

Gestión del conocimiento, un pilar fundamental para el desarrollo de las comunicaciones
organizacionales

Natalia Gutiérrez Echeverría

D5201893

Ensayo presentado como requisito para optar al título
Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Juan Pablo Sánchez

de la asignatura seminario de grado

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

Hemos escuchado hablar de la importancia de las comunicaciones organizacionales y a su vez el impacto que tiene tanto al interior de ellas como externamente, estableciendo relaciones de imagen y relacionamiento para emitir información acertada y adecuada para los diferentes Stakeholders con los que se relaciona.

Con la comunicación organizacional se establecen procesos que integran personas y parte de la estructura de la empresa, teniendo como objetivo desarrollar las etapas del proceso comunicacional, gestionando y a su vez revisando, retroalimentando la eficacia de la estrategia que integran los aspectos claves de las comunicaciones.

El proceso comunicacional dentro las organizaciones, se considera un pilar fundamental ya que, trabaja en pro de la gran estrategia de empresa, buscando la mejora continua y emitir a sus grupos de interés información de calidad, responsable y eficaz permitiendo construir un buen clima para los colaboradores y para los entes externos.

Palabras clave: comunicación, grupos de interés, clima organizacional, gestión del conocimiento

Abstract

We have heard about the importance of organizational communications and at the same time the impact it has both within them and externally, establishing image and relationship relationships to issue accurate and adequate information for the different Stakeholders with whom it relates.

With organizational communication, processes are established that integrate people and part of the company's structure, with the objective of developing the stages of the communicational process, managing and in turn reviewing, providing feedback on the effectiveness of the strategy that integrates the key aspects of communications.

The communication process within organizations is considered a fundamental pillar since it works in favor of the company's great strategy, seeking continuous improvement and issuing quality, responsible and effective information to its stakeholders, allowing to build a good climate for employees. collaborators and for external entities.

Key words: communication, stakeholders, organizational climate, knowledge management.

Introducción

Los procesos de generación, transmisión y uso de conocimiento en las organizaciones son motivados mediante los sistemas relacionales entre los diversos actores que en ella se presentan, por lo que, se presenta la siguiente área de conocimiento como donde se estudiarán casos, cuyas temáticas de habilidades, competencias y canales de comunicación serán temas de mayor relevancia.

Es relevante que las organizaciones trabajen en pro de mejorar la productividad, identidad e imagen de la empresa, viéndose como resultado el impacto positivo en los clientes, competencia y en el talento humano de la misma. Los mensajes internos juegan un papel fundamental ya que fortalece los procesos comunicacionales reflejando la implementación, puesta en marcha y mejora continua de los procesos. La comunicación tiene un rol cambiante donde radica la eficiencia de la información, para llevar a cabo las tácticas que estén más acordes dentro de la organización.

Este ensayo tiene como propósito, plasmar como la comunicación que se emite de manera efectiva, fortalece la estrategia de comunicación, siendo emisores de mensajes transversales donde los colaboradores están involucrados para mejorar el clima organizacional, dando como resultado un trabajo arduo en el cambio de cultura e impactando directamente en el logro de los objetivos.

La gestión del conocimiento en las organizaciones.

Las empresas siempre se han enfocado en buscar mejorar los procesos y estrategias de mejora continua, esto de frente a la competencia, procesos de producción, recurso humano, etc., pero como se puede definir y aplicar la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones; según Bustamante (2003). “la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre los miembros de una organización para generar valor”. Adicionalmente, y como lo afirma el autor “la transferencia de esos conocimientos es lo que realmente aporta un valor diferencial, lo que puede significar grandes beneficios, reducción de costos y del tiempo en la toma de decisiones” (p. 2).

La gestión del conocimiento permite que las empresas aumenten la productividad en la gestión para solucionar conflictos de manera eficaz y en el menor tiempo posible, logrando que posicionarse competitivamente tanto al interior de la empresa como con sus competidores (de Arteche, 2011). Por otro lado, según el autor de Arteche (2011), “esta tendencia enfatiza la necesidad de conseguir un determinado tipo de cultura que posibilite la socialización del conocimiento —tácito y explícito— dentro de la organización, potenciando y creando redes de comunicación y cauces para ello” (p. 123).

