

Relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento

Conceptual relationship between institutional communication management and knowledge management

Hilda María Saladrigas Medina, Yang Yang, Deborah Torres Ponjuán

Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

RESUMEN

El presente artículo ofrece una aproximación a la relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, áreas de prácticas profesionales, formación e investigación académicas que se objetivan en la actualidad en las organizaciones e instituciones, y marcan su identidad y desarrollo, pero con escasos diálogos entre ellas, en las que se desconoce su carácter complementario. Mediante una revisión bibliográfica en la literatura especializada y de múltiples triangulaciones entre sus diversos enfoques se pudo llegar a la identificación de elementos de relación entre ellas en sus definiciones (objetivos y funciones); tipologías; modelos y procesos principales en su concreción, así como la identificación y definición de áreas de desarrollo posibles en aras de ir dando pasos importantes que conduzcan a mayores interrelaciones prácticas y a razonamientos interdisciplinarios.

Palabras clave: gestión de la comunicación institucional; gestión del conocimiento; tipologías; modelos; procesos; disciplinas.

ABSTRACT

The paper provides an overview of the conceptual relationship between institutional communication management and knowledge management; areas of professional practice; academic training and research currently materializing in organizations

and institutions, marking their identity and development, but with scarce communication between them and little awareness of their complementary nature. A review of specialized bibliography on the topic and multiple triangulations between their various approaches led to identification of points of contact between them in their definitions (aims and functions), typologies, main models and processes for their materialization, as well as to identification and definition of areas of potential development in order to take important steps leading to greater practical interrelationship and interdisciplinary reasoning.

Key words: institutional communication management; knowledge management; typologies; models; processes; disciplines.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen dos grandes áreas de prácticas profesionales que tributan a una práctica mayor: la Administración Empresarial/Organizacional/Institucional y las que, a su vez, han devenido disciplinas académicas: la comunicación institucional y su gestión y la gestión del conocimiento. La primera, procedente de las Ciencias de la Administración, se ha ido acercando cada vez más a las Ciencias de la Comunicación; y la segunda, se ha ido moviendo entre las Ciencias de la Administración y las Ciencias de la Información.

Estas tres disciplinas tienen como objeto de estudio último los procesos que se dan en las organizaciones sociales, las cuales -como todo sistema- desarrollan un conjunto de actividades para alcanzar determinados fines denominados subsistemas, que pueden ser técnicos o de producción, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y gerenciales.¹ Además de que la organización funciona como un subsistema respecto al ambiente que le rodea y va a ser sistema, subsistema o suprasistema, en dependencia de su grado de autonomía o los intereses o fines bajo los que se analice, pues "... tiene que establecer un intercambio continuo con el ambiente que le rodea".²

La comunicación institucional, definida como un proceso complejo que consta de varios componentes, entre ellos los públicos, los mensajes/discursos, los medios para construirlos/circularlos, los espacios donde tiene lugar, la intencionalidad de estos y su correspondiente gestión, la cual "...debe ser holística, sinérgica, estratégica. Holística por la necesidad de la integración de sus escenarios (interno y externo); actores (internos y externos; emisores y receptores); instrumentos (directos e indirectos); herramientas (comunicación para el desempeño laboral, para la innovación; para las relaciones laborales formales e informales; la preparación y capacitación del capital humano; de cambio, crisis, gestión de la calidad; responsabilidad social; relaciones públicas; eventos; protocolo; relación con los medios de comunicación; publicidad, identidad visual institucional y de marca). Sinérgica, para que logre el equilibrio entre lo multidireccional y la coordinación necesaria entre lo funcional y lo formal, por una parte, y en los diversos elementos que conforman lo formal de la organización por la otra, lo cual aporta la necesaria coherencia en el discurso institucional y la solidez necesaria en la gestión integral de la organización. Estratégica, como un proceso sistemático,

planeado, gerenciado, ejecutado y acompañado por la dirección de la administración de la institución que envuelve y compromete a todos, los gerentes, responsables y colaboradores de la organización con el objetivo de asegurar la continuidad y la supervivencia de esta".³

También recibe otras definiciones, tales como comunicación corporativa, global, integrada según el país y las disciplinas desde donde se enuncie. La gestión del conocimiento es considerada "una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación. Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, mucho más importante, las capacidades y experiencias de sus miembros. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr objetivos. Su implantación debe responder a una estrategia corporativa que responda a las características del ambiente actual que se caracteriza por ser muy cambiante, existiendo una sobreabundancia de información y oportunidades, limitación de recursos y un incremento notable de la inversión en los empleados y en la información".⁴

El tratamiento de ambas disciplinas exige acudir a referentes teóricos y metodológicos que tienen muchos puntos en común, algunos interconectados ya por la práctica y la ciencia, y otros no tanto, o al menos no en el grado que debieran para hacer más óptima la aproximación a los fenómenos que se manifiestan en la información, el conocimiento y la comunicación como parte de los procesos de administración en las organizaciones.

