

La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*

Knowledge management and process improvement

Tomás José Fontalvo Herrera**
Raúl Quejada***
Joaquín Guillermo Puello Payares****

RESUMEN

En este artículo de reflexión se muestra la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, y como esta apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que a través de la dinámica del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) existente en la empresa, se estructuran innovaciones en sus productos y procesos, para de esta forma dar respuesta a los cambios vertiginosos del mercado y así aumentar la capacidad de cumplir con los índices y requisitos establecidos. También, se presenta como la gestión del conocimiento en las organizaciones brinda resultados prácticos y métodos eficientes en la cadena de valor, seguidamente se ilustra sobre la importancia de la comunicación organizacional, como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, para finalizar en el tercer apartado evidenciando la relación existente entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, sistemas de Gestión, innovación, conocimiento, mejora continua.

ABSTRACT

This paper of reflection shows the importance of effective communication within organizations, and how it leverages the actions for continuous improvement of processes, and that through the dynamics of Intellectual Capital (Human Capital, Structural Capital and Relational Capital) at the firm are structured innovations in products and processes, thereby responding to rapid changes in the market and increase the ability to comply with the rates and requirements. As well, presented as knowledge management in organizations provided results, practical and efficient methods in the value chain, then it illustrates the importance of organizational communication as a platform for the generation, dissemination and appropriation of knowledge, ending in the third section showing the relationship between the continuous improvement of management and organizational communication.

Key words: Knowledge Management, Management systems, Innovation, knowledge, continuous improvement.

* Recibido: 11 marzo de 2011. Aceptado: 3 mayo de 2011.

** Docente de tiempo completo del Programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Finanzas y Gerencia de la Calidad (Universidad del Norte). Ingeniero Industrial e Ingeniero Químico (Universidad del Atlántico). Líder del grupo Calidad y Productividad Organizacional Integral categorizado en B por Colciencias. Correo Electrónico: tomasjosefontalvo@gmail.com

*** Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena y Docente de tiempo completo del Programa de Economía de la Universidad de Cartagena. Magíster en Economía de la Universidad Nacional de Colombia. Líder del grupo Mercado Laboral categorizado en Colciencias. Correo Electrónico: rquejadap@yahoo.es

**** Jefe de la Sección de Asesoría y Orientación de Proyectos de Investigación, Vicerrectoría de Investigaciones, Universidad de Cartagena. Especialista en Gestión Gerencial y Administrador Industrial de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: joaquinpuello@yahoo.es

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, la implementación de los sistemas integrados de Gestión se le ha brindado una gran importancia a fin de encarar los desafíos que trae consigo la internacionalización de la economía, los desarrollos tecnológicos, las exigencias cambiantes de los clientes, los ciclos de vida de los productos cada vez más cortos y la expansión en el mercado doméstico, es por esto que se ha generado interés en su diseño, medición y análisis. Para gestionar como las actividades de innovación generan mejoras en estos sistemas.

Por lo anterior en este artículo, se presenta como la gestión del conocimiento a través de la comunicación organizacional, genera innovaciones en productos y procesos orientadas a mejorar progresivamente o radicalmente los sistemas de gestión. Se puede definir la gestión del conocimiento como el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de una organización. La gestión del conocimiento ha tomado importancia en los últimos años ya que se ha observado que muchas empresas, que no cuentan con grandes recursos tangibles, alcanzan mayores ventajas competitivas que otras que los poseen. Existen estudios que evidencian que el conocimiento y su apropiada gestión tienen efectos en la obtención de estas ventajas, entre las cuales tenemos a la capacidad innovadora empresarial, como motor de mejoramiento.

Ahora, para la gestión de conocimiento se hace necesario el establecimiento de una comunicación organizacional eficaz y eficiente, para la divulgación de su planeación a corto y a largo plazo. Esta estructura debe contar con la participación activa de todos los trabajadores, para así crear obligaciones y deberes en la consecución de las metas establecidas. Esta comunicación se hace necesaria, debido a que la organización debe convencer, informar, formar y sobre todo motivar a los recursos humanos sobre la importancia de los procesos de innovación y se efecto en los sistemas de gestión.

