



Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@proyectointernet.org

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Monterrey  
México

Chillida, Godofredo

La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficientes

Razón y Palabra, vol. 12, núm. 55, febrero-marzo, 2007

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Estado de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520735029>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente**

*Por Godofredo Chillida*

*Número 55*

### **Visión panorámica**

Hoy en día estamos expuestos a una sobre-estimulación informativa. La sociedad se mueve de acuerdo a una paradoja que obliga a estar pendiente de todo lo que nos envuelve, para poder comprender lo que acontece, aunque ese mismo motivo pueda llevar a la obnubilación, paralización y al bloqueo de respuesta ágil. La información desmedida cae sobre nosotros como una losa. Queremos saberlo todo (y al instante) porque eso hace que nos sintamos insertados en la acción y en lo sucedido. No queremos quedarnos al margen de nada, creyendo que así seremos agentes activos dentro de la construcción del mundo que nos rodea.

Este afán por ingerir información se acrecienta a medida que nos distanciamos emotivamente del hecho o el acontecimiento. La inundación informativa mitiga el impacto del contenido temático que posee, de modo que el aparente interés participativo resulta ser un artificio estratégico en busca de una posición acomodada y basado en la búsqueda de un posicionamiento individual, firme y sólido, de carácter centrípeto, con lo que la importancia sobre la información se desplaza hacia el individuo mismo. Deseamos ser el receptor de cuantos más mensajes mejor, de cuanta más información mejor, porque estamos seguros de que eso nos constituye como inter-locutores válidos, fiables y, aún más, poderosos.

El eje de este artículo se articula desde la oposición a esta presentación de los hechos, que por otro lado es ampliamente aceptada. Si nos quedamos en este razonamiento perdemos la posibilidad de profundizar en el problema de raíz, pues directamente hacemos de la persona (y organizaciones creadas por ella) un artificio incapaz de tomar decisiones, una identidad carente de herramientas para constituir una acción insertada en su práctica diaria. Dejarse mecer por las olas es agradable, siempre y cuando uno no se duerma u olvide que realmente está en una situación que le exige prestar atención a las corrientes, cambios de vientos y al discurrir cíclico- temporal del día.

### **Algo más que información**

Si damos por sentado que la comunicación es simplemente una transmisión de información estamos definiéndola como parte de un gesto mecánico, de lo que se infiere que quienes la transmiten son tan sólo emisores o amplificadores sin capacidad evaluativa ni electiva, ya que la información es la que es y así debe emitirse.

En la transmisión de información, en no pocas ocasiones, lo más interesante no es el significado del mensaje. Lo que realmente importa es que éste llegue claramente al destino deseado para que el receptor reaccione de acuerdo al estímulo recibido. Así el valor semántico del contenido pierde relevancia, supeditándose a otros múltiples factores como por ejemplo: el modo en el que se emite, la persona que lo emite, las circunstancias que rodean al acto de emisión-recepción, etc. De esta manera se intenta simplificar el ejercicio comunicativo ya que, si no tenemos que hallar ningún sentido dentro del mensaje no es necesario que alguien lo interprete de modo activo. Pero al desarrollar nexos comunicativos requerimos, por un lado, de una interacción de todos los participantes para hallar el significado del mensaje, cosa vital para el desarrollo del vínculo. Por otro lado, la comunicación también posee un talante instructivo y transformador pues cuando recibo un

mensaje lo adecuo por medio de mi estructura racional y sensitivo-emotiva particular, de modo que despliego herramientas interpretativas; interactúo y no sólo reacciono.

Planteado así el problema se advierte que la comunicación no descansa sólo en el contenido emitido, ni tampoco en el emisor, sino que más bien vuelca toda su fuerza en aquel que recibe el mensaje. En la mayoría de ocasiones cuando se plantea un problema comunicativo, no somos capaces de apreciar que quien escucha o lee, no es la misma persona que dice o escribe; por ejemplo, cuando un directivo envía o entrega un plan de readecuación de objetivos departamentales indicando las nuevas pautas a seguir, él no es la misma persona que lo recibe, e incluso es más, puede que ni siquiera lo halla redactado personalmente. Esto tendría que ser suficiente como para intentar ponerse en lugar del otro, para asegurarse de que el mensaje llegará con la menor distorsión posible. Quien recibe el mensaje lo adecua a sí, él escucha lo que escucha y lee lo que lee, no lo que el emisor dijo o escribió.