Muy marcadas por el paradigma positivista en la construcción del conocimiento, ambas disciplinas académicas nos muestran la verticalización de los saberes, la falta de integración e interpretación que crea desconocimientos mutuos y superposición conceptual y metodológica. Tal aseveración justifica una aproximación al conocimiento construido sobre las mencionadas prácticas. El objetivo de la indagación efectuada, cuyos resultados se exponen en el presente artículo, fue establecer la relación entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento y sus puntos de convergencia.

Para su cumplimiento se procedió a un análisis teórico-conceptual, aplicando la revisión bibliográfica sobre una parte de la literatura publicada (56 artículos y 13 libros de gestión del conocimiento; 27 artículos y 35 libros de comunicación institucional; 10 artículos y 8 libros de Administración, 2 libros de Sociología, entre otros) escogida porque hace referencia a dichos procesos y la comparación constante entre ellas (en español, inglés y portugués) a partir de cuatro dimensiones: las definiciones; las tipologías, los modelos y los procesos que enuncia cada área de saberes.

La premisa de la investigación partió del reconocimiento manifiesto de una relación entre las disciplinas gestión de la comunicación institucional y gestión del conocimiento pocas veces declarada y mucho menos estudiada, teniendo en cuenta la influencia de la concepción disciplinar en la construcción del conocimiento, pero distinguible en puntos de convergencia con potencialidades para avanzar en construcciones conceptuales más holísticas y prácticas profesionales ricas, óptimas y eficientes en estas esferas, en tiempos de inter y transdisciplinariedad. De ahí la realización de la presente revisión bibliográfica.

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tanto la comunicación institucional como la gestión del conocimiento se constituyen en procesos vitales para las organizaciones modernas. Cada una desempeña su rol de manera independiente para dar como resultado el cumplimiento de un proceso científico de gestión institucional/organizacional/empresarial, según la perspectiva de las disciplinas Administración, Comunicación Organizacional y Ciencias de la Información. Esto es referido así en la literatura especializada. Análisis bibliográficos permiten afirmar que "la administración, la comunicación organizacional y la ciencia de la información no dialogan entre sí en los espacios de producción y reproducción del conocimiento, lo cual tiene su correlato en la práctica".⁵

Sin embargo, sí guardan relación, la cual solo es posible encontrar en algunas pinceladas y criterios aislados que provienen fundamentalmente de la corriente principal en idioma inglés. Se hace muy difícil tratar de observar dentro de la literatura consultada (investigaciones, artículos y libros asociados al tema) posturas que analicen estos dos fenómenos en interrelación. De ahí que se pueda afirmar la necesidad de criterios sólidos que demuestren una coherencia más acertada al respecto. Análisis más agudos refieren el uso de elementos de la comunicación social, tales como emisor, receptor, medios, canales, dentro de trabajos académicos referidos a gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, se puede encontrar en artículos sobre comunicación social alusión a los distintos procedimientos de la gestión del conocimiento, tales como la recopilación, la organización, la aplicación y la innovación. Pero eso resulta pobre ante la riqueza de vínculos de interdependencia que existen entre ellas. A continuación se presentan algunos de los principales postulados que, de acuerdo con los análisis y la reflexión anterior, se han podido establecer según definiciones de cada proceso, sus tipologías, modelos y procesos que desarrollan.

ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES

En cuanto a la relación directa que existe entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento según sus definiciones y conceptos, es importante resaltar que ambos campos de estudio son considerados como un movimiento organizacional y social; una práctica que hace uso de un conjunto de técnicas y actividades y como una disciplina académica. Ambas disciplinas se interrelacionan directamente; una depende de la otra para ejercer y fungir como función vital dentro de las instituciones.