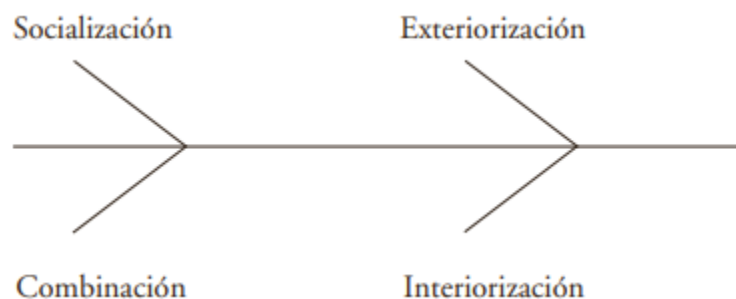


Figura 1: GC y tránsito del conocimiento tácito al explícito. Tomado de (Educar, 2011).

¿Cómo se gestiona el conocimiento? Según (Bustamante, 2003, p. 4). “una buena gestión del conocimiento requiere un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad”. En este momento es cada vez más común que las organizaciones busquen por medio de las ventajas competitivas, procesos innovadores y la mejora continua lograr la gestión del conocimiento, motivando a sus colaboradores y como lo menciona el autor manteniendo un excelente clima organizacional que se alinea con las estrategias misionales de las empresas para lograr sus objetivos.

Adicionalmente a todo lo anteriormente mencionado, es muy importante estructurar modelos y equipos que beneficien el desarrollo de los pasos a seguir para lograr el conocimiento de los procesos y de la organización en general, y como lo menciona el autor de Arteché (2011), “la organización generará conocimiento a través de aquellas funciones (actividades) de los que denomina pilares de la gestión del conocimiento (la exploración, la evaluación y la gestión del conocimiento). Esas actividades son: generar, explicitar, manipular, procesar, utilizar y transmitir conocimiento” (p. 124).

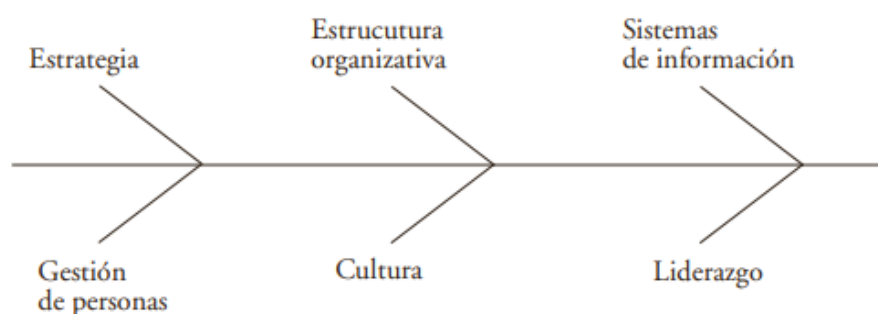


Figura 2: GC y la estructura organizacional. Tomado de (Educar, 2011).

La gestión del conocimiento usa diferentes herramientas tecnológicas como apoyo para crear cultura y formas de proceder, definitivamente sin el apoyo de la tecnología física sería complejo generar conocimiento y gestionarlo, lo que si queda

claro es que en algunos casos las empresas cuentan con los recursos tecnológicos, pero no lo ejecutan de la mejor manera, lo que da como resultado no tener información y hacer buen uso de ella. El autor identifica dos tipos de sistemas: Sharing Networks (foros virtuales y ambiente de aprendizaje compartido, virtual y real) y Knowledge Space («conocimiento empaquetado»), que implica mejores prácticas, herramientas, biblioteca e informes, de Arteche (2011).

