

# LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

## THE INFORMATION AND COMMUNICATION, KEY BUSINESS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Alberto Blázquez Manzano<sup>2</sup>

### FORMA DE CITACIÓN

Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 23-32.

### RESUMEN

Este trabajo analiza la literatura referida a la gestión del conocimiento en las organizaciones. El objetivo radica en valorar la importancia de la gestión de la información y comunicación como condición clave para otorgar al conocimiento un valor estratégico en la organización. Se parte de fuentes secundarias y se han seleccionado y analizado trabajos que profundizan en los subconceptos de la información y comunicación, así como aquellos que han mostrado claramente el proceso de transferencia práctica de los mismos en la implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Conocimiento, información, comunicación, recursos humanos

### ABSTRACT

This paper analyzes the literature on knowledge management in organizations. The objective is to evaluate the importance of information management and communication as a key condition to give the knowledge of strategic value to the organization. It starts from secondary sources have been selected and analyzed the studies that have delved into the sub-concepts of information and communication, as well as those who have shown clearly the process of practice transfer them in the implementation of a knowledge management model.

**Keywords:** Knowledge, information, communication, human resources

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL TRABAJO

El ritmo vertiginoso de los cambios en el entorno empresarial (nuevos programas, nuevas tecnologías, nuevas formas de gestionar...), están logrando que las fuentes tradicionales de ventaja competitiva (tecnología, activos físicos,

financieros, etc.), no sean suficientes ya que todos ellos tienden a estar más a disposición de cualquier competidor, en igualdad de condiciones y en mercados abiertos.

Tradicionalmente, el convencimiento de que la información útil para generar conocimiento era un recurso, un valor o

<sup>1</sup> Artículo de revisión. Recibido en abril 28 de 2013. Aprobado en mayo 17 de 2013

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias del Deporte por la Universidad de Extremadura. Profesor asociado Universidad Internacional de La Rioja. Correo: alberto-blazqu50@gmail.com

un activo igual que cualquier otro; ha sido un concepto más asociado al sector privado que al público. El carácter intangible de la información tácita que posee el personal puede haber hecho que muchos directivos no inviertan los recursos suficientes para hacer explícita dicha información. Algunos autores consideran que está extendida la idea de que el conocimiento es propiedad de los individuos, cuando gran parte del mismo se produce y se mantiene de forma colectiva (Brown y Duguid, 1998).

Una de las tareas más complejas de una organización es identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la misma, aunque quizás lo novedoso se encuentre en considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que éste se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se comparte dentro de la entidad.

En los últimos años se han desarrollado importantes trabajos sobre la gestión del conocimiento y su rol como activo de la organización. En algunos casos este análisis se ha centrado en un apartado específico (soportes, procesos, etc.) y en otros, el objeto de estudio se ha centrado más en una aproximación conceptual.

Siendo conscientes de que la gestión del conocimiento es una temática con gran cantidad de estudios, el presente trabajo de revisión ha tratado de recoger y concretar los aspectos claves en la gestión del conocimiento en base a la evolución y relación de tres conceptos clave: información, conocimiento y comunicación.

El objetivo del presente trabajo se encuentra en valorar la importancia de la gestión de la información y comunicación como condición clave para otorgar al conocimiento un valor estratégico en la organización. Para ello, desde fuentes secundarias se han seleccionado y analizado los trabajos que han profundizado en los subconceptos de la información y comunicación (datos, capital intelectual, etc.), así como aquellos que han mostrado claramente el proceso de transferencia práctica de los mismos en la implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

## 2. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

### 2.1 Dando valor a la información

Una organización se puede definir como el “conjunto ordenado de personas que aportan sus recursos para obtener un fin común” (Gómez-Llera y Pin, 1993). Este concepto pone el énfasis en las relaciones humanas y un orden a la hora de participar.

El posicionamiento de una entidad, sea pública o privada se centra cada vez más en el desarrollo de capacidades que las diferencien del resto, que sean difíciles de imitar

y que sean sostenibles en el tiempo. Estas capacidades, este saber hacer o este know how, surge de las propias personas que forman parte de estas entidades; ya que son las que lo implementan en base a sus conocimientos y experiencias previas.