Existen autores que han explorado la relación desde sus diversas propuestas, y entre otros criterios han referido que "la transformación de la información en conocimiento, depende de la posible transformación de las estructuras mentales, del cambio en la conciencia de la realidad, lo cual constituirá la verdadera revolución cultural. Cada nuevo conocimiento cambia la estructura existente de conocimiento, intensificándola y dotándola de nuevas posibilidades de interrelacionar hechos de la realidad supuestamente inconexos".⁶

En este criterio se hace alusión a una parte importante de la apreciación, gestión y puesta en práctica del saber. De ahí que constituya un referente verdaderamente importante para entender hasta los procesos comunicativos que intervienen en la concepción del conocimiento, cuyo significado es lo imprescindible que resulta prestar atención al surgimiento de un nuevo conocimiento que por sus características puede revolucionar la manera de entender, codificar y decodificar los

mensajes, como es el caso de la comunicación. Esta última constituye un medio por el cual se filtran percepciones, apropiaciones del conocimiento y se aprende a canalizar o no las distintas manifestaciones de ese nuevo saber que finalmente termina por cambiar, en algunos casos, las percepciones que hasta el momento se tenían sobre determinados fenómenos.

La gestión del conocimiento es vista como un proceso de comunicación social, facilitada por la colaboración y cooperación de los medios. El conocimiento es propio de la persona que lo crea y es capaz de compartirlo mediante el contacto personal.⁷ Esto demuestra que los medios y canales institucionales utilizados y el proceso de intercambio comunicativo, forman parte de la relación entre gestión del conocimiento y comunicación institucional; de ahí que identificarlos correctamente ayude a potenciar sus facilidades como conectores dentro de la gestión organizacional. "Los trabajadores del conocimiento están en función de numerosos procesos de comunicación, coordinación, cooperación y prácticas en pro de la organización. Alianzas, equipos, empresas de capital mixto, redes y comunidades profesionales son ejemplos del tipo de contexto institucional que se desarrolla, donde el trabajo alrededor del conocimiento se caracteriza por una necesidad fuerte de comunicación."⁸

Una nueva era de medios de comunicación supone encontrar nuevas vías para transmitir y compartir el conocimiento. "Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se utilizan como entornos que facilitan el aprendizaje, son capaces de generar interacciones muy poderosas con el entorno físico y social, e incluyen estrategias y diseños que enfrentan al individuo a problemas reales, generando competencias que le preparan para enfrentarse a problemas mal estructurados".⁹ Según las definiciones presentadas sobre ambas disciplinas, en sentido general se pueden determinar como elementos convergentes los siguientes:

- Son consideradas prácticas, disciplinas y un proceso organizacional, o un conjunto de técnicas y actividades.
- Naturaleza social; necesitan de la interacción entre las personas.
- Requieren de una combinación sinérgica de las capacidades humanas, tecnológicas y estratégicas.
- Se apoyan en flujos informacionales para compartir información y construir significados.
- Se relacionan estrechamente con la identidad y cultura de la organización.
- Interactúan hacia lo interno y externo de la organización.
- Se interesan por la innovación, aspecto muy relevante en el ámbito organizacional.

ANÁLISIS DE LAS TIPOLOGÍAS

Tanto la gestión del conocimiento como la gestión de la comunicación institucional, se investigan en un mismo escenario: la organización. Por lo tanto, la clasificación institucional se considera una convergencia que existe entre las dos disciplinas, que sirve para dar lugar a una reflexión específica dentro de este proyecto, si bien es importante señalar que, en el caso de la comunicación en y para estos espacios, recibe múltiples denominaciones, lo que hace confusa muchas veces su estudio y comprensión. Además, en los procedimientos de la gestión del conocimiento, por un lado, la organización ya se ha apropiado del conocimiento existente, lo está utilizando y almacenando dentro de sí. Por otro lado, la organización también

necesita recoger el conocimiento virtual del ambiente externo y difundir ese mismo conocimiento a todo el público objetivo que le rodea.

En este procedimiento, la gestión del conocimiento interno y externo se considera como otra convergencia con la comunicación institucional interna y externa para realizar todos los procesos mencionados, pues sin que esta los enuncie de manera explícita, son las informaciones y el conocimiento organizacional el contenido esencial que la comunicación emplea para elaborar sus mensajes y discursos en aras de relacionar a la organización/institución/empresa con sus públicos de interés y el contexto (ecosistema) en el que se desarrolla.