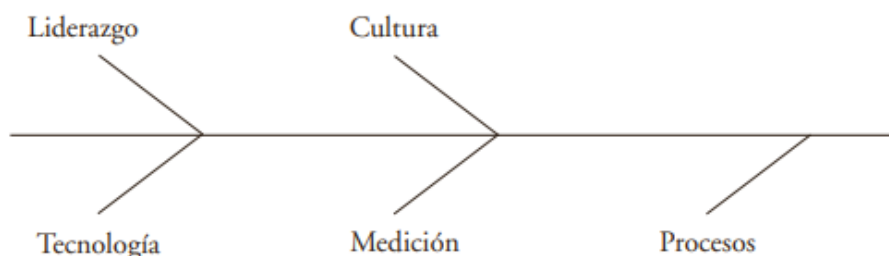


Figura 2: GC y las TIC. Tomado de (Educar, 2011).

El liderazgo juega un rol importante, ya que este permite tener un nivel de compromiso alto entre los colaboradores para así generar los cambios en la cultura organizacional, que a su vez consolida los procesos de la implementación de los para que estos se lleven a cabo cumpliendo a cabalidad con los estándares de la empresa y no que los cambios se generen por obligación o por mandato de las nuevas administraciones.

Adicionalmente, la gestión del conocimiento es una nueva estrategia para la alta gerencia, ya que genera un valor agregado en las organizaciones como lo son las habilidades blandas e intangible (personas), los aportes de estas y a su vez aplicarlo a los procesos donde se desenvuelve cada colaborador para ponerlo a disposición del mercado y sus necesidades.

En la gestión del conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización; se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones. Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la

cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar sino del uso que se haga de ellos; por ello, y como parte de ella, es necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización (León, Magda. 2006. p. 2). Como se menciona, el conocimiento es de las personas, de lo intangible y hay que trabajar al interior de la organización para mantener esta gestión y que se lleve adecuadamente.

La gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica:

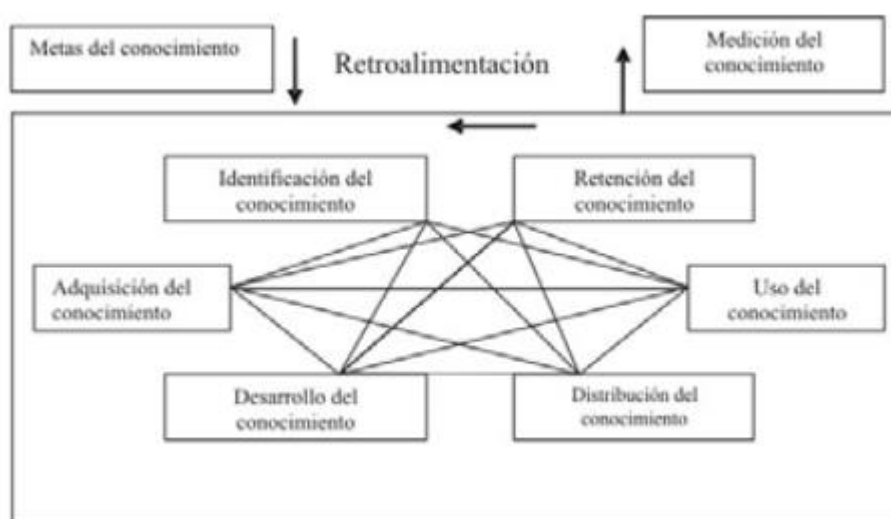


Figura 3: Procesos estratégicos de la GC. Tomado de (Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, 2006).

Es cada vez más importante en las organizaciones identificar el conocimiento, con relación entre colaboradores, no con líneas de mando que no permiten transmitir el conocimiento y que la comunicación es fluida tanto de arriba hacia abajo y, al contrario.

En todas las compañías se debe contar con herramientas que permitan identificar y transmitir el conocimiento, para esto se deben establecer procedimientos donde se plasmen mapas de procesos, políticas, y fuentes de fácil acceso para consultar las necesidades de cada uno; permitiendo a las empresas transformación e innovación en las estrategias de esta.

Estrategias para las comunicaciones Organizacionales.

Expuesto todo lo anterior, y dado que la gestión del conocimiento lo que busca es mejorar los procesos como una estrategia de mejora continua, entraremos a conocer cuáles son las estrategias para implementar al interior de las organizaciones para que las comunicaciones sean exitosas y eficaces.

