



Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@proyectointernet.org

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Monterrey  
México

Méndez Bonilla, Flor Belinda

La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social

Razón y Palabra, vol. 12, núm. 58, agosto-septiembre, 2007

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Estado de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520717007>

- 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 como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social**

Flor Belinda Méndez Bonilla  
Coordinadora de Comunicación Social,  
Universidad Panamericana, Sede Guadalajara

En la actualidad las empresas, instituciones y/o organizaciones crean productos comunicacionales para su uso interno y externo. Los públicos a los cuales van dirigidos, definen sus usos e impactos. Esta forma de abordar a la Comunicación, no rinde los frutos originales que se plantean. En este sentido, la comunicación se plantea como una herramienta estratégica que forma parte de las instancias mismas, convirtiéndose en un eje conductor de la información para generar valor en las funciones de cada área y la productividad.

En este contexto y tomando en cuenta las tendencias de *managment* y el capital humano, se plantea la necesidad en primer término de transmitir el corazón ideológico a toda la institución para permear el trabajo cotidiano.

La herramienta que transmite esta información es la Comunicación, la propuesta es generar conocimiento a través de la sistematización de los procesos. En los que se pueda registrar tanto la técnica a utilizar como los errores cometidos con el fin de generar una nueva información: conocimiento.

Al tener registro de estos datos se produce también una cadena de valor tanto humana como productiva. Es importante destacar que para que se puedan dar estos procesos dentro de un sistema de cualquier tipo, y sobre todo, en dónde los fines sean lucrativos o financieros, debe de existir una salida que se convierta en utilidades directas para la institución, sea del tipo que sea. Transmitir la idea ética de que cada institución tenga en su planeación estratégica una responsabilidad social, más allá de reunir requisitos de certificaciones o ISO'S que lleven a un beneficio social que impacte directamente a las personas que la integran, tendrá que estar sustentada en un beneficio también para la empresa de tipo financiero.

Finalmente, las prácticas de comunicación que se realicen tendrán que ir dirigidas en este sentido para lograr un desarrollo dentro las sociedades.

## **La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social**

La comunicación es inherente al hombre. Desde siempre el ser humano busca elementos para impactar a mayor número de personas. Se puede pensar en la tecnología: la conectividad, y el flujo de información que es posible realizar vía electrónica en la actualidad, permite cerrar negocios, establecer relaciones comerciales, estipular el tipo de cambio, marcar pautas corporativas, o bien, tener una relación emotiva con otra persona, aunque ella se encuentre en el otro lado del mundo. Sin embargo, este desarrollo, no siempre va de la mano de una mejora social.

El regresar a la persona, es una tendencia mundial de los países de primer mundo. Se puede citar el caso de Europa, concretamente en España, si las empresas no cuentan con un plan de responsabilidad social, no tienen permiso de comercializar, este tipo de enfoque va dirigido principalmente a la ecología, y es constantemente auditado por las instituciones gubernamentales destinadas para ello. Asimismo, en algunas Universidades Europeas, en la de Navarra, los puestos directivos deberán ser ocupados por personas que estén previamente capacitadas en la ética y el capital humano. Incluso, en sus estatutos se encuentran el desarrollo personal con plan de carrera para cada persona con un diseño individual y un compromiso con la institución.

Desafortunadamente no es por cuestiones antropológicas o intereses sociales, sino porque el valor agregado de los trabajadores se encuentra justo, según los estudios, en el capital intelectual.

Dicho capital intelectual, es lo que puede generar conocimiento: la sistematización de la experiencia. Pero... ¿cómo lograr que dicho conocimiento se transmita? A través de: la comunicación.

La Comunicación vista como un todo, como parte fundamental de la empresa y de la productividad de la misma. En el número 281 de la revista *Istmo*<sup>1</sup>, especializada en la ética y las empresas, se escribe acerca de cómo salir de las crisis en las empresas, la clave la Comunicación. Pero... vista como sistema, como un actor dentro de las empresas.

### **Sistemas de Comunicación Organizacional**

A un sistema de comunicación organizacional se le concibe como un conjunto de recursos disponibles, prácticas, procesos y entornos para lograr el propósito común de la organización y hacer llegar los mensajes corporativos a todos los públicos de interés para la empresa y con objetivos adecuados a cada audiencia.

En efecto, el concepto de sistema se forja alrededor de tres ideas clave: un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí, está inmerso en un entorno, y se adapta y evoluciona conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes. (Harle, 1978)

Una organización es también un sistema. La responsabilidad del administrador del sistema de comunicación es garantizar que esa idea se conozca, reconozca y comprenda; la comunicación es el proceso que facilita el funcionamiento óptimo de todos los recursos, prácticas y entornos para compartir esa idea con sus públicos, y apoyar así el logro de los objetivos de todo el conjunto.

