



The New Challenges to Corporate Communication in the So-called Knowledge Society: from Information Management to the Creation of Organizational Knowledge

The Information Society (IS) is the framework where “intelligent corporations or learning organizations” are moving. It is in such organizations where appropriate information management, the subject matter of corporate communication, is more meaningful. The competitiveness that IS brings about makes it necessary for corporate communication to face new challenges, new functions and new strategies. The information circulating in corporations and organizations should become relevant knowledge. Therefore, this article will show the relationship between corporate communication and knowledge management. The approach focuses on companies’ better knowledge of their own organization, so that they can become more competitive. In order to evaluate the transformations accomplished through knowledge management, it is necessary to acknowledge the relation that exists between strategic information management and the creation of organizational knowledge. Communication is essential for the diffusion and reutilization of knowledge. Acquired knowledge is used to create new knowledge, and these two are applied in corporate development and corporate problem solving.

Keywords: organizational knowledge, information management, knowledge management, intangible assets, competitive advantage, public relations

Submission date: September 19th, 2007

Acceptance date: October 18th, 2007

Origen del artículo

Información perteneciente a la investigación de la tesis doctoral. El material enviado es inédito.

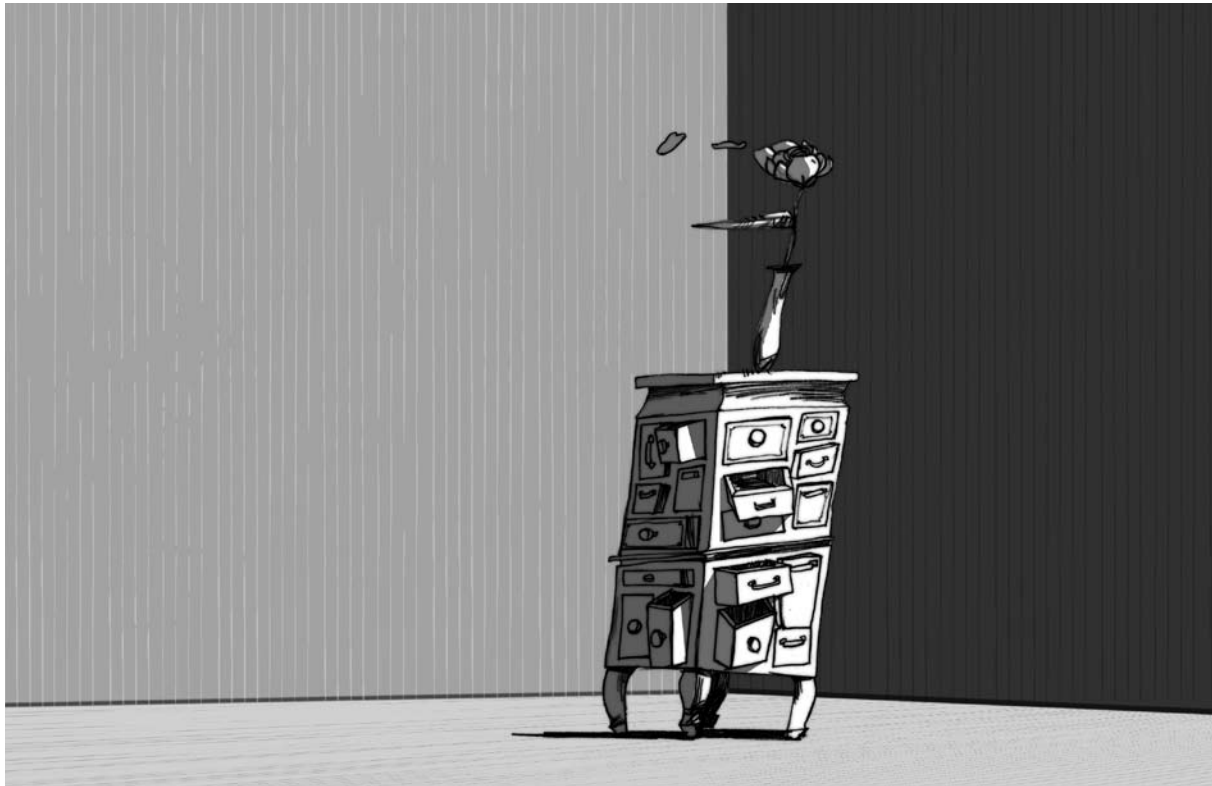
La sociedad de la información (SI) es el marco de las “empresas inteligentes u organizaciones que aprenden”. Es en estas organizaciones donde adquiere mayor sentido una correcta gestión de la información, de la que se ocupa la comunicación corporativa. La competitividad que trae consigo la SI hace necesario que la comunicación corporativa asuma nuevos retos, nuevas funciones y nuevas estrategias. La información con que se trabaja en las organizaciones y empresas se ha de convertir en conocimiento relevante. Por tanto, en este trabajo presentaremos la conexión de la comunicación corporativa con la gestión del conocimiento, un enfoque orientado a que las organizaciones aumenten su conocimiento organizacional y lo exploten para obtener una mayor competitividad. Para la estimación de la transformación empresarial lograda por la gestión del conocimiento mediante la comunicación se necesita reconocer la relación directa entre el manejo de información estratégica a través de medios que permiten colaborar y compartir el conocimiento y la creación de conocimiento organizacional. La comunicación es la base para la difusión y reutilización del conocimiento. El conocimiento adquirido se emplea para producir nuevo conocimiento y ambos se aplican para el desarrollo empresarial y para resolver problemas de su entorno.

Palabras clave: conocimiento organizacional, gestión de la información, gestión del conocimiento, activos intangibles, ventaja competitiva, relaciones públicas

Recibido: 19 de septiembre de 2007

Aceptado: 18 de octubre de 2007

Retos de la **comunicación corporativa** en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional



A pesar de la discrepancia existente en la forma de designar a la sociedad emergente, es amplio el número de autores que coincide en afirmar que el nacimiento de la sociedad postindustrial va acompañado de un nuevo sistema de generación de riqueza diferente al que surgió de la Revolución Industrial y cuyo recurso productivo básico es el conocimiento. En los últimos años del siglo xx hubo tres expresiones que representaron a la sociedad moderna: era o sociedad de la infor-

.....
* **Irene Martín**. Española. Doctora en Comunicación (2004). Profesora encargada de cátedra en la licenciatura de Publicidad y RRPP de la facultad de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca. Profesora responsable de las materias de Teoría y Técnicas de la RRPP e Investigación en RRPP. Líneas de investigación: Gestión del conocimiento, Medición de Intangibles, Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas Correo electrónico: imartinma@upsa.es

mación, sociedad del conocimiento y sociedad del aprendizaje. Estas expresiones evidencian las transformaciones que se vienen produciendo y que marcarán los próximos años.

A raíz de tales expresiones se ha ido desarrollando y cobrando importancia un conjunto de ideas como capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento. Este conjunto de conceptos citados, señala Bueno (2002), pone el acento en la suma de saberes, de conocimientos o, dicho de otra forma, en el capital intangible que posee y desarrolla la sociedad, las organizaciones o las empresas. La posesión de dicho capital intangible genera una de las bases más importantes para ser competitivos en nuestro tiempo.