Bien es cierto que la información se ha tomado a veces como equivalente de saber o conocimiento. La información por sí misma no es conocimiento. Para que esta información experimente esta conversión sería necesaria la puesta en marcha de una serie de estrategias como: selección de la información de interés, profundización en sus elementos y asimilación de la misma desde la realidad personal. En definitiva, se trataría de hacer propia, la información de nuestra experiencia, habilidades y conocimientos. Según Sáez Vacas (1991) “(...) *tampoco hay información sin conocimiento y esfuerzo, lo que significa que una información que llega a un receptor humano desprovisto de conocimiento y del lenguaje pertinente sería clasificada como ruido*”.

La información presenta unas características que lo hacen similar o diferente a los demás, es decir, que tiene un ciclo de vida, se adquiere a un coste, posee valores, puede procesarse y existen sustitutos para informaciones específicas. Según Davenport y Prusak (2001), los datos sólo describen una parte de lo sucedido; no incluyen opiniones ni interpretaciones, así como tampoco bases sólidas para la adopción de medidas. No indican nada sobre su propia importancia o irrelevancia, pero su valor para las organizaciones radica en que son la materia prima fundamental para la creación de la información. A diferencia de los datos, la información tiene significado “importancia y propósito” y también forma propia ya que se organiza para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando el que los crea les agrega significado.

La gestión de información sería el proceso de analizar y utilizar la información que se ha recabado y registrado para permitir a los administradores tomar decisiones documentadas. La información para la gestión, sería la información necesaria para tomar decisiones de gestión.

Una vez entendido que la información es un recurso esencial de la infraestructura de las entidades para la gestión del conocimiento, se puede impulsar la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, analizar el impacto de la misma sobre los resultados de la entidad o influir en el comportamiento de los miembros de la propia entidad (Zamora, 2007).

### 2.2 De la gestión de la información a la gestión del conocimiento organizacional

En la actividad diaria de una empresa, las personas comparten información, experiencias, intuiciones, ideas, lo que

saben acerca de un problema, y de esta puesta en común surgen nuevas y mejores ideas para su solución o mejora, implantándose las más adecuadas. En definitiva, se trata de poner en acción el conocimiento acumulado en la entidad, para generar nuevo conocimiento que permita mejorar, innovar y ser más competitivos. Se inicia, por tanto, lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llaman la espiral del conocimiento, impulsada por la palanca de la participación.

Existen varias definiciones de conocimiento, como la de Muñoz-Seca y Riverola, (1997): “la capacidad de resolver problemas con un grado de efectividad determinado”; o como la aportada por Davenport y Prusak (1999): “*una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción*”. Esta definición indica que el conocimiento es algo personal, que se puede repetir y evaluar, además de servir de referencia para otras personas. Para Artech y Rozas (1999), la gestión del conocimiento es “*un entorno dentro de una organización que permite la recogida, agregación, gestión, distribución y análisis de un juego equilibrado de información, para orientar positivamente las decisiones de los gestores*”. Por tanto, la gestión del conocimiento en las entidades supone varias cosas: asumir la importancia del capital intelectual, recoger y distribuir toda la información y experiencias valiosas para cada colectivo, facilitar la extracción de conclusiones a partir de los datos archivados, desarrollar permanentemente una actitud de aprendizaje individual y colectivo, impulsando la imaginación y la creatividad...

El conocimiento privado es una fuente básica de ventaja competitiva (Connor y Prahalad, 1996). En palabras de Nieves y León (2001) sería “*la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad*”. Es importante recordar que el conocimiento, a menudo se encuentra no sólo en los documentos sino también en los procesos, rutinas organizativas, prácticas y normas (Davenport y Prusak, 1998).

Gestionar el conocimiento puede entenderse desde tres grandes perspectivas (Alavi y Leidner, 1998):

- Basada en el concepto de información, con ítems como: facilidad de acceso a información, organización de datos, cribaje de información, etc.
- Centrada en la tecnología, basada en el canal de transmisión de la información (Intranet, TIC, etc.).
- Focalizada en la cultura de empresa, donde la idea dominante es la de aprendizaje.