Por consiguientes, para la elaboración de este artículo se analizó la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con la comunicación organizacional, para generar innovaciones en productos y procesos, direccionadas a las mejoras continuas de los sistemas de gestión de las empresas, desde una perspectiva descriptiva, argumentativa y propositiva, la cual se inicia ilustrando la importancia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual, como generadores y multiplicadores del conocimiento. De igual forma se analiza la estructura comunicacional en la empresa y como esta facilita los procesos de innovación.

Con lo anterior, se propone un modelo en donde se presentan la relación de las variables, y se muestra la correspondencia de los componentes de capital intelectual (Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural) y la comunicación organizacional efectiva para genera innovaciones incrementales y/o radicales orientadas a la mejora continua de la planificación y control de los sistemas de gestión.

1. REFERENTE CONCEPTUAL

La gestión del conocimiento como dinamizador, de los procesos de innovación empresariales, y como motor del crecimiento económico, a través del desarrollo y puesta en marcha de políticas en ciencia, tecnología e innovación (CT+I), cumplen un papel fundamental en la generación de ventajas competitivas en las naciones, ya que el conocimiento, definido por Davenport y Prusak (2000), es el flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y "saber hacer" que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Las organizaciones para satisfacer los requerimientos del mercado, cuentan con recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos los generadores de diferenciación en nuestros días, estos activos, simbolizado por el capital intelectual son el principal generador de valor y ha pasado a constituir la base fundamental de generación de riqueza para cualquier comunidad empresarial Romer (1986).

El proceso de innovación y la gestión del conocimiento cuentan con una correlación tendiente a uno, ya que el conocimiento se constituye en una entrada fundamental a este proceso, y a su vez en una salida, debido a que los resultados de innovación (productos o procesos) son aplicaciones gracias a la generación de nuevo conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995), consideran a la innovación como un proceso de creación de conocimiento, cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a aquellos trabajadores que participen en este.

Dada la importancia del conocimiento, como el elemento más significativo en los sistemas de gestión empresarial, seguido de los recursos económicos, este trabajo busca establecer como la planificación y control de la comunicación al interior de las empresas fortalece los procesos innovativos, que inciden en la mejora continua de la empresa; En efecto, los flujos de información depende de la comunicación entre los elementos del sistema, mientras que el fortalecimiento de la relación con el entorno se estructura en la cooperación entre estos. Es pertinente anotar que la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que este sea, no garantiza la

generación de ventajas en el mercado, es necesario establecer una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades que fomenten su adquisición, asimilación y transformación. Bueno (2000), define la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear competencias esenciales.

2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Son muchas las definiciones y los alcances que se le han dado al término conocimiento, por parte de intelectuales de diferentes épocas y latitudes. Para Parménides de Elea, filósofo griego, existían dos formas de llegar al conocimiento, una basada en los datos de los sentidos y la otra basada en la razón. Para Nonaka y Takeuchi (1995), este, es la creencia verdadera y justificada, resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.

El conocimiento, para una organización, puede conceptualizarse como un proceso simultáneo de conocer su entorno y de intervenir dinámicamente en este, apoyado en su experiencia (curva de aprendizaje) y sus habilidades, este proceso incluye sus valores, actitudes y creencias. Es por esto que la alta gerencia debe establecer estrategias acertadas en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, que debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, difundirlos entre sus empleados y materializarlos en productos tangibles o intangibles. Este proceso brinda como resultado al interior de las empresas, la generación de su Capital intelectual.

Stewart (1997) define el Capital Intelectual como el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Las empresas deben incluir en sus planes estratégicos a su capital intelectual, como el rasgo diferenciador en el mercado, ya que su gestión efectiva, brinda como resultados, prácticas y métodos eficientes de producción, mejora el conocimiento del entorno económico y social e intensifica los procesos de innovación. En las organizaciones, el conocimiento se encuentra en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas institucionales (Nelson y Winter, 1982).