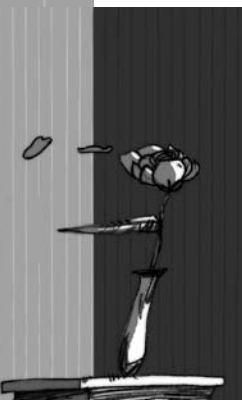
Un elemento básico en esta economía de la información y el conocimiento es el de las empresas que aprenden o el de las organizaciones inteligentes. Es en este marco de las empresas inteligentes donde, según García Jiménez (2002), adquiere mayor sentido una correcta gestión de la información; pero hoy se exige no sólo una eficaz gestión de la información, sino que esta se ha de convertir en conocimiento. Por lo tanto, es pertinente la conexión de la gestión de la información con la gestión del conocimiento. En ella, se le asigna un importante papel a la comunicación.

En las organizaciones que aprenden, los responsables de comunicación deberán, en principio, pensar en instrumentos que faciliten el acceso a la información, en tecnologías adecuadas y en métodos de reconocimiento de fuentes de información de valor. Su objetivo es manejar un conocimiento que debe generalizarse y que pueda ser transferido a través de todo tipo de espacios en los que se expongan los saberes adquiridos por los profesionales e implicados en el descubrimiento de las soluciones a todos los problemas propios del funcionamiento de una organización, como afirman Cayuela y Guerra (1997).

Una organización que aprende, tal y como indican García Echevarría y Val Núñez (1995), es una organización que gira en torno a los equipos de trabajo, al aprovechamiento racional de los recursos humanos, a la flexibilidad y tensión creativa, a la implicación de los profesionales en una cultura corporativa innovadora e integrada en la sociedad, donde priman factores como el *just in time*, la calidad, la eficacia, la continua mejora en los procesos, y donde la información, la comunicación y el conocimiento ocupen un lugar predominante.

Sin embargo, el cambio que implica para las empresas convertirse en organizaciones que aprenden cuenta con importantes obstáculos. La evolución cultural que requiere avanzar hacia una cultura basada en conocimiento es, sin duda, la más costosa. Una vez atravesada esta barrera, encontramos dificultades con respecto a la generación, difusión, transferencia y socialización de información y el conocimiento. Así, los estudios realizados en los ámbitos académico y empresarial revelan que las barreras más importantes con las que se encuentran las organizaciones para convertirse en organizaciones que aprenden, a través de la gestión del conocimiento, tienen que ver con:

- Dificultad para la evolución de la cultura interna. Esto impide el cambio de comportamientos; por lo tanto, genera incapacidad para participar, compartir, colaborar...
- Dificultad individual para la identificación de la información relevante.
- Carencias individuales y grupales de conocimiento y brechas de competencias organizacionales, lo que impide la creación de conocimiento organizacional mediante el aprendizaje.
- Dificultad para considerar el aprendizaje organizacional como estrategia.
- Dificultad en la participación para la creación de nuevo conocimiento.
- Falta de vías para optimizar los tiempos de captación de competencias.
- Falta de espacios, canales y herramientas adecuados para almacenar, distribuir y permitir el acceso al conocimiento.



- Falta de indicadores de medición de los activos intangibles.

Ante estas dificultades, ¿cómo puede la comunicación favorecer la implantación de organizaciones que aprenden y cuáles son sus funciones dentro de ellas? Intentaremos mostrar en las páginas que siguen cómo la comunicación podría ayudar a eliminar estas barreras a través de sus diferentes funciones y de la asunción de nuevos retos y estrategias.

Respecto a la primera y más importante de las barreras, la relativa al cambio cultural requerido, la comunicación deberá ejercer su función como formadora de la nueva cultura organizativa. La comunicación corporativa es un proceso básico para apoyar y lograr la evolución cultural necesaria en la organización en su camino hacia una cultura de innovación basada en conocimiento. Así, ya que la cultura organizativa es crítica para el éxito y vitalidad de proyecto de gestión del conocimiento, será fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan, para contribuir, en la medida de lo posible, a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos.

Comunicación como **formadora**, transmisora y **difusora** de valores culturales

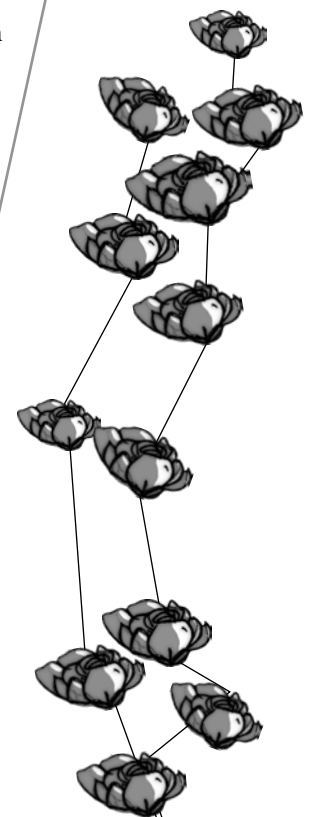
Toda innovación en la organización necesita de un cambio interno (y externo) que se produce a través la “evolución” de las creencias y supuestos más arraigados. Esa transformación cultural se puede producir por medio de una comunicación objetiva y eficaz que aborde nuevos valores y creencias. Una vez que las personas los interioricen, se permitirá el cambio de los comportamientos individuales y grupales en la organización. Por lo tanto, ante este primer problema, el cultural, sin duda el más complejo, proponemos que la intervención de la comunicación se defina como: *un proceso de movilización y de compartir significados nuevos por medio de mensajes simbólicos.*

Así, la comunicación cumple su papel para la evolución cultural que exigen las organizaciones

basadas en el conocimiento, actuando como formadora y transmisora de los nuevos valores culturales, como transformadora de los conceptos más arraigados en productos visibles; determinando el nuevo comportamiento de los individuos, y permitiendo finalmente la evolución cultural hacia la organización que aprende.

Al avalar este punto de vista de la comunicación, Alves (1997) destaca su importancia como difusora de la cultura organizacional. La cultura es un conjunto complejo de creencias, valores, presupuestos, símbolos, artefactos o productos, conocimientos y normas, frecuentemente personificados en un líder que son difundidos a la organización por los sistemas de comunicación en forma de historias, mitos, rituales.

El análisis de la comunicación está relacionado con el desarrollo y análisis cultural. En la evolución de la cultura, la comunicación, por medio de la interacción humana, hace efectivos los procesos de cuestionamiento, validación, desarrollo de presupuestos, valores, productos culturales, que son, en definitiva, condicionantes de la gestión del conocimiento. Además, como señala Rabaga, C.D. y Olivera, E.M. (2001) Oliveira (2001), el proceso de establecer un lenguaje común desarrollado y adoptado por los individuos y grupos en las empresas, permite también expresar y articular las creencias





comunes, conectando las creencias de los miembros y creando una estructura para el conocimiento organizacional.

Como mencionábamos en líneas anteriores, el resto de barreras o dificultades que impide el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales tiene que ver con la gestión de la información. En particular, con la generación, difusión, transferencia y socialización del activo hoy más importante en la empresa: el conocimiento. En estos procesos, a la comunicación se le exigen nuevos retos, nuevas estrategias, nuevos canales y espacios y nuevas funciones.

Evolución producida en la organización respecto al manejo y **uso de información**

Respecto al uso de la información y el conocimiento, la organización pasa por varias fases antes de lograr ser una organización basada en el conocimiento:

- En una primera fase, la información y la tecnología se organizan y desarrollan en el interior de la organización, en sus diferentes departamentos y sin tener relación una con otra. Esta fase finaliza cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos.
- Una segunda fase se experimenta cuando se relacionan las acciones de información con las de tecnología. Ante el crecimiento en el volumen de información, se crea la función de gestión de información, que incluye construir la infraestructura tecnológica necesaria para acceder rápidamente a la información buscada, la estructura de adquisición y organización de información, la organización de los equipos de trabajo, redes de expertos, modelos mentales, etc.