Otro ejemplo lo podemos extraer de nuestro día a día, pensemos un instante en la siguiente situación: Estamos en nuestro puesto laboral y tras abrir el correo electrónico leemos cada uno de los mensajes recibidos, lo que hacemos en ese instante es recrear aquello que otra persona pensó y luego escribió, lo que inicialmente ya supone una cesura entre lo que ha pensado, el modo en que deseó plasmarlo y cómo lo ha escrito finalmente. En el caso en el que el mensaje es contenedor de órdenes, sugerencias o indicaciones que requieren de una aplicación exacta y precisa el acto interpretativo se complica. No resulta difícil imaginarnos bajo el bombardeo incisivo de mails matutinos, por lo que no nos resulta extraño confirmar que el número excesivo de mensajes, con diferentes características y emitidos desde diferentes fuentes, aumenta aún más el número de dificultades presentes en el panorama comunicacional.

Lo que hacemos en un acto comunicativo, para buscar soluciones viables que nos permitan discriminar y comprender los mensajes recibidos, es consensuar el significado del mensaje. Así pues, quien lo recibe no sólo lo oye o lo lee, sino que lo escucha, lo interpreta de acuerdo a unos parámetros contextuales acordados. La presencia del acto interpretativo exige hacer uso de capacidades vinculadas a la elección, una elección que busca la participación. Cuando estamos inmersos en un acto comunicativo formamos parte de un nexo relacional y a medida que facilitamos vías transitables de vinculación establecemos, factiblemente, la aproximación entre las partes; es decir, para comprender y asimilar el significado del mensaje hay que tener presente las diferencias puestas en juego de cada actor, dentro de un marco vinculante y mutuamente aceptado como referente contextual, ello permite establecer un nexo identitario compartido.

Si aplicamos lo arriba indicado al ámbito organizacional tendremos que definir a la empresa desde un punto de vista dinámico, ya que para comprender el conocimiento comunicativo adecuado a las corporaciones éstas primero deben confirmarse como una red consolidada de conversaciones plasmadas en diferentes formatos y múltiples direcciones y sentidos, como por ejemplo acontece en el espacio diseñado, creado y constantemente retroalimentado de las Weblogs corporativas que conforman un foro común y público. Estos caracteres permiten a las empresas definirse como agentes de acción y, por tanto, como responsables de sus actos.

### **Compromisos y responsabilidades**

Si prestamos atención podemos observar que los límites de una organización son en esencia lingüísticos, pues sólo se pertenece a tal o cual empresa por medio de una declaración, de una expresión predicativa. Esta pertenencia se consolida mediante una red de compromisos

personales derivados de las responsabilidades propias de cada puesto y función dentro de la empresa, así como del *background* privado o del *currículum* oculto.

De ello se evidencia una estructura de acciones personales compartidas con el resto de la organización. El clima de confianza sinérgico permite cierta libertad a la hora de actuar, de manera que no siempre es necesario consultar cada paso individual, evitándose la saturación y el freno al sistema de comunicación interno.

Este proceder facilita la conformación de una cultura corporativa, en la que la participación no se impone sino que se asienta, tanto como medio viable de la vinculación interpersonal, como de cada uno de los miembros con la organización en sí. El lenguaje empleado y el sistema de comunicación del conocimiento (no sólo de la información) contenido en cada corporación, marca el modo en el que los miembros de la misma se relacionan entre sí, por lo tanto también afecta a la manera en la que se va dibujando la visión cultural de la empresa. Al confirmar la constitución de una visión en conjunto se construyen las bases para el desarrollo fluido de un conocimiento compartido, en donde todos colaboran de acuerdo al rol establecido y a las funciones desempeñadas, haciendo efectiva su inserción comprometida en la dinámica corporativa.