Compartir el conocimiento es un proceso donde los individuos intercambian mutuamente de manera implícita y explícita el conocimiento y contribuye a crear un nuevo conocimiento. Este proceso es esencial en la transmisión del conocimiento individual al organizacional.¹⁰ En cada proceso de la gestión del conocimiento, la comunicación desempeña un papel indispensable, sobre todo para acopiar, almacenar, utilizar y renovar el conocimiento tácito, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) funcionan específicamente y aportan más fuerza en la gestión del conocimiento. A través del funcionamiento y del uso eficiente de las TIC, se realiza una presentación visible y tangible del conocimiento tácito, como una preparación básica para realizar otros procedimientos posteriores de la gestión del conocimiento, tales como la combinación entre conocimiento explícito y tácito, el uso correcto de los materiales tangibles e intangibles, entre otros. Además, la visibilidad del conocimiento tácito mediante el mecanismo de TIC, garantiza la objetivación del conocimiento individual para luego convertirse en organizacional, lo que fortalece la base intelectual de la organización, y se considera como un cimiento imprescindible de la gestión del conocimiento. Según las tipologías establecidas para ambas disciplinas, se identifican como posibles convergencias principales que existen entre ellas, las siguientes:

1. Existe en ambas una intención de estratificar el fenómeno en niveles organizacionales: de lo individual a lo organizacional. Desde el primer momento, la información y el conocimiento provienen del individuo, luego la interacción con otros individuos y sistemas genera nuevo conocimiento que pasa de ser individual para convertirse en organizacional.
2. Según el origen y ámbito del movimiento del conocimiento y la comunicación, ambos se relacionan con el ambiente interno y externo, en función de cada tipo de público de interés y sus particularidades.
3. Según la esencia de estudio, lo interno y lo externo se deben combinar de modo sinérgico para un mejor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas y humanas de que dispone la organización en aras del uso adecuado del contexto de desempeño.

ANÁLISIS DE LOS MODELOS QUE LOS EXPRESAN

Todos o casi todos los elementos de los cuales se vale una correcta comunicación, lo que incluye medios, actores, mensajes y otros componentes del proceso, permiten que el conocimiento realmente logre filtrarse por los canales y espacios correspondientes y surja el efecto deseado por quienes practican la comunicación y aprehenden el conocimiento compartido.

El conocimiento no puede ser reducido a una sola noción como información, percepción, descripción, idea o teoría: hay que concebirlo como un conjunto de modalidades y de niveles, que engloban estos

elementos. Congrega además una competencia (aptitud productiva), una actividad cognitiva que es función de esta competencia y un saber, resultado de estas actividades [...] La comunicación social, por lo tanto, constituye un factor esencial en el desarrollo mental. No hay posibilidad de que se manifieste la mente si no hay previamente una interacción social y, en el marco de esta, el desarrollo e integración de un sistema de interacción simbólica: el lenguaje.¹¹

El lenguaje en la actualidad no queda reducido a la palabra articulada-gesticulada y la escritura, sino que "incorpora lo visual o icónico y lo digital".¹² Precisamente una fuente de retroalimentación importante entre el ciclo del conocimiento¹³ y la comunicación^{14,15} es la manera en que se transforman los elementos que componen este proceso. En este caso se hace referencia, por ejemplo, al modo en que el sujeto se apropia de los datos, construye información y luego conocimiento. Más tarde ese mismo sujeto transforma ese conocimiento en nuevos datos o información que transmite/comparte a otro sujeto, lo cual es perfectamente traspolable al plano colectivo: grupal, organizacional.

Es un ciclo que se repite constantemente, y da como resultado infinitas interconexiones entre conocimiento y comunicación. Dicho ciclo debe ser gestionado de manera consciente y planificada, al mismo nivel que actualmente se efectúa la gestión de comunicación y conocimiento; pero en estrecha relación, de modo que rompa límites y se establezca de manera visible y articulada. En el mismo sentido, pero más específico al proceso de la transferencia del conocimiento según la interconexión entre ambas disciplinas, se ha planteado que "cada procedimiento de comunicación representa una transferencia del conocimiento, eso es inevitable. Sin embargo, se puede controlar o promover mediante un aprendizaje mutuo...]. La mejor estrategia es compartir el conocimiento según el objetivo para maximizar el aprendizaje mutuo".¹⁶ Este planteamiento explica indiscutiblemente una relación interdisciplinar, teniendo en cuenta la naturaleza que poseen ambos campos de estudio. Además, también se menciona el aprendizaje como un articulador y facilitador para mejorar el cumplimiento de ambas partes, lo que supone desplegar grandes esfuerzos para que esto realmente se cumpla.