- La tercera fase se produce cuando la organización genera y comparte conocimiento, así como cuando está en condiciones de aprender y de realizar cambios o innovar a partir de ese aprendizaje. Se implementan comunidades de prácticas (grupos de individuos informales que colaboran entre sí gracias a la presencia de intereses comunes, funcionan por red y sin una relación jerárquica) y se concentra el interés en la producción de conocimiento. Dentro de las actividades en esta fase se encuentra el fortalecimiento de los espacios compartidos, del liderazgo con pensamiento estratégico y de los valores de las personas y las organizaciones; la creación de entornos favorables al conocimiento, y la formación de profesionales del conocimiento.

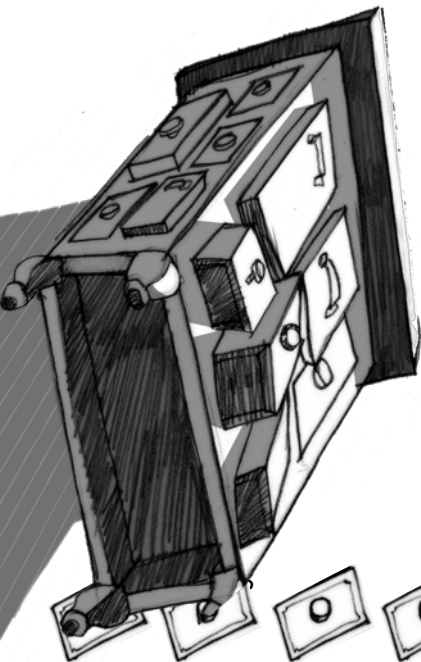
Una vez identificado ese conocimiento organizacional, base de la ventaja competitiva sostenible de las empresas de hoy, el siguiente paso es su transformación en un conocimiento corporativo organizado, que permita compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y responder con creatividad a las demandas del mercado. Esto supondría la integración de todos los elementos necesarios para la automatización de procesos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional y que se conoce con el nombre de *inteligencia organizacional*.

La creación, la transferencia, la difusión, la reutilización y la socialización de conocimiento organizativo serán, por lo tanto, los procesos necesarios en las organizaciones que aprenden para administrar o dirigir su conocimiento. Analizamos a continuación, con detalle, las funciones que deberá asumir la comunicación empresarial para ayudar o facilitar a cada uno de estos procesos de gestión del conocimiento.

Identificación de la **información relevante** para la posterior creación de conocimiento organizacional

Generación y transferencia de conocimiento

Los teóricos de la gestión del conocimiento argumentan que el conocimiento es el recurso



distintivo de la empresa, entre ellos Grant (1996a) o Davenport y Prusak (1998). El enfoque estratégico basado en el conocimiento identifica su generación y aplicación como los pilares fundamentales de la empresa, según afirman autores como Kogut y Zander (1993), Nonaka y Takeuchi (1995) o Foss (1996). Este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa, que atraviesa niveles *interorganizativos* e *intraorganizativos*. Así, para Grant (2000), la generación del conocimiento comprende tres actividades:

- La creación interna de conocimiento, que se obtiene de la investigación y diseño dentro de la empresa.
- El aprendizaje por acción, que consiste en el entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones.
- La adquisición y el acceso del conocimiento externo (licencias, subcontrataciones, alianzas estratégicas, proveedores, clientes, universidades, laboratorios de investigación, inventores independientes, agencias gubernamentales, implementación de tecnología y de sistemas de información).

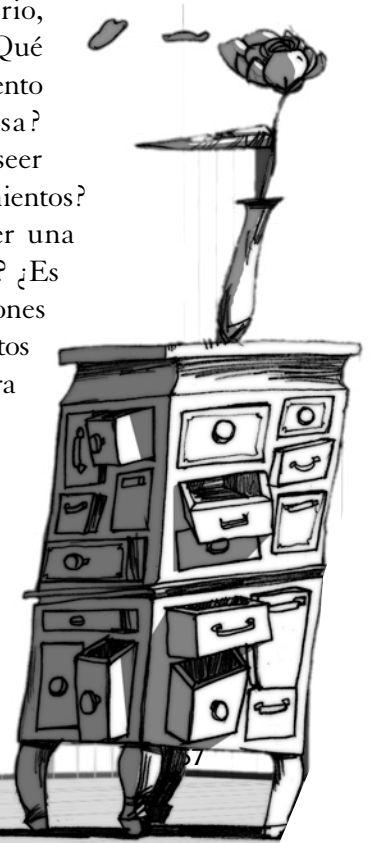
La creación de conocimiento interno debe ser entendida como un proceso que de manera organizativa incrementa el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como una parte de la red de conocimientos de la empresa. El conocimiento es creado únicamente por los individuos, es decir, una organización no puede crear conocimientos sin las personas que la integran. Lo que hacen las empresas es proporcionar el contexto adecuado para que los individuos creen conocimiento, de tal manera que aquellos que son creativos y se encuentren en ella sean capaces de accionar el proceso de creación, dicen Nonaka y Takeuchi (1995).

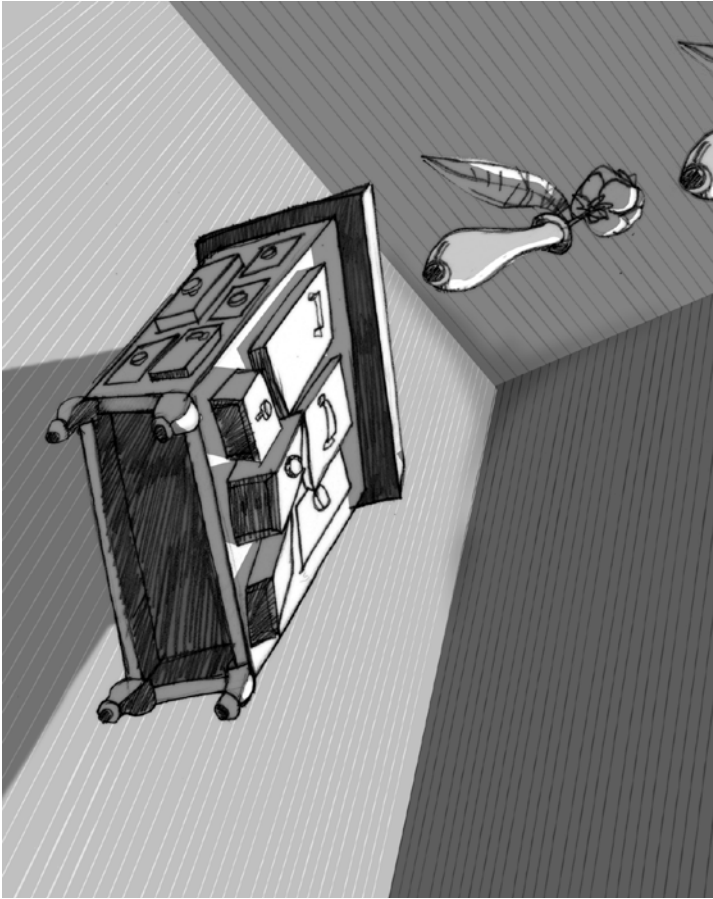
La generación del conocimiento también se presenta mediante la adquisición de conocimiento externo, cuando se comparten conocimientos tácitos con proveedores y clientes y cuando la empresa interactúa con otras organizaciones, afirman, Nonaka (1994) y Nonaka, Tomaya y Konno

(2000). En este sentido, Inkpen (1996) afirma que las alianzas y las colaboraciones entre empresas son formas efectivas, y en muchas ocasiones necesarias, para que se creen nuevos conocimientos. Cuando las empresas interiorizan conocimientos adquiridos a través de las alianzas y la colaboración con otras compañías, se crean nuevos conocimientos, resultado de la extensión o aprendizaje individual y de la incorporación dentro de la base de conocimientos a escala organizativa.