La utilización del conocimiento se efectúa con intenciones proyectivas, por eso la comunicación está armada a partir de la relación de confianza, pues la mirada está puesta en el futuro, y un futuro lleno de reticencias no es el mejor lugar hacia el que dirigirse. La empresa cuyos miembros no pueden compartir inquietudes y metas comunes está abocada a perder tiempo y recursos de todo tipo, a la par que empeora sus resultados de negocio. Por ello es necesario destacar que los compromisos y responsabilidades vienen acuñados por acciones expresivas que muestran la implicación de los miembros en el proyecto común. Si alguna corporación pretende implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento sin haber asentado antes los fundamentos de una cultura compartida, directamente fracasará en su intento. El deseo de hacer del conocimiento el recurso clave para la consolidación y crecimiento empresarial no debe evitar constituir una base sobre la visión conjunta de objetivos y prácticas. El modo de llevar a efecto esto pasa por establecer un sistema de aprendizaje organizativo a través del cual la empresa se expresa proactivamente, promoviendo su transformación interna de acuerdo a un cambio autogenerado.

Este gesto, en busca de un cambio de rumbo o de redefinición de objetivos y procedimientos, se sostiene por la valoración positiva de los compromisos y de las responsabilidades que cada miembro de la organización adopta, pues a partir de éstos se puede analizar cuál será el camino a seguir hacia la construcción de una cultura corporativa que sea capaz de mantener un Sistema de Gestión del Conocimiento adecuado a las características y necesidades particulares de cada organización.

### **El conocimiento tácito**

Bajo esta expresión encontramos definiciones vaporosas que funcionan como orientaciones pero que, sin embargo, no terminan de concretar el contenido de la fórmula. Si la adecuamos al campo organizativo la entendemos como aquel conocimiento privado, que sólo es conocido por uno mismo, y que por tanto es tremendamente difícil de compartir con los demás ya que sólo se adquiere por medio de la experiencia personal. En resumen, cuando hablamos de conocimiento tácito hacemos alusión a que sabemos más de lo que podemos comunicar, poner en común o explicitar. La auto-conciencia de esta limitación es el primer paso para buscar medios que permitan superarla

El punto central de esta definición de conocimiento recae en la experiencia personal, pues desvela el valor de la práctica individual por medio de la puesta en acción de herramientas específicas para poner en contacto el mundo interno con el mundo externo. Podemos sintetizar diciendo que el bagaje personal configura un contenido específico y propio de difícil comunicación.

Con respecto a lo señalado parece imprescindible rescatar la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes señalan los factores necesarios para que un diseño organizativo se adecue a los parámetros de acción favorables para la generación de conocimiento. Estos caracteres son: la redundancia, la autonomía, el propósito compartido, la variedad, el margen de fluctuación creativo y la confianza. De acuerdo a la línea argumental propuesta habría que añadir a estos facilitadores: el compromiso. Éste es un elemento de adhesión que permite consolidar y reforzar el flujo comunicativo por medio del establecimiento de un objetivo compartido.

El conocimiento tácito puede identificarse como "know-how" siempre y cuando lo entendamos como un contenedor de reglas que, sin embargo, sólo son claras para quien ya sabe hacer, es decir, para quien ya tiene una experiencia acumulada en torno a la función a desempeñar. No es una acumulación de teorías que se archivan esperando ver la luz, sino que son conocimientos almacenados por medio de la práctica particular. Bajo esta interpretación queda definido como un conocimiento sentido; uno siente que lo tiene, sabe que lo tiene.

El conocimiento tácito plantea diversos problemas a la hora de ser valorado en el ámbito empresarial, ya que es difícil tanto identificarlo como cuantificarlo para evaluarlo, por lo que en demasiadas ocasiones es desechado como una ventaja competitiva sostenible. Pero pese a su difícil transmisión es viable buscar espacios y métodos abiertos a la colaboración o cooperación, alimentados por la fortificación de los vínculos entre los participantes, en donde todos los miembros de una organización formen parte de una experiencia conjunta. También hay que destacar que su descubrimiento y aprovechamiento puede ser un elemento clave en la implementación de estrategias innovadoras, a la hora de ofrecer un valor diferenciador dentro del espacio dinámico del mercado.

Lo aquí enunciado remite, de nuevo, al sistema de aprendizaje organizativo que exige la continua revisión de los propios parámetros y actuaciones corporativas.

Si hay algo que se evidencia en el desarrollo de los programas de formación y gestión de conocimiento, que tienen en cuenta la importancia del conocimiento tácito, es el valor añadido que contiene el ya mencionado *background* personal (que lamentablemente permanece oculto bajo determinados sistemas organizativos poco flexibles o en exceso burocratizados).