El conocimiento organizacional se produce cuando los individuos son capaces de realizar distinciones sobre el

contexto en el que actúan y además, obedecen a un conjunto de generalizaciones en forma de reglas genéricas producidas por la organización (Tsoukas y Vladimirov (2001). Así, una parte fundamental del conocimiento organizacional se localiza en las redes formales e informales dentro de la empresa incluso entre varias empresas (Nelson y Winter, 1982; Badaracco, 1991, Coff, 1997).

Autores como Segarra (2006) señalan la naturaleza multidimensional de la gestión del conocimiento sobre un continuo que va desde lo tácito a explícito, de lo complejo a lo simple, de lo organizacional a lo individual, de lo específico a lo no específico y de lo dependiente a lo independiente.

La naturaleza de este concepto y la forma en la que puede ser comprado y vendido determinan su naturaleza estratégica (Teece, 1998). De hecho, en ámbitos como el periodismo o la investigación, el conocimiento podría considerarse producto de transacción.

Con la finalidad de diferenciar entre conocimiento estratégico y no estratégico, se puede acudir a la Teoría de los Recursos y Capacidades que recoge cuatro condiciones que otorgarían el factor estratégico a los activos: movilidad imperfecta por su carácter tácito, dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993).

La importancia de considerar al conocimiento como activo, enfatiza el contexto social haciendo necesario compartir experiencias y hace cambiar la naturaleza de las decisiones y de la inversión de recursos (Venzan, Von Krogh y Roos, 1998).

La creación de *clústers* podría considerarse un claro ejemplo de gestión del conocimiento compartido. Un *clúster* es la concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 1999). No obstante, la aparición de un auténtico *clúster* según Porter (2000) conlleva además una presión competitiva y una intensidad innovadora que estimula procesos de especialización y que provoquen dinámicas de cooperación aún cuando los mismos integrantes (personas o entidades) compitan entre sí en los mercados de destino.

Una vez llegado a este punto es cuando se podría hablar del capital intelectual de una organización. Para Sáez Vacas (2001) este capital intelectual estaría formado por el conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza y que presentan diferentes implicaciones estratégicas. Así diferencia entre el capital humano, estructural y relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento útil para la entidad que poseen las personas de la misma (conocimientos, habilidades y actitudes) no siendo la entidad propietaria del mismo (Rivas Tovar, 2002).

El capital estructural, en cambio sí es propiedad de la entidad y conformaría el conocimiento interno de la entidad, sistematizado y explícito que puede ser reproducido y compartido en el seno de la misma. Este capital presenta dos componentes: el tecnológico, que conforma el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de la actividad de la entidad; y el organizativo que facilita la mejora del flujo de conocimiento.

El capital relacional, recoge las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, etc.) y por tanto no puede ser controlado completamente por la entidad, especialmente cuando la naturaleza es similar a la del capital humano.

### 2.3. La comunicación como factor clave en la gestión del conocimiento

Una vez aclarada la importancia de la información en la gestión del conocimiento es fundamental resaltar ahora la importancia de saber comunicarla. Autores como Gallardo (2001) señalan que *“la comunicación externa e interna como instrumento de gestión, es actualmente una de las grandes preocupaciones de toda organización desde dentro y hacia fuera, ya que nos encontramos en un mundo cambiante que tenemos que comprender y al que nos tenemos que ajustar elaborando una política de escucha del mercado y de los usuarios. Esto dará una ventaja competitiva y permitirá readaptar los mensajes a las exigencias del exterior”*.

El análisis de la información supone uno de los tres fundamentos del pensamiento empresarial: la eficiencia, la resolución de problemas y el análisis de la información (De Bono, 1993). Otros autores como Hanna y Wilson (1998) consideran también la información como una de las cuatro grandes funciones de la comunicación organizativa: instrucciones, influencia, integración e información. Es importante tener en cuenta que la calidad de la decisión no viene determinada por la información que se recibe sino por el pensamiento que la procesa.