La decodificación individual de la información necesaria para la toma de decisiones es imposible, debido a la gran cantidad de información y a la necesidad de procesarla rápidamente. Esta incapacidad individual pone de manifiesto la importancia y la necesidad del trabajo en equipo. Por lo tanto, será una prioridad de los responsables de comunicación en las organizaciones que aprenden. En este trabajo defendemos el papel de la comunicación en la creación o generación de tal conocimiento a partir de una gestión de la información de calidad.

Para poder hacer frente a las demandas en materia de comunicación que exigen las organizaciones basadas en conocimiento, la comunicación deberá plantearse cuestiones sobre qué conocimiento es ahora necesario, el vital en la organización. ¿Qué importancia tiene el conocimiento organizativo para la empresa? ¿Qué conocimientos debe poseer una organización con conocimientos? ¿Qué significa el hecho de ser una organización con conocimientos? ¿Es cierto que algunas organizaciones disponen de mejores conocimientos que otras? ¿Qué hace falta para que los conocimientos de una empresa se mantengan al día de forma continua al margen de la movilidad laboral? ¿Qué debe hacer una empresa para aprender, retener y reutilizar el conocimiento organizativo?





La primera cuestión por definir es qué es el conocimiento organizativo. En el marco de la empresa, Huang, Lee y Wang (2000) lo definen como el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación con sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes. El conocimiento organizativo se crea, se almacena, se difunde y se reutiliza en el ámbito de toda la organización. Queda imbuido en sus productos, servicios y procesos empresariales... La creación de conocimiento organizativo constituye, afirman, el factor clave para la innovación continua, para la formación coherente en materia organizativa y para el desarrollo de competencias clave y del capital intelectual.

Con el fin de crear conocimiento organizativo, Huang, Lee y Wang (2000) subrayan cuán importante es que las organizaciones perciban como fuentes tanto la información como la experiencia. Por un lado, es preciso dejar al descubierto el

conocimiento aplicado y recogido en la información. Por el otro, es preciso generar nuevos conocimientos a partir de la información recogida y las experiencias acumuladas. La información acopiada en las distintas funciones y experiencias cotidianas laborales, que los individuos acumulan, constituyen la reserva de conocimiento organizativo.

Esta información recogida y empleada por la empresa constituye un reflejo del conocimiento aplicado a la generación de los datos y del contexto en el que se enmarcan sus objetivos y el ámbito del conocimiento. Este es el motivo por el cual las empresas deben prestar un mayor grado de atención a la producción de información de calidad, así como a todo el proceso global de generación de datos.

Una vez el contexto en el que se enmarcan los datos y el conocimiento empleados para producir la información queda separado de la información en sí, resultará mucho más difícil identificar y reproducir el conocimiento inherente a esta información. Cuando no se cuenta con un plan para la recogida, el almacenamiento y el aprovechamiento de la información, estos datos se pierden o bien existen, pero permanecen inaccesibles. No pueden ser recuperados para su integración y utilización en el ámbito global de la empresa.

La experiencia contiene conocimientos, puesto que parte de las prácticas anteriores. La experiencia laboral de las personas resulta valiosa, porque ofrece la oportunidad de analizar y planificar capacidades. Su aprovechamiento permite que la empresa las transforme en conocimientos estructurados, por medio del análisis y la realimentación. Las iniciativas organizadas de estudio de las experiencias empresariales suponen un paso crucial para la recogida y creación de conocimiento organizativo.



A medida que las empresas avanzan desde la complejidad asentada en el factor precio-valoración a la competitividad basada en la competencia central, el conocimiento cobra una creciente importancia como el activo más valioso de la empresa. La creación de conocimiento organizativo supone un requisito para cualquier empresa que pretenda hacerse con una ventaja competitiva. Si crear y compartir conocimiento organizativo beneficia la toma de decisiones y la formación de todo el conjunto de la organización, el reto de la comunicación consiste en asumir su función estratégica y formativa en la organización que aprende.

Si el conocimiento organizativo se mantiene siempre disponible y accesible gracias a estrategias adecuadas de comunicación, se agilizarían los procesos de toma de decisiones, a la vez que mejoraría su calidad. La gestión eficaz del conocimiento facilita la formación global de la empresa, puesto que las alternativas desveladas por un empleado pueden ser objeto de difusión y aprovechamiento por parte de muchos más. Así mismo, la difusión de conocimientos estimula la colaboración entre el conjunto de la plantilla en lo que respecta a la mejora de las alternativas existentes, lo que supone un fenómeno de realimentación positiva. Los beneficios señalados se transforman directamente en una mejora de la satisfacción del cliente, en la reducción de los costes y en el aumento de los ingresos. El resultado final se refleja en los resultados propios de la empresa.

Para satisfacer al cliente es preciso que la empresa transforme y ponga en marcha su conocimiento organizativo. Las estructuras de la empresa relacionadas con la estrategia, los procesos, los aspectos técnicos y la organización deben unirse para crear y compartir el conocimiento organizativo. La reducción de los costes se obtiene con una plantilla que dispone de buena información, que

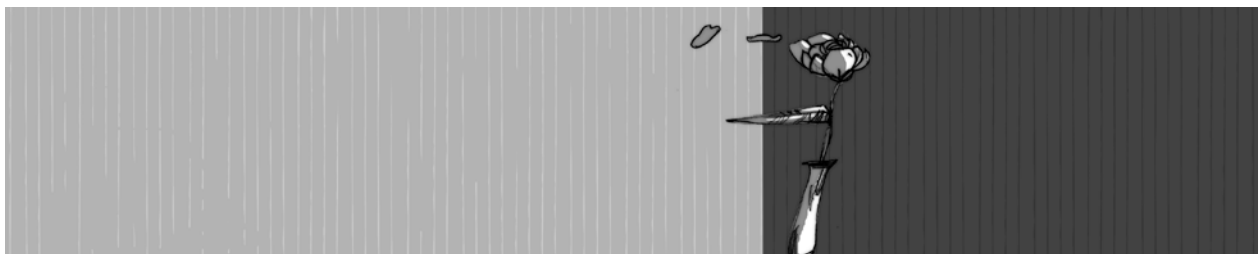
tome decisiones más acertadas y que acomete sus tareas con conocimiento de causa y un mínimo de errores. Más importante aún, las organizaciones con conocimiento no tienen por qué inventar lo que ya se conoce. Sólo tienen que reutilizar o mejorar lo que tienen. Como resultado, se aceleran las innovaciones y se reducen los costes y los tiempos invertidos en el desarrollo de productos. Todos estos factores se combinan para fortalecer la posición en el mercado y los ingresos de la empresa.