Alinear las prácticas de la organización a través de la información y el conocimiento, promover los entornos convenientes a los diferentes públicos de la organización, compartirlos con todos los usuarios, conseguir que el aporte de la comunicación al logro de la Misión sea un factor importante, son los objetivos centrales de un sistema de comunicación.

En conjunto, estos componentes nos ayudan a identificar prioridades en la organización y lograr una comunicación que: infunda claridad en el –y del propósito; propicie relaciones efectivas entre miembros; circule efectivamente la información necesaria, y, apoye la consistencia del liderazgo.<sup>2</sup>

Estas cuatro características de la comunicación en las organizaciones son las que ha sido posible vincular al éxito de una empresa y son las que el sistema de comunicación debe buscar. Los usos o funciones de la información en las organizaciones fueron identificados por (Choo, 1999) como percepción, generación de conocimiento y toma de decisiones<sup>3</sup>.

Las funciones del sistema de comunicación pueden resumirse de la siguiente manera:

La función informativa del sistema permite poner en contacto a los individuos con su entorno organizacional. Medios y prácticas de comunicación hacen circular datos vitales para el funcionamiento de equipos: información estratégica, de procesos, procedimientos, políticas y requerimientos del cliente. La fase inicial es componer una serie de percepciones positivas para el desempeño del equipo.

Las organizaciones funcionan efectivamente gracias a que la comunicación permite el contacto casi constante entre todos sus miembros y el entorno. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño o giro, tiene un producto o servicio y un proceso de producción.

El sistema de medios y prácticas de comunicación está dispuesto para que fluyan todos los mensajes necesarios con el fin de apoyar y reforzar las redes clienteproveedor / interno-externo, de modo que la información agregue valor a la cadena productiva.

Uno de los factores que determinan la el aprendizaje organizacional es, precisamente, el grado de intercambio de información que es capaz de ejercer. Las organizaciones altamente efectivas

han aprendido a mantener un flujo de información constante, mientras que otras continúan dentro del enfoque clásico de la autoridad.

El reto es hacer cambiar los hábitos de los individuos. Separar a los mandos de esa noción autoritaria de la información y llevarlos hacia la apertura.

Una política de apertura en la información es una ventaja competitiva. La organización que sabe es la organización que actúa. No existen empresas inteligentes con bajos flujos de intercambio de información.

### **Gestión del conocimiento**

A partir de 1980, académicos y consultores comenzaron a tomar interés en temas relacionados con la administración del conocimiento en un contexto de mejora general del desempeño organizacional.

Generar conocimiento es apoyar el desarrollo de conocimientos y habilidades en el sistema organizacional. El plan de comunicación debe incluir acciones para elevar las capacidades del personal. No son suficientes las acciones informativas, es indispensable que toda la organización aprenda y genere nuevos conceptos como equipo a partir de la información que recibe, incluido el conocimiento y destrezas en comunicación.

Cualquier equipo de trabajo debe generar conocimiento, cada miembro calcula y planea las actividades de su puesto con respecto a los objetivos estratégicos, de ese modo ahorra recursos y satisface la demanda de sus clientes. La organización genera datos nuevos a partir de la información de que dispone.

Cuando la organización es compleja tenemos dos problemas: generar conocimiento y evitar que éste que se pierda. Nuevamente nos enfrentamos a una contradicción derivada del grado de madurez de las organizaciones. En un esquema vertical y autoritario, en el que no existe la posibilidad de retroalimentación, el conocimiento generado se estanca y se pierde en el interior de los individuos.

En la práctica, el problema más importante en la generación de conocimientos es un problema de comunicación, partiendo de que todos los equipos generan conocimiento tácito, aunque no se hace explícito (Choo, 1999).

Ninguna información está completa si el receptor no sabe qué hacer con ella. El jefe o supervisor que actúa de ese modo no tiene ningún problema de información, pero falla en el momento de dejar claras todas las acciones e implicaciones que conlleva su mensaje. La acción de generar conocimiento está íntimamente relacionada con las prácticas de comunicación de los líderes, y de las acciones de apoyo a la capacitación e intercambio de conocimiento del sistema de comunicación.

Desarrollar conocimientos y habilidades es una acción clave para todas las organizaciones. El sistema de comunicación es portador, distribuidor y conservador del conocimiento organizacional. Las prácticas y medios formales de comunicación motivan el intercambio de ideas de mejora.

El sistema motiva prácticas de comunicación formal para el intercambio de conocimiento, apoya las actividades de capacitación y formación de recursos humanos, publica resultados y genera información.

En este momento se logran unir la comunicación y la gestión del conocimiento, ya que posibilita establecer los parámetros para el análisis del proceso. Lo interesante del planteamiento de la gestión del conocimiento, es que se generan nuevos conocimientos con base a la experiencia, pero sobre todo en los errores cometidos.