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- **Capital Humano:** conocimiento tácito, implícito y explícito que poseen las personas, en otras palabras,

este componente recoge tanto las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajos que constituyen a la empresa.

- **Capital Estructural:** Es el conocimiento que se ha captado e institucionalizado dentro de la estructura, procesos y cultura de la organización.
- **Capital Relacional:** Es el valor del conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con actores del entorno.

La Gestión del Conocimiento, según Daft (1992), consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.

Se consideran procesos pertenecientes a la gestión del conocimiento, el conjunto de actividades que están direccionadas a la formulación y ejecución de estrategias para el diagnóstico, diseño, puesta en marcha y seguimiento del conocimiento al interior de una empresa. Pávez Salazar (2000) plantea que entre los objetivos que se pueden alcanzar con la Gestión del Conocimiento están:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Este conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de estas. El manual de Oslo (2006), define la innovación, como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Por

consiguiente la empresa como un elemento fundamental en el ciclo económico, es el elemento fundamental del proceso de innovación, por ser el principal nodo especializado en ofrecer productos al mercado. Una empresa es innovadora cuando desarrolla o mejora productos, y logra posicionarlos en el mercado, o desarrolla procesos tecnológicamente nuevos o mejorados, en sus métodos de trabajo.

La alta gerencia debe propender para que las actividades investigativas, técnicas, operativas, financieras, comerciales y organizacionales, en todos sus niveles, tengan por objeto conducir a innovaciones, por tanto es indudable que la innovación se considere uno de los ejes de generación de ventajas competitivas. En este sentido, Means y Faulkner (2001) afirman que la innovación es un proceso estratégico fundamental que conduce a las organizaciones hacia los mejores mercados. Por tanto, la innovación es un imperativo estratégico, donde la gerencia tiene como tarea desarrollar y explotar la capacidad de la organización para la innovación, así como conocer las capacidades para la innovación de la misma, creando un clima creativo y los estímulos necesarios para su desarrollo.

3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En nuestros días, la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que para su planificación estratégica este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos. Por comunicación, derivado del latín *communicare*, que significa “poner en común, compartir algo”, podemos definir como el proceso en el cual se transmiten y reciben mensajes y/o ideas entre dos o más individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios.

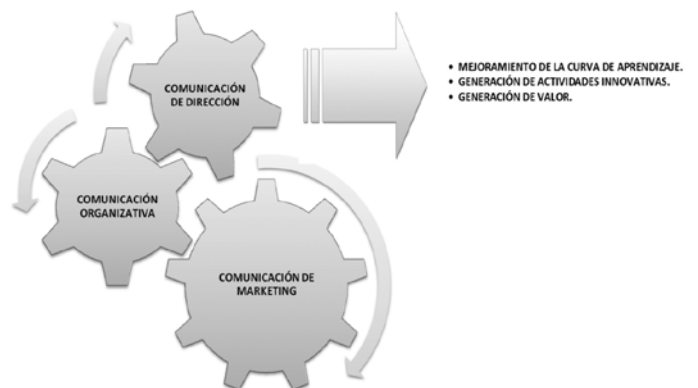
La comunicación cumple un papel fundamental en los diferentes sistemas de gestión de una empresa, como son los sistemas de gestión Health, Environment, Safety and Quality (HESQ), sistema contable y financiero, y sistema de seguridad integral, ya que son los procesos de comunicación los que establecen una estructura del sistema de información y comunicacional orientada a la mejora continua.

Por lo anterior, la alta gerencia debe diseñar y establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planeación estrategia y operativa. Este sistema debe contar con la participación activa de sus colaboradores, para de esta forma generar compromisos en el logro de los objetivos establecidos, y sentido de pertenecía

con la importancia de sus labores. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hace necesaria, debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a la acción de cambio. Manussi (2009) manifiesta que el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información, permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella.