Las primeras investigaciones sobre comunicación interpersonal fueron realizadas por Bateson (1956), las cuales fueron la base para que Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) desarrollarán los cinco axiomas básicos de la comunicación y que se resumen en:

- Un individuo no puede no comunicar

- Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado metacomunicación (comunicación de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal).
- Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados.
- Los seres humanos pueden comunicarse de forma analógica (utilizan códigos no arbitrarios y con significados intrínsecos, como por ejemplo: una fotografía) y digital (utiliza códigos arbitrarios tales como el lenguaje).
- Las interacciones pueden ser simétricas (mismo nivel de comunicación entre los agentes) o complementarias (distinto nivel entre agentes como por ejemplo: superior-subordinado)

El diagrama de Lasswell citado por Romero Rubio (1975), desarrolla un esquema clásico de comunicación; a través del cual los diferentes elementos que participan en la misma quedan representados por palabras como: quién, qué, por qué, para quien, con qué efectos. Treece y Kleen (1998) enumeran las cualidades necesarias para que la información sea fluida:

- Sinceridad, entiendo la misma como aquella información que no se recorta, entregándola con plenitud y cuya recepción está controlada.
- Permanencia, en el sentido de que debe ser una información actual y evitando interrupciones a la hora de transmitirla.
- Comprensibilidad, entendiéndola como aquella información que se adapta a cada nivel y que requiere una dosificación minuciosa.
- Generalidad, en el sentido de que todo el personal de la organización es susceptible de comunicarse, permitiendo que la misma pueda adaptarse mejor a los cambios.
- Oportunidad, ya que la información hay que difundirla en el momento y lugar preciso para garantizar que no genera perjuicios. De ahí la importancia de la discreción justificada.

El concepto de marketing interno, también llamado “endomarketing” (Cequeira, 1999), está evolucionando y comienza a investigarse entendiéndose como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad de vencer la resistencia al cambio (Sánchez Hernández, 2007).

Otros autores como Etxebarria (1997), en su análisis de la comunicación empresarial, observa que algunas entidades no tienen claro cuáles son sus necesidades comunicativas, pensando en la comunicación solo en momentos de crisis, lanzamiento de un nuevo producto/servicio al mercado, etc.

Si se analizan con detalle los diferentes elementos que intervienen en este intercambio, que es la comunicación, podemos distinguir (Ongallo, 2000): los datos (elementos brutos de la información), la información (elaborada a partir de los datos, transmitida por el emisor al receptor y susceptible de generar cambios en el receptor por su significatividad) y la comunicación (como sucesión de intercambios de información).

Algunas de las causas que suelen dificultar la fluidez de la comunicación en una entidad son (Benítez, 1997):

- Potenciar exclusivamente la consecución de un determinado nivel de productividad (descuidando por tanto otras informaciones de tipo sociointegrativo).
- Escasez de información dirigida hacia niveles superiores en la organización (provocado por la implantación de sistemas de recompensas que incentiva la labor realizada penalizando las quejas, reacciones negativas, etc.)
- Falta de una cultura organizativa basada en un clima de confianza y participación.
- Primacía de eficacia en la división del trabajo (provocando rivalidades y conflictos entre las diferentes áreas).
- Excesiva formalización en los canales reglamentarios para emitir y recibir los mensajes (lo que conlleva que la información a los superiores se reduzca).

La comunicación, es algo más que el envío de información; es toda acción que lleva a cabo la organización tanto hacia dentro como hacia fuera de la misma y ya sea de forma planificada como si no. Algunas sugerencias para evitar estas barreras las propone Naisbitt y Aburdene (1986) en sus estudios para *“reinventar”* (término que utiliza) la organización:

- Establecimiento de sistema invertido de revisión donde todos los empleados que son evaluados puedan evaluar también a sus superiores (política denominada *Kollmorgen*).
- Llamar a cada persona por su nombre propio.

