recuperado de <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/Entrevista-a-Rafael-A.-P%C3%A9rez.pdf>

Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea. S.L.

Ponjuán, G. et al. (2014). *Fundamentos de la Gestión documental, de Información y del Conocimiento*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Saladrigas, H. (2007). La Comunicación Organizacional: En busca de una definición. Folletos Gerenciales. Abril, XI(4) 20-31. La Habana, Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES).

Salgueiro, A. C. y Oliveira I.L. (2015). *Comunicacao Organizacional: Dimensoes epistemológicas e discursivas*. (1era Edicao). Belo Horizonte, Brasil

Silva, A. M. D. (2007). Ciência da Informação e Sistemas de Informação: (re)exame de uma relação disciplinar. *Prisma.com*, (5), 2-47. Recuperado de <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/657/pdf>

Varey, R. (2006). Accounts in interactions: Implications of accounting practices for managing. En F. Cooren, J. Taylor and E. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamics of Text and Conversation*. London: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.

Wiig, K. (2002). *Knowledge Management Has Many Facets: A 2002 Short Note from Knowledge Research Institute*. Recuperado de http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf

Recibido: 14 de septiembre de 2016

Aprobado: 8 de octubre de 2016