Para la dinámica económica y social de nuestros días, Van Ceas (2003) plantea tres tipos de comunicación organizacional entre las cuales tenemos; comunicación de marketing, comunicación organizativa, y comunicación de dirección. La comunicación de marketing, se establece para planificar y controlar aspectos pertinentes a las 4 P's de la empresa (producto, precio, plaza y promoción). La comunicación organizativa, determina el marco para la relación de la empresa con el Estado, los inversionistas y con sí misma. Por último la comunicación de dirección, que es el proceso por el cual la gerencia participa en todos los niveles, los propósitos de organización a corto, mediano y largo y las estrategias para el logro de los objetivos planteados. La interacción de estas clasificaciones, basado en un enfoque sistémico, tiene como resultados la generación y divulgación de actividades innovativas, apalancadas por la generación de conocimiento (curva de aprendizaje), que tiene como fin la generación de valor para la empresa, tal y como se puede representar en la Figura 1.

Figura 1. Interacción de los tipos de comunicación corporativas.



Fuente: Elaboración propia.

Para las empresas es necesario establecer un sistema de información eficiente y eficaz, como hemos anotado anteriormente, para contrarrestar las variables exógenas que afectan

el desempeño de la empresa, ya sea por las oportunidades o por las amenazas generadas en el entorno, entre estas variables, Martínez (2005) plantea:

- Internacionalización de la economía.
- Variaciones del mercado.
- Las Finanzas.
- La innovación y la tecnología.
- El Talento humano.

El conocimiento integral de estas variables, le permiten a las empresas el establecimiento permanente de ventajas competitivas a partir de la generación de conocimiento, debido a que las materias primas, los equipos y demás recursos físicos de las empresas, son activos que por el proceso de globalización, tienen un acceso fácil para su consecución. Por esto, el conjunto de conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona, adquiridas a través de la experiencia e investigación (know how), se consolida como el rasgo diferenciador en los mercados.

Por otro lado, las implicaciones que las fuerzas del entorno ejercen en el medio organizacional, permiten tener un panorama de los aspectos que las empresas deben tener en cuenta para gestionar su cadena de valor, cada organización, debe identificar las variables exógenas que inciden en su gestión, para así construir un sistema abierto y flexible. En estos procesos de cambio, la comunicación es el eje para lograr esta estabilidad y disminuir la incertidumbre en esta dinámica constante.

Así mismo, la práctica administrativa actual está dominada por la formulación de estrategias de supervivencia, dado que los horizontes de la alta gerencia se ven predominantemente influidos por las necesidades inmediatas; sin embargo, en los ambientes turbulentos en que se vive actualmente, la empresa debe plantearse estrategias de avance. Gestionar el cambio organizacional desde y a partir de la comunicación organizacional, por lo que esto se convierte en un elemento de competitividad para las organizaciones, que implica para ellas una transformación de pensamiento estratégico, Martínez (2005).

4. EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN A PARTIR DE UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN

Por mejoramiento se puede entender, el proceso creciente y continuo, mediante el cual una persona u organización establece nuevos desafíos cada día. Para este propósito, se diseñan e implementan técnicas, procedimientos y/o modelos

para así, obtener las mejores prácticas para la ejecución de un proceso. Para James Harrington (1993), el mejoramiento esta direccionado en mejorar un proceso. Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, por lo que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