Otros autores también destacan la importancia del compartimiento y la transferencia del conocimiento, toda vez que "el conocimiento es más efectivo cuando se transfiere mediante la interacción".¹ Esta es una cita que respalda la conversión del conocimiento presente en el modelo de *Nonaka* y *Takeuchi*.¹³ La interacción se puede entender como un proceso comunicativo circular que comprende la retroalimentación constante. "La comunicación es un factor central de constitución para el sistema social en general, y para la organización en particular. La comunicación ofrece un espacio favorable para los grupos u organizaciones cuando ellos necesitan participar para lograr que el proceso de conocimiento tenga lugar en la organización".⁸

Al mismo tiempo, para cumplir eficientemente el compartimiento del conocimiento, también se indican otros elementos importantes a los cuales se les debe prestar la debida atención, tales como el contexto ritual y común, el comportamiento, la emoción, la confianza interpersonal, el lenguaje, la infraestructura, el valor, la base del conocimiento,¹⁸⁻²⁰ entre otras. Todos estos elementos son palpables. No solo se relacionan estrechamente con la gestión del conocimiento, sino que también se vinculan inseparablemente con la comunicación institucional y su gestión. Resultan contenidos detallados de la gestión de ambas disciplinas; por lo tanto, hacen emerger una interconexión interdisciplinar.

Para explicar la relación entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento a partir de los modelos existentes se ha hecho referencia a factores vinculados como: la confianza interpersonal, la comunicación, la colaboración, el compartimiento de la información y el poder del colaborador.

Los procesos de gestión del conocimiento, adquisición, diseminación y aplicación del conocimiento, poseen un valor trascendente para hacer cumplir los objetivos organizacionales, y se apoyan en la comunicación cara a cara, los espacios de participación y la eficiencia resultante de esta transmisión de información a todas las partes, y el proceso de apropiación que se genera con ello.²¹

Se puede afirmar que existen convergencias entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento en sus componentes según los modelos que las describen y explican, lo cual se resumiría en los aspectos siguientes:

1. En los modelos mencionados de gestión del conocimiento, se plantea como regla que el proceso de gestión del conocimiento es un ciclo, incluyendo los componentes y el funcionamiento como un conjunto global. Estos son graficados con diferentes procedimientos, tales como adquisición, diseminación y aplicación del conocimiento, entre otras, como una cadena, que funciona inseparablemente. Aunque los examinados se manifiestan de forma independiente, tienen implícito un proceso de comunicación, que incluye medios, canales y espacios que se utilizan; actores que se desempeñan; informaciones, conocimientos que se intercambian; identidades, culturas, contextos y valores de los que se nutren; ambiente interno y externo que se interrelacionan, y muchos otros factores de la comunicación institucional y su gestión, la cual no es reconocida como tal y mucho menos concebida con la capacidad de articular desde su práctica la gestión del conocimiento.
2. En los modelos de la comunicación social son poco usuales aquellos que explican el proceso de la comunicación institucional y su gestión, pero todos mencionan la información y el conocimiento. Estos se consideran insumos y contenidos, en palabras de *Martín Serrano*;¹⁵ objetos de referencia -para el caso abstracto- sobre los que se comunica mediante el proceso comunicativo, a la vez que este los enriquece y transforma, solo que muy poco se alude en el área de la comunicación institucional a su claro y necesario vínculo con la gestión del conocimiento.
3. En los modelos que explican ambas disciplinas se observa que el proceso que representan debe estar en sintonía con los objetivos de la organización y potenciar su eficacia y eficiencia.
4. En el caso de los métodos, es importante mencionar que para ambas disciplinas, pueden ser utilizados tanto métodos de trabajo como de investigación, de carácter cualitativo y cuantitativo. Ambos logran recopilar información y conocimiento que responden al cúmulo de acciones coordinadas en materia de comunicación. Estos elementos pueden gestionarse de manera individual o colectiva, teniendo en cuenta los indicadores de medida y evaluación de la información y la comunicación.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES QUE LAS OBJETIVAN