Un proceso de aprendizaje inteligente, enfocado al surgimiento y difusión del conocimiento en sentido reticular, pasa por planificar, aplicar y reflexionar sobre los resultados obtenidos para así ajustarlos según los objetivos deseados. Este tipo de procesos tiene como fundamento la participación activa de los miembros de la organización, quienes en definitiva son los encargados de emitir reflexiones productivas. De ahí la importancia de la buena gestión y cuidado del conocimiento tácito.

### **Gestión del Conocimiento a partir de la Gestión Comunicativa**

De acuerdo a lo apuntado hasta el momento hay que matizar que cualquier organización que pretenda llevar adelante un correcto plan de Gestión del Conocimiento debe ser capaz de acometer tres propósitos:

- 1- Crear procedimientos para renovar sus estructuras periódicamente.
- 2- Crear y fomentar una visión común por parte de todos los miembros de la organización.
- 3- Priorizar el factor humano.

Llevar adelante este proyecto conlleva el compromiso por parte de la Dirección de defender a la persona, al comprender que ella es la encargada de ofrecer a la organización el valor diferencial necesario para obtener, no sólo, la consecución de los objetivos marcados sino, también, la posibilidad de que el sistema de aprendizaje organizativo se asiente como el motor de cambio continuo y siempre abierto a la innovación.

De acuerdo a las indicaciones efectuadas respecto del conocimiento tácito, alguien podría determinar que es necesario cuantificar efectivamente este tipo de conocimiento, pues de lo contrario no tiene ningún valor para la organización. Sin embargo hay que ir más allá de esta determinación positivista y simplista, puesto que su ejercicio reduccionista no es capaz de destacar la relevancia del autocontrol y gestión de la experiencia personal. Es precisamente este gobierno autónomo el que sirve de pauta conectiva entre las diferentes personas. Cuando alguien decide compartir su conocimiento experiencial con un grupo es porque sabe que, pertenece a ese grupo y por tanto quiere colaborar activamente, o bien valora lo suficiente al grupo como para aportar dicho conocimiento en beneficio de éste. El hecho de que una persona obre de tal manera debe ser interpretado como un parámetro de confianza e integración dentro del grupo. Cuantas más personas deciden comportarse así mayor visión cooperativa hay y, por tanto, los esfuerzos para establecer canales y métodos de transmisión de conocimiento nítido se amplían considerablemente.

El resultado de esta actitud, implementado en el espacio organizativo empresarial, permite crear un contexto óptimo para la gestión participativa del conocimiento por parte de los miembros, quienes se sienten arropados por un Sistema de Comunicación Organizacional integrador, de manera que el reconocimiento de pertenencia a un mismo grupo queda reforzado. Todos ellos se saben tanto receptores válidos, y con capacidad de análisis, como emisores valorados e implicados en la formación de un discurso común, compartido y colaborativo.

A partir de esta base se puede comenzar a planificar y desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento, invirtiendo todos los recursos que se estimen necesarios.

Antes de implantar algún modelo de Gestión de Conocimiento (Skandia Navigator, Arthur Andersen, Balanced Scorecard, Operations Intellectual Capital Benchmarking System, etc.) es básico haber asentado la visión común corporativa, en donde el clima laboral-organizativo posee un nivel elevado de comunicación derivado de la confianza conjunta, de lo contrario la inversión realizada en dichas herramientas no producirá los réditos destacados para las que fueron diseñadas.

### **Conclusiones**

Lo expuesto a lo largo del artículo pretende servir para confeccionar una visión general, sobre los factores a tener en cuenta en la configuración de un Sistema de Gestión del Conocimiento. De igual modo, he buscado ofrecer un núcleo conceptual válido para ser puesto en práctica. Para acentuar este interés activo es necesario concretar que la Gestión del Conocimiento efectiva tiene como espacio principal el creado por (y en) los equipos de trabajo. El resultado extraído del análisis de sus indicadores puede ser tomado como muestra del funcionamiento de la organización en su conjunto.