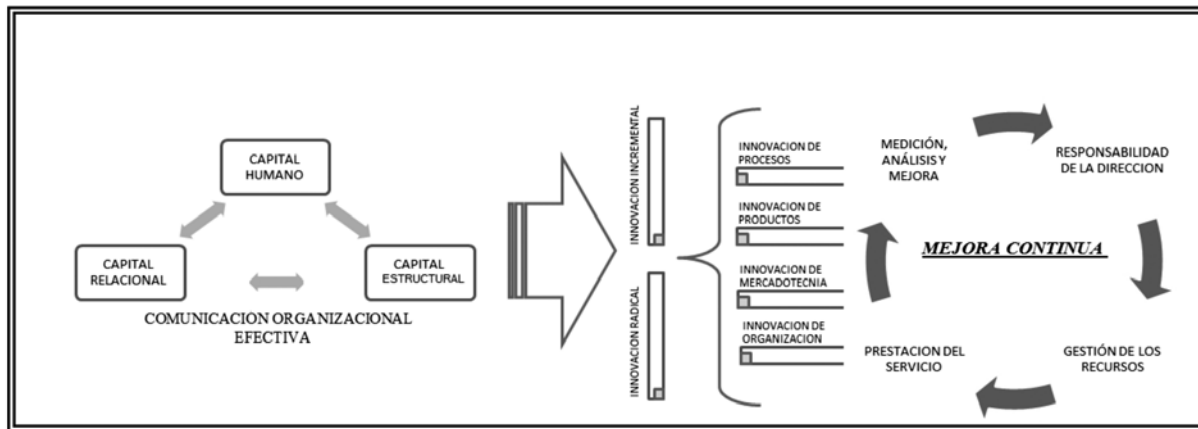
Por lo anterior, y por los cambios vertiginosos de la economía y la globalización de los mercados, las empresas tienen la necesidad de implementar mejoras en sus procesos, para de esta forma generar en sus productos y en la prestación de sus servicios rasgos diferenciadores. La norma técnica ISO 9000:2005, define la Mejora Continua, como la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Para las organizaciones es importante implementar eficazmente estas acciones en su sistema, debido a que los requerimientos e intereses del mercado son cambiantes, por las presiones competitivas y a los avances tecnológicos.

La implementación de estas mejoras en cualquier sistema de gestión, son producto de la generación de conocimiento y de la eficacia de la transferencia de conocimiento. Esta eficacia, se refleja en dos (2) factores (Davenport, 1996); la velocidad, referida con la celeridad del flujo del conocimiento al interior de una empresa, y la viscosidad con la riqueza del conocimiento trasferido. El desarrollo de innovaciones requiere necesariamente una transmisión eficaz de conocimiento, debido a que las nuevas ideas en gran medida son concebidas por el impulso de ideas anteriores. Constituyéndose la comunicación organizacional en un agente dinamizador de lo anterior.

Por lo anterior, en este apartado se propone evidenciar como la comunicación efectiva, al interior de las organizaciones de su Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), generan innovaciones en los sistemas de gestión, para que estos mejoren continuamente, en la definición de estrategias, en la adquisición de los recursos, en su cadena de valor (prestación del servicio) y en la medición, análisis y mejora del sistema. Modelo que se presenta en la Figura 2.

En la propuesta de los autores, se muestra la importancia de la gestión de la comunicación organizacional para cualquier empresa, sin importar su tamaño, como elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento en la ejecución de sus actividades innovadoras. Carballo (2006) señala que la actividad innovadora requiere, por su propia naturaleza, un uso intensivo del conocimiento. Este conocimiento y su divulgación, debe estar direccionado, para la permanencia

Figura 2. Modelo de relación del capital intelectual y la mejora continua de los sistemas



Fuente: los autores.

de la empresa en el mercado, en las siguientes variables, a saber:

1. Incrementos de la participación del mercado.
2. Diversificación de productos y/o servicios.
3. Generación de Valor Económico Agregado (EVA).
4. Incremento en la productividad por factores y productividad total.
5. Eficiencias en la estructura de costos.
6. Mejoramiento de la curva de aprendizaje
7. Mejorar progresivamente el Know How.