El hecho de convertirse en una organización con conocimientos quiere decir que ya se han creado en todos sus ámbitos y funciones. Supone establecer una política de comunicación explícita que lleve a transformar la información y las experiencias de la empresa en un conjunto de conocimientos que serán compartidos y reutilizados. Según la literatura sobre el tema, hay tres procesos clave para la creación de conocimiento organizativo, y a los que la comunicación puede y debe contribuir:

- En primer lugar, la información debe ser de elevada calidad, a fin de que pueda transformarse en conocimiento organizativo.
- En segundo término, la experiencia y los conocimientos tácitos de los empleados tienen que salir a la luz.
- Por último, es prioritario obtener y compartir los conocimientos relativos al *know-what*, *know-how* y *know-why*.

Comunicación y aprendizaje

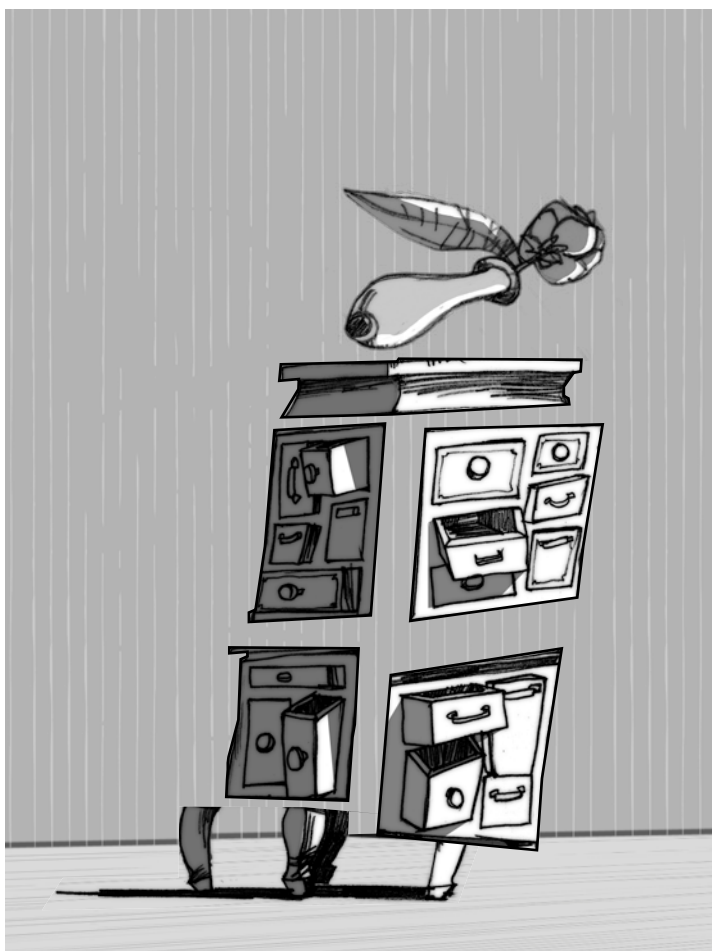
La comunicación está vinculada con las interacciones humanas, que permiten que los nuevos conocimientos sean desarrollados, adquiridos, transmitidos, cuestionados en un proceso de aprendizaje continuo, que necesita esa relación interactiva. Los procesos de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones están estrechamente vinculados con las dinámicas de aprendizaje ligadas a



los individuos y también con los mecanismos de absorción y asimilación por parte de la organización. Esto conduce a microciclos de producción y de aprendizaje que se retroalimentan entre sí y que les dan un carácter dinámico y evolutivo a los procesos de gestión del conocimiento.

La absorción de la información conduce a asimilarla como conocimiento que puede ser reutilizado en otros contextos. Tal proceso se sitúa en el plano del individuo —al convertirse en parte de las rutinas de comportamiento— y en el plano de la organización —al convertirse en rutinas organizacionales que definen estándares y procesos de trabajo—. La absorción requiere procesos cognitivos y aspectos relacionados con la motivación, ambos intrínsecos al individuo, lo que hace necesario conocer los modelos mentales de tratamiento y comprensión de la información.

Podemos deducir de lo anterior que el tratamiento de información en el ámbito de la gestión del conocimiento es ante todo un proceso de aprendizaje. Sin embargo, un importante número de organizaciones concibe la formación y el aprendizaje como procesos aislados. Estas empresas no desarrollan estrategias para potenciar el aprendizaje organizacional y tampoco lo consideran parte integral de los procesos de gestión del conocimiento. Su acción se sitúa sólo en el plano de los individuos y con una óptica de desarrollo personal. No existe en estas organizaciones una clara conexión entre aprendizaje y gestión del conocimiento, y de esta manera se crean eslabones no conectados de una cadena de transmisión del conocimiento que fluye a través de la red de individuos y a través de las estructuras formales de la organización.



En este trabajo compartimos la visión de aquellos autores que consideran que el aprendizaje es la clave de la absorción y transmisión del conocimiento. Es un proceso continuo que reside en los individuos y que actúa como un vehículo de transferencia de conocimiento desde fuentes internas y externas. Facilita las comunicaciones, la colaboración y las alianzas a través de las dinámicas de socialización que se puedan establecer como parte del contexto mismo del aprender. Así, a modo de resumen consideramos que:

- El aprendizaje es un proceso de construcción de conocimiento.
- El aprendizaje es dependiente del conocimiento; las personas usan su conocimiento para crear nuevo conocimiento.
- El aprendizaje depende de la situación en la que ocurre.
- El aprendizaje necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior.

- El aprendizaje está influenciado por elementos motivacionales y cognitivos.

Por otra parte, ese conocimiento obtenido del proceso de aprendizaje necesita dotarse de nuevos formatos, sustentos y espacios. Será necesario, entonces, codificarlo y simplificarlo, para hacerlo accesible a todos. Además, deberá también ocuparse de hacer explícito ese conocimiento esencial y de que esté disponible para su reutilización en el formato de comunicación adecuado, en el momento adecuado y para el trabajador adecuado. Por lo tanto, será necesario desarrollar nuevos apoyos y servicios que ayuden al usuario a adoptar el papel de trabajador del conocimiento. Para Canals (2001), la estrategia para gestionar el conocimiento explícito



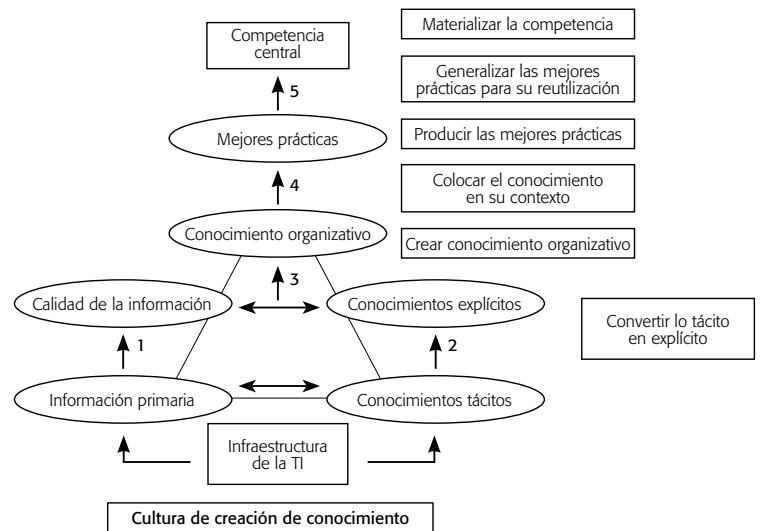
consiste en conseguir que los poseedores de ese conocimiento accedan a plasmarlo en documentos. De esta manera puede ser almacenado y recuperado por cualquiera que lo necesite en el momento adecuado. En este proceso los sistemas de gestión documental desempeñan un papel determinante.