El proceso más importante que ambas prácticas y disciplinas poseen es el de gestión, el cual está presente, a partir de un ciclo genérico, que implica la planificación, la ejecución y la evaluación. A su vez, dentro de cada uno se

constatan subprocesos más específicos de cada actividad, pero que sin dudas evidencian la interrelación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la comunicación institucional. Por ejemplo, la generación de datos, información y conocimientos, expresiones de actos comunicativos contenidas en diferentes soportes que se producen/reproducen, conservan y socializan por diferentes vías para públicos de interés que interactúan con ellos y generan nuevas expresiones/representaciones que deben ser recopiladas, procesadas, conservadas, recuperadas y devueltas al ciclo procesual.

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN Y ESPACIOS DE CONVERGENCIA

La relación entre ambas disciplinas se puede interpretar otorgándole una perspectiva comunicacional al conocimiento desde los cuatro campos siguientes:²²

- Las prácticas comunicativas del conocimiento organizacional, con énfasis en las comunidades de práctica. Considera que la construcción, el uso y la gestión del conocimiento organizacional están inherentemente relacionados con el poder y las políticas organizacionales, enfocados en una cultura de compartir el conocimiento.
- Las conexiones comunicativas del conocimiento organizacional que se enfoca en el modo en que las conexiones entre los conocedores están implicadas, influyen y están influenciadas por varios procesos de conocimiento. Estudia las limitaciones comunicativas y, especialmente, las restricciones a las prácticas relacionadas con el conocimiento y su construcción.
- Las tecnologías comunicativas del conocimiento organizacional, toda vez que algunos cambios en la tecnología organizacional pueden frustrar el uso y el desarrollo del conocimiento, otros pueden facilitar la aparición del conocimiento involucrado en la práctica social, e incluso, pueden permitir organizar tales prácticas, como es el caso del software de código abierto.
- El contexto comunicativo del conocimiento organizacional, el cual en la investigación sobre los procesos organizacionales de conocimiento ha incrementado su visibilidad e importancia. Incluso se han propuesto tipologías de conocimiento asociadas a diferentes contextos. Se relaciona mucho con el contexto social, cultural, el clima, el valor y otros aspectos internos y externos de la organización. El contexto comunicativo es el ambiente o escenario general que permite y favorece la difusión, intercambio, almacenamiento, renovación de la información y el conocimiento. Este relaciona estrechamente la construcción y el desarrollo de la organización; penetra casi en todos sus procedimientos, tanto internos como externos. Como es lógico, influye en los procesos de comunicación institucional y en la gestión del conocimiento.

En la literatura consultada se ha indicado que los comunicadores deben desarrollar ciertos conocimientos y habilidades con el fin de contribuir a la eficacia de la organización. Para esto "son importantes cuatro áreas de conocimiento que incluyen la comunicación a través de procesos, la comunicación a través de estructuras, la comunicación a través de la interacción social y la comunicación desde y hacia el medio ambiente".²³ También se ha hecho alusión a la perspectiva relacional de compartir conocimiento, más cercana a la comunicación institucional. En ella se concibe que "compartir conocimiento es un proceso que conecta a la comunicación con el aprendizaje, que ayuda a permitir que alguien haga algo

directamente (para resolver un problema, usar una máquina, escribir un libro), o en un futuro, usando una variedad de medios de comunicación".²⁴

En el caso de la perspectiva comunicacional de la gestión del conocimiento, existen múltiples factores que permiten que se desarrolle el proceso comunicativo. Para esto, han surgido modelos y paradigmas que se apoyan en una manera específica de transmitir información a través de medios, canales, espacios y públicos de interés. En ellos se comparte no solo información, sino también conocimiento, cultura, valores y significados compartidos, y otros elementos de gran importancia, todo lo cual nutre los ambientes organizacionales de la institución, dígase ambiente interno y externo.

En una organización, si existe un sistema de comunicación institucional gestionado, en el que se incluye un uso correcto de medios tecnológicos, respeto por la cultura organizacional, un clima favorable y un sistema proactivo de estimulación, puede decirse que están las bases fundamentales para la puesta en práctica de la gestión del conocimiento.