Por esto, las competencias de las personas, la estructura y el funcionamiento de los procesos y el conocimiento generado a partir de la relación de la organización con el entorno, deben estar cohesionado en función de la política de investigación y desarrollo (I+D) de la empresa, la cual para su éxito debe comunicarse y asegurarse de su entendimiento en todos los niveles de la misma. Una comunicación organizacional efectiva establece medios para informar a las partes interesadas, de cuáles son los objetivos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Así como de su seguimiento, evaluación y mejora, en función de las labores que realiza y su posición en la empresa.

Este seguimiento y control a los procesos busca demostrar la capacidad de estos, para lograr los resultados proyectados y para determinar el grado en su cumplimiento. Por lo que es necesario realizar es un análisis de los resultados de los procesos con sus medidas de seguimiento o indicadores de procesos. Lo que se convierte en un ciclo virtuoso para la compañía, ya que cada líder de proceso y sus colaboradores, estarán en la búsqueda continua de acciones orientadas a

mejorar los números del proceso, y esto contribuye a la búsqueda diaria de innovaciones en el conjunto de actividades que constituyen el proceso.

Por innovación se definió previamente, la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las practicas internas de la empresa, Manual de Oslo (2006). Estos nuevos productos o procesos no son resultado del azar, sino del esfuerzo de las empresas en direccionar a todos sus colaboradores en la búsqueda de innovaciones (mejoras) a problemáticas, ineficiencias y/o no conformidades (legales, técnicas, tecnológicas, operacionales, organizacionales y del mercado) existentes y potenciales en cada uno de los elementos de sus sistemas de gestión. Estas innovaciones pueden ser según su grado de originalidad, según el manual de Oslo (2006), en:

- **Innovación incremental:** Este tipo de innovación consisten en pequeños y progresivos cambios y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la productividad y de la satisfacción de los requisitos y necesidades del mercado. La innovación incremental se produce cuando se agrega (o quita, o combina, o resta, o suplanta) una parte o partes a un producto o servicio, para mejorar su funcionamiento.
- **Innovación radical:** las innovaciones radicales se producen con productos y procesos nuevos, completamente diferentes a los que ya existen; son cambios revolucionarios en la tecnología y representan puntos de inflexión para las prácticas existentes (Ettlie et al., 1984). Para Pedersen y Dalum (2004), la innovación radical es un cambio mayor que representa un nuevo

paradigma tecnológico, lo que implica que los códigos tecnológicos de comunicación desarrollados hasta ese momento se volverán inadecuados.

Las innovaciones incrementales son de tipo acumulativo y plano, ocurren de forma continua en las empresas e industrias. Este tipo de innovación, para Turriago (1998), no son tanto el resultado de procesos definidos de I&D y si mas bien resultado de la experiencia y del mejoramiento de la curva de aprendizaje de las personas directamente vinculadas a los procesos (learning by doing); así como también por iniciativa que provienen de los usuarios de tecnología, procesos o producto (learning by using).

Las innovaciones radicales son producto de un proceso estructurado de I&D, son sustituyentes, lo que indica cambios fundamentales, con los productos y/o procesos que existían anteriormente. Las innovaciones incrementales y radicales son complementarias, no se dan la una sin la otra, Turriago (1998). Estas innovaciones tienen por objeto brindar cambios a los productos que la empresa ofrece al mercado o a los procesos existentes en su cadena de valor, es por esto que a continuación analizaremos los tipos de innovación definidos en el manual de Oslo (2006); Innovación de producto, innovación de proceso, innovación en marketing e innovación en organización:

- **Innovación de producto:** corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa.
- **Innovación de proceso:** Concepto aplicado tanto a los procesos de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, en el conjunto de actividades que lo constituyen. Estas innovaciones incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento.
- **Innovación en marketing:** Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la

participación en el mercado. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de comercialización y/o distribución como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

- **Innovación en organización:** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

Estas innovaciones por sí misma no se convierten en un catalizador de mejoramiento continuo en las empresas, su importancia radica, en dos (2) aspectos, el primero es el diseño e implementación de canales de comunicación eficaces, que se conviertan en la "autopista" del conocimiento, que fluya en todos los niveles de la organización. El Segundo es la capacidad de aprendizaje de la empresa definido por el conjunto de recursos y aptitudes que tiene la organización para mejorar el proceso de acumulación, desarrollo, difusión y transmisión del conocimiento generado. Es por lo anterior que la Comunicación organizacional, es efectiva cuando cumple su objetivo, comunicar a las partes interesadas en el menor tiempo, para de esta forma generar ventajas en el mercado.