- Tratar de aplicar la regla de *“utiliza notas y no confeccione expedientes”*.
- Denominar al personal *“compañeros”*, *“colaboradores”*, *“socios”*, *“directores”*, en vez de utilizar términos como: *“empleados”* o *“trabajadores”*.
- Establecer una autoridad completamente descentralizada.
- Eliminar los privilegios visibles para los directivos: plazas de aparcamiento, salas reservadas, despachos reservados...
- Insistir en que cada persona conteste su propio teléfono.
- Conseguir que las personas se autodirijan, estableciendo y controlando cada cual sus propios objetivos, gestionando el volumen de trabajo y fijando prioridades.
- Decidirse a eliminar el viejo organigrama

Es importante señalar que las organizaciones presentan tres estructuras inherentes: estructura de comunicación (relativo a quién comunica y hacia dónde), estructura de poder (tipos de autoridad dentro de la misma) y estructura de liderazgo (distribución de papeles en el grupo).

Reflexionar sobre la cuestión de la comunicación conlleva el desarrollo de un buen diagnóstico previo (Cobiellas, Becerra, Morales y Mariño, 2011), para tomar conciencia de diferentes acciones a mejorar: mecanismos y flujos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal), diseño de sistemas que permitan mejorar los flujos de información (interna o externa) y la creación de procedimientos de coordinación que aseguren la transmisión correcta y fluida.

En la actualidad, ya no se concibe una organización que no se planteen los esquemas de comunicación que vayan a utilizar para relacionarse con su entorno. Algunas de las estrategias para evitar los desajustes derivados de una inadecuada comunicación interna (Gómez-Llera y Pin, 1993):

- Aplicación de encuestas a todas las instancias de la organización para conocer en todo momento las necesidades de los colaboradores o compañeros.
- Potenciación de las reuniones en todos los niveles organizativos, fomentando de este modo la comunicación horizontal.
- Implantación de programas de convivencia entre todos los colaboradores de la organización.



- Comunicación directa vía correo electrónico, buzón de sugerencias y comentarios con garantías de respuesta inmediata.
- Revista o boletines internos
- Desarrollo de programas de mejora de habilidades para el personal de la organización.
- Mejora del conocimiento de la entidad por parte de todo el personal.
- Toma de decisiones democráticas en niveles señalados como tales por la dirección.
- Mejora de los canales de comunicación interna.
- Formación sobre misión y objetivos de la organización, historia y estrategias.
- Rotación de personas en todos los niveles
- Definición del posicionamiento de la entidad con respecto a la competencia, tomando muestras aleatorias de colaboradores.
- Sondeo a colaboradores de la competencia sobre cultura organizativa, servicios e imagen general.
- Apertura de diálogos vía correo electrónico y conversaciones vía internet (chats) entre colaboradores.
- Socialización: acciones recogidas en las normas de la organización (protocolos, tratamientos, hábitos de cortesía, etc.)
- Política interna de organización: acciones de refuerzo o contradicción a las estructuras informales de comunicación.
- Enculturación: proceso por el cual la persona adquiere usos, creencias, tradiciones de la cultura organizativa a los nuevos miembros (manuales de acogida, canales informales, etc.).

Como resumen de las formas más usuales y efectivas para mejorar la comunicación organizativa según la dirección de la misma se encuentran (Ongallo, 2000):

- Comunicación descendente: revista o periódico, manual de acogida, guía práctica de personal, carta a los miembros de la organización o tablón de anuncios, etc.
- Comunicación ascendente: entrevista, programas de sugerencias, encuestas, etc.
- Comunicación horizontal: reunión, comisiones o grupos de trabajo, etc.
- Otras herramientas: visitas a la organización, comida informativa, actas de reunión, memorando, nota informativa, correo electrónico, octavilla, etc.

La información y comunicación en las organizaciones puede conllevar una serie de beneficios tales como la disminución de tensiones, dificultades, rumores, o la mayor responsabilidad de los propios trabajadores sintiéndose parte importante de la entidad. Gómez-Llera y Pin (1993) señalan el cambio que deben dar las organizaciones en la siguiente afirmación: *“es necesario pasar del jefe que ordena porque manda, al directivo que motiva porque informa”*.

En definitiva, todas estas acciones de comunicación interna se pueden agrupar, tal y como apuntan Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) en varios tipos:

- Rituales: acción comunicativa que se repite regularmente y que pueden ser personal (Ej. abrir el correo), técnico-operativo (Ej. Atender las llamadas) o social (Ej. salir a tomar un refresco).
- Pasionales: acciones donde los empleados cuentan su vida dentro de ellas, anécdotas propias y colectivas, uso de jergas, apodos, etc. Probablemente es uno de los actos comunicativos más importantes.