Pero, y ¿el conocimiento tácito? Para transmitir el conocimiento tácito, en cambio, es imprescindible el contacto humano entre aquellos que lo poseen y los que quieren acceder a él. De esta manera, las estrategias para gestionar ese tipo de conocimiento deberán encaminarse a fomentar el intercambio a través de comunidades de práctica o ferias de conocimiento en una cultura organizacional que facilite los contactos informales entre los empleados. Aun así, dice Canals, técnicas de gestión documental pueden ser también útiles para el conocimiento tácito. Un ejemplo evidente es la creación de bases de datos de expertos, donde figuran los campos de especialidad de cada persona de la organización. Es posible también utilizar

metodologías de minería de datos (*data mining*), para analizar los datos (conocimiento explícito) y detectar patrones y tendencias, lo que permite generar nuevo conocimiento tácito.

En definitiva, las empresas intentan acertar con formas de aprovechar la información y los conocimientos, a la vez que se esfuerzan por paliar las repercusiones atribuibles a sus carencias en materia de calidad de la información y de los conocimientos. Todo ello con el objetivo de generar conocimientos organizativos y desarrollar las mejores prácticas para extraer las nociones centrales de sus conocimientos organizativos. Los resultados de estudios y experiencias empresariales en el marco de la información de calidad y los conocimientos organizativos nos ayudan a detallar cómo las empresas pueden aprovechar la información y la experiencia de las personas. La Figura 1 muestra esta cuestión de forma gráfica.

Figura 1. Forma de aprovechar la información y la experiencia de las personas



Fuente: Leem (1997).

Como puede observarse en la Figura 1, estos son algunos de los pasos más importantes para explicar cómo se generan y difunden los conocimientos organizativos:



- Transformar la información tácita en información explícita.
- Crear conocimientos organizativos a partir de información de calidad y de la experiencia.
- Fijar las mejores prácticas.
- Sustener el proceso de producción y reutilización de conocimientos organizativos por medio de infraestructuras tecnológicas y organizativas.
- Fomentar un entorno para la generación y uso compartido de los conocimientos.

La transferencia del conocimiento es otro de los procesos que forman parte de la gestión del conocimiento, dice Grant (2000). Cuando se habla de transferencia del conocimiento se hace referencia al conocimiento que es comunicado desde un agente a otro. Este proceso, según Camelo (2000) tiene lugar a su vez entre individuos o entre grupos y la organización en general.

Transferir el conocimiento tácito es para Winter (1987) susceptible de enseñanza, si bien no puede articularse fácilmente. Para que este conocimiento pueda ser transmitido es necesario que los individuos aprendan mediante la imitación o la emulación del comportamiento, lo que significa que su transferencia se realiza no mediante la comunicación por códigos o símbolos, sino a través de la práctica en el centro de trabajo.

Visto el proceso de transferencia el conocimiento desde una perspectiva de comunicación, Szulanski (1996) propone la necesidad de considerar importantes del proceso los elementos que participan en la transferencia —esto es, la fuente y el receptor, sus atributos y los componentes del contexto que rodean esta relación—. Cohen y Levinthal (1990) analizar el receptor del conocimiento en términos de la capacidad de absorción (*absorptive capacity*). Para estos autores, tanto en el plano individual como en el organizativo, la capacidad de absorción depende de la habilidad del receptor para añadir un nuevo conocimiento al conocimiento existente.

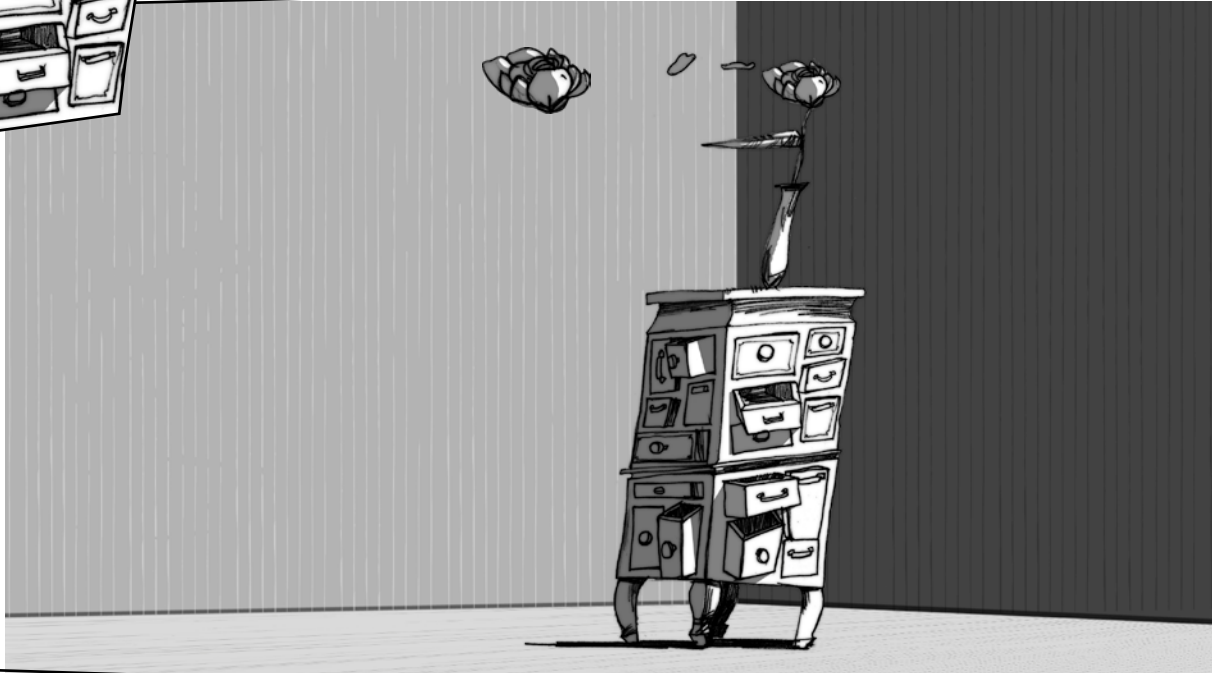
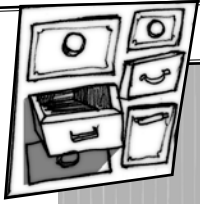
Por su parte, Leonard-Barton, D. (1988) Barton (1988) hace hincapié en la en la importancia

de localizar mecanismos que permitan codificar el conocimiento tácito en un lenguaje accesible para el receptor. En relación con los componentes del contexto de la transferencia, los estudios de Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000) señalan que los espacios de comunicación utilizados para transferir el conocimiento y los atributos del conocimiento en sí son más relevantes que los aspectos relacionados con la motivación de los participantes en el proceso.

Estrategia de **construcción y socialización** del conocimiento

Como las organizaciones están compuestas por personas y alcanzan sus objetivos en la medida en que ellas trabajen por ello y posean o generen el conocimiento necesario para lograrlo, las organizaciones también necesitan conocimiento para crecer. Contar con una estrategia de construcción, como la que hemos mostrado, y de socialización de conocimiento es relevante en el ámbito organizacional porque permite:

- Contar con los mecanismos o medios necesarios para gestionar la información, construir y socializar conocimiento, de manera que se hagan explícitos los medios ya utilizados, se transformen o se implementen otros.
- Compartir el conocimiento individual para transformarlo en conocimiento social. Esto involucra aprendizaje organizacional, visiones compartidas y conlleva fortalecer a la organización.
- Flexibilizar la organización de forma que todos sus miembros se sientan motivados a proponer, innovar y colaborar en la construcción de conocimiento; por lo tanto, en la creación de valor y la “dinamización” de la organización.
- Hacer a la organización más sensible a las contribuciones de sus miembros y a los cambios que se propongan a partir de las nuevas necesidades o el aprendizaje organizacional.
- Crear un ambiente, tanto técnico como humano, propicio para la circulación de la información.