En la perspectiva cognitiva de la comunicación institucional se hace alusión, como en el caso anterior, a la información y al conocimiento relevante para la organización y su sistema. En este sentido, el conocimiento forma parte del proceso de comunicación, el cual se ve como insumo y expresión/contenidos, que ayudan a entender la intención de mantener una comunicación institucional coherente, coordinada, integrada, estratégica y eficiente para cumplir las metas y objetivos trazados por la institución. Un sistema establecido de gestión del conocimiento en la organización, también favorece un flujo de comunicación bien definido, así como una interacción oportuna intra e interinstitucional.

Si se entiende que ambas prácticas y disciplinas dependen una de la otra para su propia objetivación y para apoyar los procesos de la gestión organizacional, su existencia y su funcionalidad, se hace imprescindible su identificación y su enunciación. Esto garantiza la optimización de esfuerzos y recursos, a la vez que el logro del adecuado funcionamiento particular de cada una de dichas prácticas y su complementariedad, que haga de la organización un espacio más coherente y dispuesto en el cumplimiento de sus funciones y metas.

A partir de las distintas perspectivas análogas identificadas, ha sido posible delimitar, a nivel organizacional, algunas áreas de convergencia, que de alguna manera pueden potenciar el desarrollo de la relación aquí evidenciada. Entre otras se pueden enunciar las siguientes:

- *Innovación*. La gestión del conocimiento dinamiza los procesos de innovación, a partir de gestionar un flujo compuesto de experiencias, valores, información sobre el contexto, percepciones de expertos y *know how*, que posibilitan la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias y de información. El proceso de innovación y la gestión del conocimiento están correlacionados, ya que el conocimiento constituye una entrada al proceso, también salida en forma de resultados de innovación, aplicados gracias a la generación de un nuevo conocimiento.
- *Comunicación institucional*. Apoya el proceso de innovación, desde su difusión y apoyo a las relaciones del innovador con las partes interesadas, y contribuye a la reputación de la organización. Debe ser además innovadora, para formar parte de la identidad, la ética y la estrategia organizacional.
- *Relaciones públicas*. Prácticas de comunicación de carácter relacional, que permiten el diálogo, el intercambio entre los diferentes actores organizacionales

e interorganizacionales. Contribuyen al intercambio de información y a la gestación de nuevos conocimientos. Se constituyen en un sello de la organización.

- *Tecnología de la información.* Son importantes para la implementación y práctica de la gestión del conocimiento, pues respaldan un eficiente flujo informacional. Potencian también la comunicación institucional interna y externa, incluyendo la interpersonal. Soportan la comunicación, la cooperación y la coordinación, y posibilitan el acceso a la información y a las fuentes de conocimiento.
- *Recursos humanos.* La comunicación implica personas, con sus actitudes, relaciones y habilidades. El desarrollo estratégico de los recursos humanos, como capital, optimiza los procesos respaldados por decisiones, los enriquecen con la experiencia organizacional adquirida, e incrementa el número de procesos innovadores que pueden transformar la información en conocimiento, y contribuir a la obtención de nuevos conocimientos.
- *Aprendizaje organizacional.* Es un proceso de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento accesible a todos los miembros relevantes de la organización. Influye tanto en lo individual, como en lo grupal. Desde la gestión del conocimiento, hay un fuerte interés por potenciar la creación y la adquisición del conocimiento, lo cual se puede lograr a través de la interacción social, ya sea interna o externa.
- El hecho cultural es transversal a todas las áreas mencionadas; es base y fuente de enriquecimiento de estas.

CONCLUSIONES

Finalizados los análisis efectuados se puede concluir que la comunicación institucional y su gestión hacen alusión a la información y el conocimiento, mediados por la tecnología, pues los considera contenidos e insumos del proceso comunicativo que, a su vez, los enriquece y transforma mediante diversas prácticas y herramientas, cuya intención es establecer la interacción entre actores y públicos de interés. La gestión del conocimiento es un proceso dinámico que garantiza el movimiento del conocimiento en la organización, y se mantiene por los recursos humanos y las tecnologías, elementos y procedimientos que aluden al proceso comunicativo, el cual debe ser gestionado para ser eficaz.