Para contextualizar, es de gran importancia definir qué es la comunicación y como el autor lo indica Rodríguez (2019), “la comunicación es un proceso central en toda agrupación humana” (p. 2), quien además afirma; “los sistemas sociales se construyen bajo las comunicaciones” (p. 2). Aquí se plasma la importancia que tiene la comunicación al interior de las organizaciones haciéndose vital, ya que cuando se emite un mensaje eficaz, éste será recibido y replicado de la manera adecuada.

Según el autor Rodríguez (2019), “La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad” (p. 3), esto teniendo en cuenta que la comunicación es un pilar fundamental en las empresas, es la base para que la alta gerencia pueda decidir de manera adecuada frente a sus estrategias para lograr lo planteado como el logro de los objetivos. Los gerentes deben estar alineados entre sus decisiones a tomar y la manera de comunicar.

La comunicación que se genera al interior de una organización es una herramienta para crear cultura y modelos a seguir, que guían a los colaboradores con modelos para crear conductas que permiten crecer a la organización. Según (Pérez, 2001, p.139). Las estrategias de comunicación desempeñan 3 misiones: Demanda la reflexión y el estudio asiduo respecto al vínculo de una empresa o de una marca con sus públicos: Se trata de fijar las relaciones de una organización con el medio para saber si son las más idóneas y si la misma tiene concordancia con la misión y las metas que se aspiran lograr. Descripción de la línea directriz para la comunicación: señala los sistemas que son mayormente ventajosos para usar, tomando en cuenta el estudio de las circunstancias de la empresa. Otorgar congruencia a la variedad de comunicación de una corporación: Las estrategias comunicativas representarían la señal de partida el

cual posibilitará a los miembros de la empresa poder practicar una comunicación segura y eficiente.

Aquí es donde se ratifica que la implementación de nuevos modelos y procedimientos para llevar a cabo las estrategias de comunicación está basada en el cambio de cultura de cada colaborador, generando armonía y trabajo de niveles de compromiso alto para llevar al logro de los objetivos de la empresa.

Es necesario planear e implementar metodologías que se basen en las “megas” de cada empresa, Stakeholders, información específica según cada grupo de interés y las tácticas para poder lograr el cumplimiento de los objetivos, con el propósito de informar y sensibilizar mediante los mensajes que se transmiten. Un punto clave para lograr comunicar a los stakeholders lo que se quiere, es lograr un relacionamiento con estos e identificar sus necesidades y expectativas.

Una de las estrategias contundentes para llegar a los grupos de interés es conocer e identificar las necesidades y expectativas de los mismos, esto se convierte en una herramienta para lograr posicionar marca, producto o servicio, adicionalmente también abre una puerta de relacionamiento directo lo cual puede generar alianzas para lograr las metas y objetivos que las organizaciones se tienen planteadas.

Todo lo anteriormente dicho, podemos evidenciar que es vital y de gran importancia que la comunicación sea responsable y eficaz, donde la estrategia toma relevancia ya que está integrado con la gran estrategia de la organización y que a su vez se replica en todas las áreas; aquí se ve el resultado de la información efectiva a todos sus colaboradores donde estos van a seguir el conducto de filosofía, misión y visión generando un mejor clima laboral y sus expectativas frente a los trabajos desarrollados.

En el mismo sentido, cuando la gestión de la comunicación se integra de manera adecuada al interior de la organización, los valores corporativos van en la misma línea y el resultado es positivo en el nivel de maduración de la cultura organizacional, lo que da como resultado poder emitir comunicaciones al resto de grupos de interés externamente.

Por otro lado, la comunicación ascendente de ideas estratégicas de los mandos intermedios es estrechamente relacionado con una perspectiva novedosa sobre el

proceso estratégico: no sólo la alta dirección sino los mandos intermedios también pueden desempeñar un papel importante en el proceso de formación de la estrategia (Kato, 2013, p. 3).