- Determinar qué tipo de conocimiento es más importante para la organización y qué competencias existen para su construcción o reconfiguración.

Con el fin de avanzar hacia una organización flexible, que aprende y que se fortalece en el interior, será necesario que, en función de sus necesidades, cultura, objetivo, etc. se desarrolle un modelo que permita crear, convertir y compartir conocimiento de la forma eficaz. Y la comunicación, si asume los retos, estrategias y funciones mencionadas, será un proceso básico para gestionar estratégicamente ese conocimiento esencial.

Conclusiones

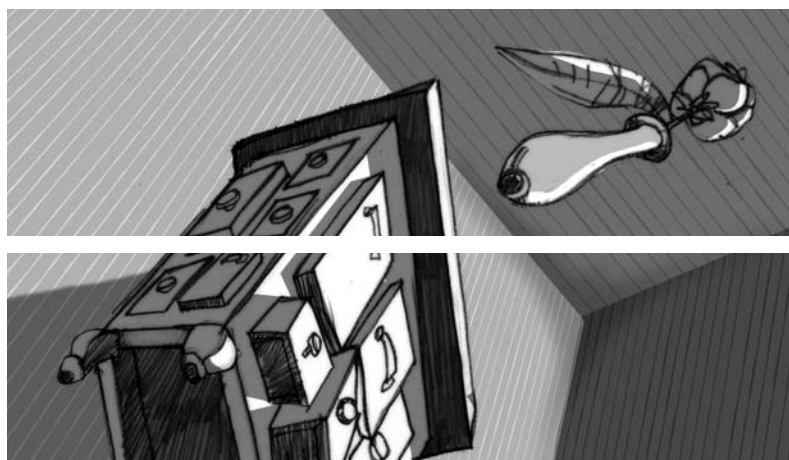
- Cualquier organización que pretenda evolucionar hacia la *organización que aprende*, a través de la gestión del conocimiento, necesita la intervención de la comunicación. La ejecución de estos procesos debe permitir el desarrollo de líneas estratégicas que contribuyan a la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles. En este conjunto de procesos complejos, la comunicación, la cultura, el conocimiento y el capital intelectual son los principales factores estratégicos y estructurales.
- Antes de la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento, la comunicación debe actuar como formadora, transmisora, difusora y distribuidora de los nuevos valores culturales que determinen el nuevo comportamiento de los individuos. Esto permitirá finalmente la innovación para convertirse en una organización que aprende. Se cumplen así las funciones de formación, información y comunicación orientadas al logro de las nuevas necesidades de comunicación en las organizaciones que aprenden.
- Las tecnologías de la información y la comunicación facilitan y optimizan no todos, pero sí algunos de los procesos de la gestión del conocimiento. Potencian la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. Así, permiten solucionar, entre otros, los problemas de “polución informativa” y ayudan a identificar la información estratégica que debe formar parte del conocimiento organizacional. Se constituyen en repositorios de conocimiento codificable y contribuyen a la difusión del tácito.

- La concepción de la gestión del conocimiento vinculada al aprendizaje organizacional es necesaria, porque sólo así se asegura la correcta asimilación, absorción e interiorización del conocimiento organizacional, indispensable para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas. Y la comunicación es parte de ese proceso de aprendizaje organizacional.
- La gestión de la información y la creación de conocimiento organizacional son los pasos previos que cualquier organización debe afrontar antes de implantar un sistema de gestión del conocimiento. Para proyectar la transformación empresarial lograda por la gestión del conocimiento mediante la comunicación se necesita reconocer la relación directa entre el manejo de información estratégica a través de medios que permiten colaborar y compartir el conocimiento y la creación de conocimiento organizacional.
- El profesional de la comunicación en la empresa deberá ser un auténtico profesional del conocimiento, en la medida en que trabaja con procesos de información, esencialmente de carácter complejo, con una clara determinación hacia la toma de decisiones, en un mundo donde tanto las tecnologías como la aportación de innovación, así como una organización abierta y flexible y una formación (aprendizaje) continua, parecen inevitables. Un profesional dedicado a canalizar la información externa, a editar información, a organizar la información interna, a dinamizar la cultura de la información y a gestionar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa.
- Tener una buena gestión de la información y el conocimiento organizacional es imprescindible para gestionar el conocimiento de una forma efectiva. La gestión de la información está relacionada con datos estructurados e información en papel o dispositivo digital, mientras que la gestión del conocimiento dirige muchos más procesos en la organización utilizando el conocimiento. Se puede decir que existe estrecha relación entre los dos procesos, pero se puede

considerar que la gestión de la información se engloba en la gestión de la comunicación, que a su vez la utiliza para generar nuevos conocimientos que son de utilidad para la organización.

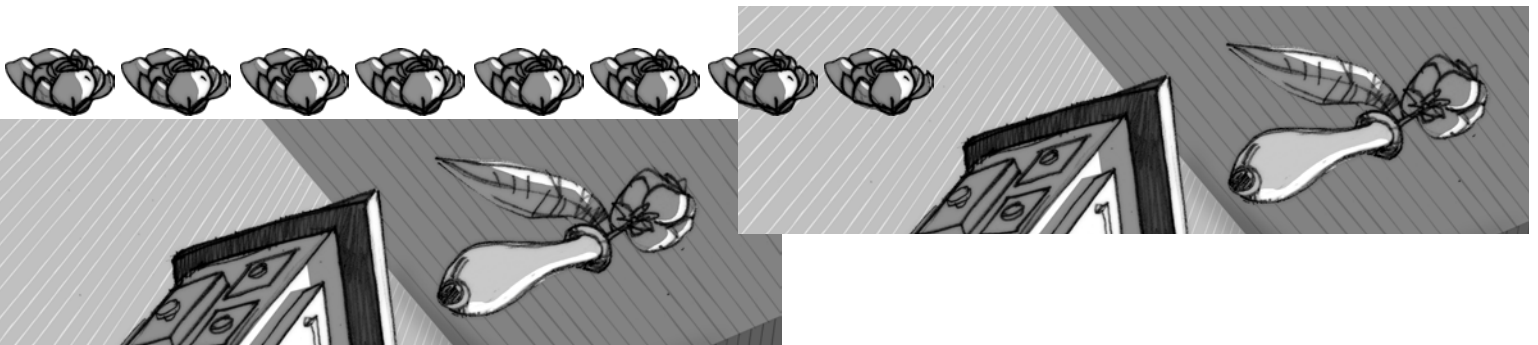
Las propuestas de la gestión del conocimiento representan un modelo de gestión que se basa en gran parte en encargarse adecuadamente de la información. Por lo tanto, es el paso previo que cualquier organización debería dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento:

- En definitiva, la gestión del conocimiento se entiende como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para identificar y explotar los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Viene dado por el conjunto de las actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo.
- Así, gestionar el conocimiento implica el manejo de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico. La gestión del conocimiento está asociada con los procesos y procedimientos de actividad de cada organización, con los recursos humanos y con la documentación e información tácita o explícita.