La dificultad del ser humano para reconocer los errores ha imposibilitado que se difundan las experiencias que hacen no volver a cometer las mismas acciones. En este sentido la comunicación abre la posibilidad de difundir estos procesos, pero sobre todo de generar conocimiento.

El efecto positivo que puede producir esta información, es enriquecer el panorama actual de la información dentro de las instituciones, organizaciones, y, empresas ya sean públicas o privadas.

Por otro lado, cuando se mejoran los procesos de comunicación, se genera una cultura organizacional que favorece las relaciones interpersonales beneficiando directamente a la productividad.

La comunicación dentro de las organizaciones siempre ha estado presente, desde la relación elemental entre jefe y empleado, hasta las complejas campañas de las empresas transnacionales. Sin embargo, las áreas encargadas o los departamentos de comunicación han sido relativamente nuevos –los años 80's-. Las áreas de Comunicación Social en las instituciones públicas, fueron creadas en nuestro país en los años 70's como áreas oficiales e institucionales. Surge aquí un cuestionamiento teórico para definir cuál es lo pertinente de cada área de la comunicación: Social, en instituciones públicas y privadas, Institucional y Organizacional. Entiéndase pertinente en cuanto a las entradas del sistema: estructura, funciones, procesos, medios, productos, evaluaciones, productividad y salidas.

Es común que en la práctica se fundan y confundan las funciones propias de cada una de ellas, sin embargo, las actividades y prácticas que se desprenden son resultado del día a día.

Como se mencionó anteriormente los ojos de los teóricos de la administración, de la organización, la productividad y la comunicación canalizan sus estudios en torno a la situación comunicacional de la empresa. Se ve como una herramienta que puede posibilitar generar información, con base a las experiencias y prácticas comunicacionales dentro de la misma.

## **Responsabilidad Social**

El origen etimológico de responsabilidad, está compuesto por dos palabras: respuesta y habilidad, podemos inferir que la Responsabilidad Social es la habilidad para responder a la sociedad.

Las áreas de aplicación de la Responsabilidad Social según Carlos Llano, 1997<sup>4</sup> son las siguientes:

Responsabilidad consecuente: capacita a la persona o empresa a responder de las consecuencias, previstas o imprevistas, de sus actos.

Responsabilidad antecedente indica que la persona debe apoyar su conducta, directa o indirectamente, en principios de conducta válidos por si mismos.

Responsabilidad congruente se refiere a la concordancia existente entre el proyecto de vida y los valores propios, el ser fiel a uno mismo. Ésta puede aludir a la alineación que la empresa debe tener a la Misión y a la Visión de largo plazo o, dicho de otra manera, a las Virtudes que sus públicos internos, externos y especiales aprecian en ella.

Responsabilidad trascendente indica que cada persona debe responder a la misión única para la que ha sido destinada, al igual que la empresa, de cuya misión se derivan sus tres tipos de objetivos; económico, social y de servicio. Indica, a su vez, que la persona moral cumpla con su Mandato Social.

Por su parte, Almagro, 2004<sup>5</sup> afirma que la principal responsabilidad de la empresa es generar trabajo, riqueza, resultados y ser eficiente económicamente. Asimismo, tienen otra responsabilidad que va de la mano con este fin, generar la posibilidad de un mundo más humano y habitable.

### **¿Es posible unir los tres conceptos?**

Pongamos el ejemplo de México, según el Comité de Medición de la Pobreza de la Secretaría de Desarrollo Social las últimas cifras del 2004 informan que existen 49 millones de pobres, 18 de ellos en extrema pobreza<sup>6</sup>. ¿Cuál es la contribución entonces que nos toca a los comunicadores?

Sería muy ingenuo pensar que las empresas y organizaciones se conviertan en instituciones filantrópicas en búsqueda del bien común. Cuando tenemos cifras como las anteriormente citadas, se evidencia lo inoperante del sistema económico y político actual.

En alguna ocasión, escuché a un experto europeo en democracia decir que cuando en algún país del mundo existen cifras de pobreza que excedan al cinco por ciento de la población es que no hay democracia.

Creo firmemente que desde la Comunicación se pueden generar procesos de cambio. El asunto cómo siembre es saber el cómo.

Las organizaciones y empresas buscan la productividad, el fin económico y lucrativo resultado de su inversión y trabajo, hasta aquí no habría problema. El asunto es como repercutir en una sociedad. Desde la comunicación, herramienta vital para cualquier relación humana, podría ser posible.

En primer término, se debe tomar en cuenta que existen muchos medios que posibilitan el contacto entre las personas. Me parece que lo importante es retomar en la cultura actual individualista, a la persona dentro del sistema social.