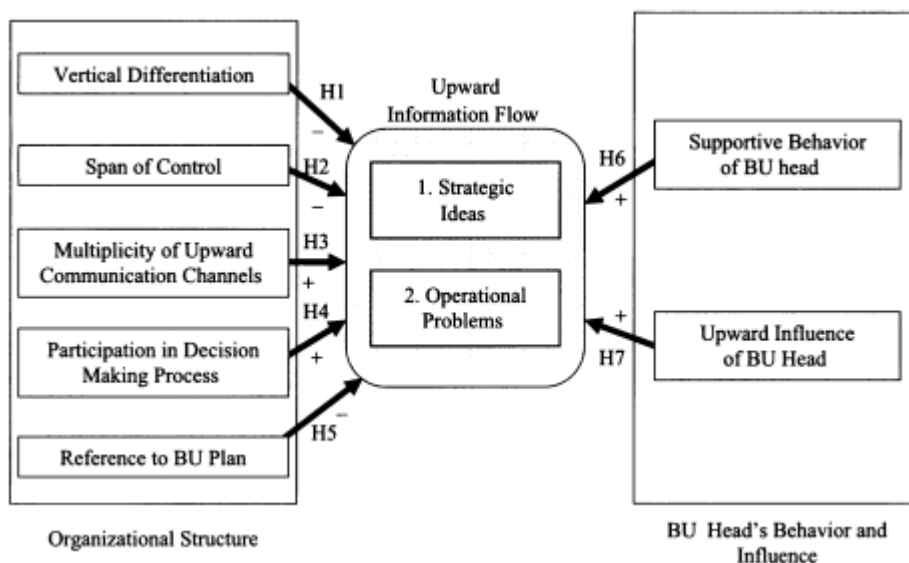


Figura 4: Relaciones hipotéticas. Tomado de (Kato, 2013).

En este modelo de podemos observar que todo apunta a que la comunicación vaya direccionada a las estrategias, y de manera orgánica se promuevan los canales eficaces para las relaciones entre los líderes y sus equipos de trabajo, haciendo que la gestión de la información y la participación integre a todos los mandos de la organización.

Manejo de las comunicaciones Organizacionales al interior de las organizaciones.

Ahora, ya se definió la gestión del conocimiento, la comunicación y las estrategias para las mismas y el paso a continuación es profundizar un poco en cómo es el manejo al interior de las empresas las comunicaciones para que puedan establecer un propósito como lo es informar, formar y sensibilizar.

La comunicación ha tenido una transformación en las últimas décadas, haciendo que las estrategias y modelos de negocio tengan focos diferentes, por ejemplo, como lo

afirma el autor Timoteo (2013), el modelo de gestión digital de la década de los 2000 entendido como mercado digital, que responde a una base no industrial, sino de flujos de información permanente a una economía y una cultura global (p. 10).

Normalmente estamos acostumbrados a ver diferentes comunicaciones en la internet, pero lo que no sabíamos es el impacto y el surgimiento que han tenido estos procesos en esta nueva década. Es por esto que actualmente nos encontramos con la presencia de mensajes institucionales, cuyo objetivo es generar empatía, comunicación efectiva, solidaridad y compromiso entre las dependencias para lograr un excelente clima organizacional evitando conflictos que puedan generar retraso en los procesos normales de la compañía.

También vemos que las comunicaciones organizacionales van directamente ligadas a la reputación y el reconocimiento que se ha generado en el medio, es por eso que el autor Timoteo (2013), establece unas categorías por fuente de comunicación “definidas únicamente por su credibilidad y su capacidad de referencia, de identificación con la identidad de la firma e incluye programas de: presidencia, financiera, de crisis, atención al cliente, posventa, público, comunicación telefónica, patrocinios y otros (p. 35)”.