Referencias

- Alves, S. (1997), *Revigorando a cultura da empresa. Uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*, São Paulo, Makron Books.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999), “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”, en *Economía Industrial*, núm. 326, pp. 63-72.
- Angust, J.; Patel, J. y Hart, J. (1998), “Knowledge management. Great concept... But what is it?”, en *Information Week*, núm. 637, pp. 58-70.
- Arbonies, A. L. (2001), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Cluster del Conocimiento*, Madrid, Díaz de Santos.
- Arbúes, M. (1997), “El perfil de las organizaciones que aprenden”, en *Alta Dirección*, año 31, núm. 191, 39-46.
- Arteche, G. y Rozas, W. (1999), “Conocimiento estratégico. Crear valor con la gestión del conocimiento”, en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 91, pp.72-81.
- Azúa, S. (1997), *La capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Hacia la empresa del conocimiento I. Cluster del conocimiento*, Bilbao, PMP.
- Bartolomé, F. (1999), “Prefacio”, en Argyris, C. et al., *Comunicação eficaz nas organizações. Como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas*, Rio de Janeiro, Campus Harvard Business Review.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991), “Organizational Learning and Communities of Practise. Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”, en *Organization Science*, vol 2, núm. 1, pp. 20-57.
- Bueno, E. (1998a), *De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje*, Ibiza, Euroforum Escorial.
- (1998b), “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, núm. 164, pp. 207-229.
- (1999a), “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”, en *Boletín del Club Intellect*, núm. 1, enero.
- (1999b), “La gestión del conocimiento en la nueva economía” en Bueno, E. (edit.), *Gestión del conocimiento y capital intelectual: experiencias en España*, Ibiza, Euroforum Escorial, pp. 15-19.
- ; Aragón, A. y García, V. (2001), “El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas” [conferencia], XI Congreso Nacional de ACEDE, Madrid.
- (2002) “Dirección de Activos Intangibles”. 3er Simposio Internacional de Gestión del Conocimiento. Bogotá (Colombia).
- Caballero, A. (2001), *Las 4Cs de la gestión del conocimiento. Comunicación, cultura, conocimiento y capital intelectual*, Madrid, CEF. Gestio.



- Camelo, C. (2000), *La estrategia de diversificación interna. Una aproximación desde a teoría basada en el conocimiento*, Madrid, Civitas.
- Canals, A. (2001) *Hacia la gestión del conocimiento*, disponible en http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/canals/canals_imp.html
- (2002), *Quo vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento* [en línea], Working Paper Series WP02-005, disponible en: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>
- (2003), *Gestión del conocimiento*, Barcelona, Gestión 2000.
- Cayueta, J. L. y Guerra, J. L. (1997), *La gestión del conocimiento*, Madrid, Ernest & Young Consultores.
- Choo, C. W. (1999), *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, México, Universidad de Oxford.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. (1990), “Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- Dandois, P. A. y Ponte, J. (1999), “La administración del conocimiento organizacional”, en Ponte, J., *El management en el siglo XXI*, Barcelona, Granica, pp. 245-278.
- Davenport, T. H.; De Long, D. W. y Beers, M. C. (1998), “Proyectos exitosos de gestión del conocimiento”, en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 85, pp. 4-19.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage Hat they Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Fernández Sánchez, E.; Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. J. (1998), “Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa”, en *Dirección y Organización*, núm. 20, pp. 83-98.
- Fiddler, L. (2000), *Facilitators and Impediments to the Internal Transfer of Team-Embodied Competences in Firms Operating in Dynamic Environments*, tesis de doctorado, Boston, Boston University.
- Foss, N. (1996), “More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm”, en *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 519-523.
- García Echevarría, S. y Val Núñez, M. T. (1995), *New Perspective in Business Organizations. Lean Management*, Alcalá de Henares, IDOE.
- García Jiménez, A. (2002), *Organización y gestión del conocimiento en la comunicación*, Gijón, TREA.
- Gizycki, R.; Ulciri, W. y Rojo, T. (1998), *Los trabajadores del conocimiento*, Madrid, Fundación Universidad Empresa.
- Goñi, J. J. (1999), *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*, Madrid, Díaz de Santos.
- Grant, R. M. (1996a), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- (1996b), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, en *Strategic Management Journal*, vol. 17 (winter special Issue), pp. 109-122.
- (2000), “Shifts in the World Economy. The Drivers of Knowledge Management”, en Despres, C. y Chauvel, D. (eds.), *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*, Woburn, Butterworth-Heinemann.
- Grau, A. (2000), *Herramientas de gestión del conocimiento. E-business: el gran cambio*, Madrid, IESE-Telefónica.
- Guadamilla, F. y Forcadell, F. J. (2000), “Recensión del libro de Michel Zack (1999), ‘Knowledge and Strategy’”, en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (CEDE), núm. 6, pp. 329-332.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (2000), “Knowledge Flows within Multinational Corporations”, en *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 473-496.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. y Tierney, T. (1999), “What’s your Strategy for Managing Knowledge?” en *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 106-116.

- Hodge, B. J.; Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1998), *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Madrid, Prentice-Hall.
- Huang, K; Lee, Y. W. y Wang, R. (2000), *Calidad de la información y gestión del conocimiento*, Madrid, Aenor.
- Inkpen, A. C. (1996), "Creating Knowledge through Collaboration", en *California Management Review*, vol. 39, núm.1, pp. 123-140.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation", en *Journal of International Business Studies*, vol. 24, núm. 4, pp. 625-645.
- (1996), "What firms Do? Coordination, Identity, and Learning", en *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 502-517
- Landier, H. (1992), *Hacia la empresa inteligente. Guía para la gestión del cambio*, Bilbao, Deusto.
- Leem, Y. (1997), *Quality Information, Organizational Knowledge, and Core Competency*, Cambridge, Cambridge Research Group.
- Leonard-Barton, D. (1988), *Implementation as mutual adaptation of technology and organization*, Research Policy, 17, pp. 251-267.
- Muñoz Calero, J. (1999), "Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización", en *Economía Industrial*, núm. 330, pp. 61-70.
- Muñoz, B. y Riverola, J. (1997), *Gestión del conocimiento*, Barcelona, Folio.
- Nonaka, Y. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, vol. 5, núm. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. e Ichijo, K. (1997), "Creating Knowledge in the Process Organization", en Shrivastava, P., Huff, A. S. y Dutton, J. E. (eds.), *Advances in Strategic Management*, vol.14, s. l., JAI Press, pp.45-52.
- Nonaka, I.; Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1999), "The ART del conocimiento. Sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado", en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 92, pp. 6-21.
- Nonaka, I. y Takeouchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Pozo, M. del (2000), *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, Pamplona, Eunsa.
- Prusak, L. (2001), "Where did Knowledge Management come From?", en *IBM Systems Journal*, vol. 40, núm. 4, pp. 1002-1007.
- Rabaga, C.D. y Olivera, E.M. (2001): "El proceso de aprendizaje como facilitador de la transformación organizacional", III Workshop Internacional sobre Recursos Humanos, Sevilla, Mayo.
- Ramírez de Francia, J (1999), "La organización inteligente", suplemento monográfico de la Gestión del conocimiento, en *PcWeeb*, núm. 429, pp. 16-17.
- Senge, P. (1998), *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Granica.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995), *La organización que aprende*, New York, Addison-Wesley.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness. Impediments to the Transfer of Best Practices within the Firm", en *Strategic Management Journal*, vol.17, pp. 27-43.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998), "Proyecto Logos. Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", en *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 164, pp. 231-249.
- Winter, S. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en Teece, D. (edit.), *The Competitive Challenge. Strategic for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, Mass., Harper and Row, pp. 159-183.