No sólo como un motor productivo, sino en su dimensión total. Los individuos que estamos aquí reunidos, somos uno en relación a los vínculos que tenemos con los demás: llámense afectivos, laborales, productivos, intelectuales por mencionar algunos.

Las ciencias sociales, en concreto la psicología se ha encargado de estudiar a lo largo de muchos años el concepto integral de la persona. De tal manera que si un ser humano se logra desarrollar en más de un aspecto de su conformación, podrá tener mayor equilibrio en su psique. El concepto de inteligencia emocional, por ejemplo, ha sido importante porque demuestra que una persona puede ser más productiva y eficiente, si no es conflictiva dentro de una organización.

Ya se mencionó anteriormente que cada institución genera sus propios flujos de información, la manera del trabajo cotidiano para lograr objetivos. Sin embargo, estos acuerdos micro acuerdos sociales dentro de cada organización, no pueden estar exentos de quienes conforman el sistema, de cada individuo.

Lo que se propone es un sistema que posibilite el registro del trabajo día a día, dónde se pueda ubicar perfectamente cuáles son las áreas de oportunidad que presentan las mejoras para elevar la productividad.

Podría parecer paradójico este planteamiento, cuando de lo que se trata es de impactar a la sociedad, pero yo me pregunté: ¿qué pasaría si se encontraran documentados históricamente los errores que se cometieron en cada una de las empresas que se han cerrado? Seguramente, y de acuerdo a la experiencia no se volverían a cometer, o bien, no se desgastarían esfuerzos en algo que ya está probado para esa corporación de nueva cuenta.

Se podría generar conocimiento, podrían salir a la luz nuevas formas de tener a la sociedad, desde el punto de vista de la empresa y las organizaciones.

Es un hecho que este no es un hallazgo nuevo, sin embargo, existen contradicciones en los sistemas de información que las empresas han probado. Existen casos de SIM's a los cuáles sólo tienen acceso quienes cuentan con equipo de cómputo, la información se vuelve entonces elitista y restrictiva. No existen salidas a todos los miembros de la organización.

El tema aquí es lograr que todos y cada uno de los integrantes del sistema, pueda conocer y reconocer dicha información, para su uso. El grado de conciencia de esta, abre entonces la posibilidad de no sólo generar conocimientos, sino también cambios dentro de las organizaciones.

De tal manera, que el impacto salga de las paredes de las empresas, ya es una gran ventaja que se cuente en nuestro país con las certificaciones e ISOS, que exigen dentro de la medida de lo posible ciertos beneficios sociales.

Sin embargo, la sociedad misma exige que se vaya más allá de desayunos escolares o descuentos en el sistema de transporte. El problema actual de la sociedad, no es que no exista

la información, sino que se hace con ella. La conciencia del trabajo desde una perspectiva social, llevaría a que cada uno de nosotros desde la labor que desempeñemos a la transformación de los sistemas actuales.

En una revisión de los planes de responsabilidad social públicos que llevan algunas de las corporaciones de nuestro país, existen valiosos esfuerzos por acercarse a la sociedad, sin embargo, la falta de continuidad o de espectacularidad, en algunos casos los reducen a prácticas aisladas de trabajo en comunidades, o sectores menos favorecidos como son los niños o los ancianos. El altruismo existe también en algunos sectores de nuestro entorno, sin embargo, no son soluciones de raíz, las cifras lo están gritando.

Finalmente, es una responsabilidad social de los grupos privilegiados, como somos los que tenemos acceso a una formación académica, generar y promover otra cultura, en este caso de ejercer la práctica de la comunicación. Existe ya el sistema, existe ya un grave problema, desde dentro entonces tendría que modificarse, y no como un sueño sino como una exigencia ante las demandas de la sociedad.

<sup>1</sup> Alcat, E. y Ariño, M. (2005). *Cómo gestionar bien una crisis*. Istmo 281, 16-19.

<sup>2</sup> Clutterbuck, David. (1998). *Communication competence to business success: a challenge for communicators*. A report on the IABC Research Foundation's recent study *Communication Competence and Business Success: A Comparative Review of Communication Programs*

<sup>3</sup> Chun, W. (1998). *The knowing organization*. Oxford University Press.

<sup>4</sup> Llano C. (1997). *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México.

<sup>5</sup> Almagro, J.J. (2004). En E. Vizcaíno (Coord.) *Cultura de Empresa y Responsabilidad Social*. (pp.2-16). Madrid: Prentice Hall.

<sup>6</sup> Guillén, G. (2006). Reporte sobre pobreza, tras elección presidencial. Especialista indica que se tendrá listo el mes próximo. [Periódico en línea]. *El Universal on line*. Disponible: [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=137739&tabla=nacion](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=137739&tabla=nacion) Consulta: [2006, Abril 20]