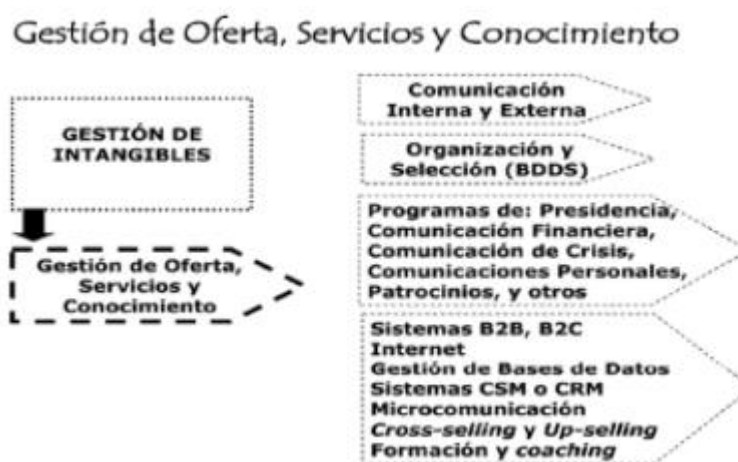


Figura 5: Elementos en la gestión de oferta de servicios y conocimiento. Tomado de (Manejo de la comunicación organizacional, 2013).

Paralelamente, se establece en relaciones con los públicos objetivos el valor del saber hacer y del conocimiento como factores de posicionamiento de las corporaciones.

(Timoteo, 2013, p. 35). Asimismo, se crea una generación de valor para cada uno de los procesos de la compañía, donde se ejecuta la gestión de conocimiento en todas sus etapas y es deber del área de Comunicaciones ejecutar y llevar a cabo la estrategia del área mencionada, logrando que los colaboradores entiendan la importancia de la misión, visión, objetivos de la empresa, lo cual hace que estas comunicaciones sean una herramienta vital entre todas las líneas jerárquicas de la organización y así lograr las metas establecidas.

Para esto, es necesario que los líderes ejerzan el rol y transmitan la información y mensajes al interior de sus equipos para que se cree la cultura de información eficaz que a su vez permita el cumplimiento de los objetivos, los colaboradores se convierten en aliados positivos gestionando la información lo cual genera un buen clima organizacional dando como resultado el cumplimiento de las metas organizacionales propuestas.

En las organizaciones se pueden tener muchas metas establecidas y objetivos por cumplir, sin embargo esto no tiene mucho sentido, ya que si los colaboradores no están en la misma sintonía y en línea de las estrategias no se llegará a la meta, es por eso que la comunicación abierta y en doble sentido hace que los colaboradores se sientan parte de esa gran estructura y su compromiso se vea reflejado en los buenos resultados, aquí se evidencia el éxito de la comunicación, a través de la cultura y lo que esto puede inspirar a todos los equipos.

La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial. (Herrera, 2004, p. 2). Asimismo, el encargado de llevar a cabo las comunicaciones de la organización debe ser un integral, mediador y altamente receptivo para captar las necesidades.

En todos los procesos de comunicación organizacional también existen dificultades, generando que quizá no se transmita lo que se quiere tanto a los colaboradores como a los stakeholder, aquí se evidencian barreras como:

- Canales de comunicación incorrectos o inefectivos
- Falta de ejecución de la estrategia de comunicaciones
- Mensaje incorrecto
- Información sin feedback
- Desconfianza
- Cantidad de información sin fundamentos

Este proceso de comunicar debe ser un medio para facilitar a las organizaciones que las conozcan tanto interna como externamente y que a su vez haga que este conocimiento sea de ayuda para consolidarse y lograr los objetivos, ya que un mensaje que es claro y contundente, hace que se genere inmediatamente en una acción por parte de quienes lo reciben y se lleve a cabo.

Este alcance de la comunicación es el sentido más profundo que debemos comprender, porque tanto los individuos como los espacios adquieren su sentido. Por decirlo de un modo gráfico, constituyen su personalidad y explican su accionar y su destino. Al integrarse estratégicamente, construyen y proyectan las acciones de un modo manifiesto y con un objetivo preciso (Guisasola, 2006, p. 30). Como lo menciona el autor, las comunicaciones crean un sentir y si se ejecutan de manera adecuada se logra establecer una cultura organizacional que se replicará en los resultados de consecución de objetivos y metas.

Hay que tener claridad que es fluctuante las necesidades y prioridades de los stakeholders y agentes internos, pero aquí está la relevancia del relacionamiento y los continuos acercamientos con los grupos de interés para poder realizar el seguimiento a sus necesidades, haciendo que se cumpla con sus expectativas.