Para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima requiere que sus miembros creen, transfieran e integren conocimiento; un conocimiento que en origen pertenece a la esfera privada pero que voluntariamente es puesto al servicio común, pasando a formar parte de la esfera organizativa. Éste es el paso principal para que cualquier proceso de Gestión del Conocimiento no quede varado o invalidado. Sin duda alguna la obtención de este conocimiento es el objetivo interno principal de la empresa, pues de él dependerá en gran medida la calidad de los productos o servicios dispensados por la organización.

Como epítome a lo indicado hasta el momento, deseo presentar algunos puntos clave para evaluar si el contexto organizativo está dispuesto para asumir con éxito la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.

Ante todo la organización debe disponer de un sistema relacional que asegure el diálogo abierto y argumentado entre los miembros y partes empresariales, lo cual exige la presencia de un lenguaje común que sirva de nexo expositivo y de espacio de encuentro entre las posiciones enfrentadas. De ahí se infiere un cuidado especial entre todos los miembros de un grupo concreto (al margen de sus dimensiones). De este modo, la generación de conocimiento compartido se presenta de manera acomodada a las necesidades de la organización, de acuerdo a una correcta intervención sinérgica.

Por otro lado, la empresa tiene que dar cabida a una amplia autonomía personal para favorecer el crecimiento experiencial de cada miembro, pues éste será la raíz del subsiguiente conocimiento organizativo. Además, cada corporación empresarial ha de fundamentar y fomentar el uso del conocimiento almacenado a lo largo de su existencia, de tal manera que las personas que la constituyen sientan que su aportación es útil al integrarse en el conjunto organizativo.

Por último, y en un sentido más concreto, el equipo directivo debe ser transparente, abierto y comprometido a la hora de ejercer sus funciones, arrojando la formación de un contexto en el que la evolución de la organización sea compartida por todos.

Al concebir a la corporación de este modo deseo definirla como un agente capacitado para realizar elecciones y para que la justificación de éstas se derive de criterios normativos creadores de valor. En definitiva, comprendo a la empresa como un agente vinculado al acto detallado del aprendizaje organizacional. A la vez pretendo destacar cómo la información manejada por las corporaciones debe estar sometida a parámetros definidos por su actividad, de manera que redunde en la creación de un conocimiento valioso tanto para sí misma, como organización, como para las personas que trabajan en ella y, en un sentido más amplio, también para la sociedad que la acoge y de la que cual forma parte.

Todos estos puntos clave hunden su razón de ser en un sistema de comunicación participativo, en el que los mecanismos motivadores y emocionales pesan más que los jerárquicamente instrumentales. Sin duda, éste es un modelo exigente pero a partir de él es viable establecer una comunidad participativa, asentada en un espacio de intercambio, capaz de aportar un valor añadido y diferenciador a los resultados de las actividades propias de cada organización, a la vez que permite la evolución personal de sus integrantes.

---

### **Bibliografía:**

- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. La Coruña, España: Netbiblo.  
COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa (y la revolución de los servicios)*. Madrid: Edic. CC. Sociales.

- Choo, C.W. (1998). *The knowing Organization*, Oxford & New York: Oxford University Press.
- ECHVERRIA, R. (1998). *Ontología del Lenguaje*, Caracas & Santiago de Chile: Dolmen.
- DIXON, N. (2000). *The Organizational Learning Cycle*, Hampshire: Gower Publishing.
- KREPS, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- NONAKA, I. & KONNO, N. (1998). "The concept of Ba: Building of foundation for knowledge creation" *California Management Review*, 40 (2), 40-54.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford & New York: Oxford University Press.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- SENGE, P. (1994). *La Quinta Disciplina*, Barcelona: Granica.
- SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A.F. (1995). *La Organización que aprende*. México D.F: Addison-Wesley Iberoamericana.
- VARONA, F. (2005). *El Círculo de la Comunicación*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Van RIEL, Cees B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. México D.F: Prentice Hall.
- Von KROGH, G., ICHIJO, K. & NONAKA, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, New York: Oxford University Press.
- WENGER, E. (2003). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E., McDERMOTT, R. & SNYDER, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School.

---

[Mag. Godofredo Chillida Mejías](#)

Miembro Profesional de la Asociación de Filosofía Práctica de Cataluña y Co-Responsable del Equipo de Apoyo al Asesor Filosófico. Co-Responsable y Asesor de filoempresa, España..