Tanto la gestión de la comunicación institucional como la gestión del conocimiento se desarrollan y evalúan desde el nivel institucional, pero desconectadas entre sí la mayor parte de las veces; se relacionan con el uso constante de la información, el conocimiento y con el ambiente contextual y cultural de la organización; a partir de las distintas perspectivas convergentes entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento es posible delimitar a nivel organizacional algunas áreas como la innovación, las relaciones públicas, el uso de las tecnologías, los recursos humanos y el aprendizaje organizacional, que pueden potenciar el desarrollo de la relación que se hace evidente entre ellas. Todo esto permite afirmar que la premisa de partida de la investigación se cumple, toda vez que el reconocimiento manifiesto de una relación entre las disciplinas gestión de la comunicación institucional y gestión del conocimiento, pocas veces declarada y mucho menos estudiada, por la influencia de la concepción disciplinar en la construcción del conocimiento, es evidente. Dicha relación se hace distinguible en puntos de convergencia con potencialidades para avanzar en construcciones conceptuales más holísticas y prácticas profesionales ricas, óptimas y eficientes en

estas esferas. Todo esto muy a tono con los tiempos de inter y transdisciplinariedad que exige hoy la construcción de saberes.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Yang Yang, Deborah Torres Ponjuán e Hilda Saladrigas Medina diseñaron el estudio, analizaron los datos y redactaron la primera versión del manuscrito; Yang Yang estuvo implicada en la recogida y el procesamiento de la información preliminar. Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprobaron la versión finalmente remitida.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores no declaran conflicto de intereses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Katz D, Khan R. Psicología social de las organizaciones. México, D.F: Trillas. 1986.
2. Hu Z. Teoría de comunicación. Beijing: Editorial de la Universidad Qinghua; 2008;105.
3. Costa J. El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona: CPE Editor; 2012:41-2.
4. Ponjuán G. Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006:9.
5. Saladrigas H, Yang Y, García G. La enseñanza de la relación entre gestión del conocimiento y la gestión de la comunicación institucional [CD-ROM]. Sancti Spíritus. Universidad de Sancti Spíritus; 2014.
6. Pardo R. El conocimiento y los medios de comunicación en la sociedad de la información. Madrid: Razón y Palabra; 1999.
7. Massingham P. An evaluation of knowledge management tools: Managing knowledge resources. J Knowl Manag. 2014;18(6):1075-100.
8. Maier R. Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Berlin: Springer-Verlag. Heidelberg; 2007:48-9.
9. Nó Sánchez J. Comunicación y construcción de conocimiento en el nuevo espacio tecnológico. Rev Univ Sociad Conoc. 2008;5(2):37.
10. Van den Hooff B, de Ridder JA. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. J Knowl Manag. 2004;8(6);2004:117-30.

11. Morín E. Ciencia con conciencia. Barcelona: Anthropos; 1984:78.
12. Costa J. El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona: CPE Editor; 2012:175-84.
13. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating Company: how Japanese companies create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press; 1995.
14. Martín-Serrano M. Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Madrid: Cuadernos de Comunicación; 1981.
15. Martín-Serrano M. Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Madrid: Mc Graw Hill; 2007.
16. Groff T, Jones T. Introduction to Knowledge Management. Burlington. Butterworth-Heinemann; 2003.
17. Gamble y Blackwell. Knowledge Management Systems. 2001 [citado 13 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-management-system.html>
18. Bergeron B. Essentials of Knowledge Management. New Jersey: John Wiley and Sons. 2003.
19. Coleman D. Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing. Knowledge Management Handbook. Boca Raton: CRC Press LLC; 1999.
20. Hislop D. Knowledge management in organizations. A critical introduction. Oxford: Oxford University Press; 2005.
21. Chong A, Chan F, Goh M, Tiwari M. Do interorganizational relationships and knowledge-management practices enhance collaborative commerce adoption? Internat J Product Res. 2013;51(7):2006-18.
22. Canary H, McPhee R. Communication and Organizational Knowledge. Contemporary Issues for Theory and Practice. Taylor & Francis e-Library; 2011.
23. Hamrefors S. Communicative leadership. J Communic Manag. 2010;14(2):141-52.
24. Boer NI. Knowledge sharing within organizations: A situated and relational perspective. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management; 2005 [citado 13 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1765/6770>

Recibido: 20 de abril de 2016.

Aprobado: 15 de julio de 2016.

Hilda María Saladrigas Medina. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
Correo electrónico: saladrigas@fcom.uh.cu