Para finalizar, el dialogo continuo bidireccional con los grupos de interés es la principal estrategia del área de comunicaciones, es de gran importancia conocer los

clientes internos y externos, sus necesidades, haciendo que la organización no pierda de cadena de valor y al contrario genere sostenibilidad para lograr las metas establecidas.

Conclusiones

La gestión del conocimiento permite la identificación, ejecución, retención y seguimiento al crecimiento de aprendizaje dentro de la organización; cuando esta estrategia es planteada de manera adecuada, refleja sus resultados tanto en los recursos intangibles como en los ingresos de la compañía.

En una etapa donde en las organizaciones prevalece la tecnología y los constantes cambios, es de vital importancia la innovación y no quedarse con los procesos como siempre se han establecido, el no gestionar eficazmente los recursos puede generar un declive o simplemente dar una ventaja a sus competidores.

Aportar la comunicación eficaz es de gran importancia ya que colabora con la estrategia de las empresas para optimizar procesos y aumentar la productividad, en un mundo donde las redes sociales y los fake news es lo que se vive a diario.

El tratamiento que se le da a la información ha tomado más importancia ya que es una herramienta de primera mano para todas las Compañías tanto interna como externamente, sirviendo, así como capacitación para sus colaboradores y como posicionamiento antes los stakeholder y competidores.

Las comunicaciones internas que se emiten en las organizaciones deben contar con un método donde se pueda recibir feedback y poder evidenciar que las capacitaciones dadas hacen parte del compromiso de cada colaborador, esto a su vez permitirá que se cree una ventaja competitiva para medir el desempeño de la estrategia de comunicaciones.

El logro importante de la comunicación organizacional es hacer que los mensajes que se generan al interior agilicen entre sus colaboradores y agentes externos influyan en sus opiniones, gestiones y conductas y que con esto se logren las metas en un tiempo más corto.

Las comunicaciones organizacionales tienen un papel transversal y difícil, debe conectar estrategias, políticas y metas de toda la compañía, llevando a cabo las tácticas que harán que logre la representación de la compañía ante los demás como uno solo e incluyendo los pilares y valores para la gran gestión de información de la empresa.

Referencias

Balarezo Toro, Byron David. La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE.

2014. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696>.

Bustamante Sánchez, Y. (2003). La gestión del conocimiento y organizaciones modernas. *Gestión En El Tercer Milenio*, 6(11), 105-109.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v6i11.9879>.

Comunicación organizacional, publicidad y mercadeo. (2019). In Pereira G. J. (Ed.), *Buen vivir, cuidado de la casa común y reconciliación: Cátedra Unesco de Comunicación*, III Foro Iberoamericano de Cátedras Unesco de Comunicación (pp. 175-186). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Darío, R. (2011). Comunicación. In *Gestión organizacional: Elementos para su estudio* (pp. 155-186). Ediciones UC. Retrieved June 6, 2021, from

<http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvsxn.11>.

De Arteche, Mónica R. Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *EDUCAR*, vol. 47, núm. 1, 2011, pp. 121-138. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836007>.

Guisasola, Marisa. La comunicación en la estrategia empresarial. Editorial “Quipus”, CIESPAL. Quito, Ecuador. 2006. Disponible en:

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49488.pdf>

Herrera M, Gabriela. ¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional?

2004. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696>.

Hislop, Donald. Bosua, Rachell. And Helms, Renko. (2013). Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. British Library Cataloguing. Third edition. Oxford University. United States of America.

Journal of Commerce and Management, 47(1 (47)), 1-16. Retrieved June 6, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/43295044>.

Kato, T., Numagami, T., Karube, M., & Sasaki, M. (2013). Types of upward communication and organizational characteristics in Japanese firms. Hitotsubashi

León Santos, Magda. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. 2006. Ciudad de La Habana. Cuba. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v14n2/aci08206.pdf>

Pérez, Rafael. (2001). Estrategias de Comunicación. Madrid. Editorial Ariel.

Scott, S., & Lane, V. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. The Academy of Management Review, 25(1), 43-62. doi:10.2307/259262.