Por lo anterior se considera a la transferencia de conocimiento como un proceso de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así, a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento internos o externo a la organización (Gupta y Govindarajan, 1991).

La alta dirección, debe asegurarse de que se planifiquen, ejecuten, controlen y mejoren los procesos de comunicación adecuados al interior de la empresa para alcanzar la eficacia de los sistemas de gestión y de esta forma impactar en el medio a través de innovaciones. Adicionalmente, estos procesos deben establecerse en todos los niveles, para de esta forma poder alcanzar las intencionalidades estratégicas de la organización y de esta forma impactar en todos los grupos de interés asociados a la organización.

CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo, se puede afirmar que la estructuración e implementación de sistemas de gestión al interior de las empresas, sin importar su tamaño y objeto, es necesario, debido a que las actividades operacionales, gerenciales y de apoyo, se trabaja de forma sistémica y articulada, lo cual brinda garantías al consumidor en cuanto al cumplimiento de sus necesidades.

De igual forma, se puede concluir que la gestión del conocimiento y los procesos comunicacionales son el epicentro de las actividades innovadoras, debido a que estas, las podemos entender como la capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y materializarlos en productos o en mejoras organizacionales. Estas innovaciones (radicales o incrementales) no se dan por espontaneidad, sino por la gestión de la alta gerencia, con el acompañamiento de sus colaboradores, a través de políticas y operaciones que dan respuestas eficaces a problemáticas reales y/o potenciales en los procesos.

Es fundamental señalar que la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento, ya que de la estructura de la comunicación organizacional dependen el: 1) entendimiento de las políticas y objetivos de la empresa. 2) establecimientos de rutinas eficientes de trabajos. 3) sistema de documentación de la empresa 4) flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa 5) mejoramiento de la curva de aprendizaje. Por lo cual, a través de este trabajo se propone un Modelo Relación del Capital Intelectual y de Mejora continua de los sistemas, para de esta forma articular estos elementos, orientando lo anterior a la consecución de las metas estratégicas de la organización y a la consolidación de la organización en el contexto donde interviene.

REFERENCIAS

- Arceo, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña*. Universidad politécnica de Cataluña (España).
- Bueno, E. (2000). *La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento*. En Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, E. Bueno Campos y M.P. Salmador (eds), Euroforum Escorial, Madrid.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción*. Paidós, Barcelona.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. y O'Keefe, R. D. (1984). *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. Management Science, Vol. 30, No. 6, 682-695.
- Euroforum (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*, IUEE, San Lorenzo del Escorial, Madrid.
- Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, Winter Special Issue, Vol. 17, 109-122.
- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1991). *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*. Academy of Management Review, Vol.16, No 4, 768-792.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Martínez, S. I. (2005). *Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio educativo*. Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación.
- Means, G. y Faulkner, M. (2001). *Innovación estratégica en la nueva economía*. Harvard. Deusto Business Review, No. 104, 22-27.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Pedersen, C. y Dalum, B. (2004). *Incremental versus radical change: the case of the Digital North Denmark program*. En 10th International Schumpeter Society Conference 2004, Bocconi University, Milano.
- Romer, P. (1986). *Increasing Returns and Long-Run Growth*, "Journal of Political Economy", Vol. 94, No 5.
- Steward, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.
- Turriago, A. (1998). *Temas de innovación tecnológica*. Universidad de la sabana, Colombia.
- Van Cees B. M (2003). *Nuevas formas de comunicación organizacional*. Revista razón y palabra. Numero 34. Agosto-septiembre.