## 2.4. Hacia la aplicación de un programa de gestión del conocimiento

Generar conocimiento conlleva el aprendizaje individual y colectivo, requiriéndose para ello de tiempo y esfuerzo; además de procesos para que este intercambio y fluir de pensamientos e ideas forme parte de su propio trabajo. Por tanto, se requiere de un contexto específico y mediante un camino determinado, algo que es difícil de duplicar e imitar; de ahí que estas ventajas resulten más sostenibles (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Pero también requiere aplicación de dichos conocimientos en la propia acción de la entidad (Duncan y Weiss, 1979).

Según apunta Chillida (2007), cuando se produce la transmisión de información, en muchas ocasiones, lo más interesante no es el significado del mensaje; sino que éste llegue claramente al destino deseado para que el receptor reaccione de acuerdo al estímulo recibido. Por tanto, la comunicación no se basa sólo en el contenido emitido, ni tampoco en el emisor, sino que más bien vuelca toda su fuerza en aquel que recibe el mensaje.

Mejorar el conocimiento de una entidad significa mejorar la capacidad de resolución de problemas de la entidad de forma individual y colectiva; lo cual implica aprendizaje (Andreu y Sieber, 1999).

Compartir información puede ser una costumbre muy positiva para la entidad, pero es necesaria codificarla y transmitirla con los medios más adecuados. Pero estas perspectivas se refieren a conocimiento explícito, de ahí la importancia de centrar también la acción en generar los contextos (tiempos, espacios, personas, canales, procesos etc.) más adecuados para favorecer la transmisión de conocimiento implícito que es el que genera mayor valor competitivo para la entidad. En el sector servicio caracterizado por su intangibilidad, la creación de entornos de aprendizaje se hace una herramienta clave para la entidad.

La gestión de la información está relacionada con la generación e implementación de estrategias, políticas, y cultura organizacional dirigida al uso sostenible y eficiente de la información en función de los objetivos de la entidad. De igual modo, permite reducir los riesgos en la administración de la entidad (toma de decisiones apresuradas, tardías o inconsistentes, etc.).

Tal y como apunta Nieves y León (2001) para implantar un sistema de gestión de la información, de calidad u otro tipo se requiere del impulso decidido de la dirección, quien debe ser la primera en sensibilizarse, motivarse, convencerse y decidirse a realizar los cambios necesarios en materia de política en la organización. En definitiva, comprender que las personas son las responsables de ofrecer a la entidad el valor diferencial necesario para obtener, no sólo, el logro de los objetivos fijados sino, también, la posibilidad de que el sistema de aprendizaje organizativo sea el motor de cambio continuo y siempre abierto a la innovación.

A través de una adecuada dirección estratégica de recursos humanos se puede lograr que los trabajadores compartan con los compañeros sus conocimientos, siendo acciones favorables: la selección del personal, el sistema de retribución o los incentivos (García-Pintos, García Vázquez y Piñeiro, 2010).

La información puede ser un elemento clave en la modificación de las conductas existentes en la organización; así como una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la formación del personal, la evaluación de los productos, la determinación de los errores y el control de los procesos. En las entidades más modernas conviven indisolublemente ligadas, la gestión de información, del conocimiento y de la calidad; ya que se pueden entender como tres partes de un mismo proceso encaminado a la mejora de la entidad.

Autores como Nonaka (1994) desarrollan la Teoría de Creación de Conocimiento, basada en la interacción dinámica entre dos dimensiones: transferencia tácita-explicita y niveles de difusión (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Uno de los aspectos más valorables de esta teoría se encuentra en los patrones básicos para crear conocimiento: socialización, combinación, externalización e internalización.

En línea con lo anterior y concretando las acciones para poder implantar con éxito un programa de gestión del conocimiento se debe tener en cuenta (Nieves y León, 2001):

- Que las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento estén en línea con la estrategia de la entidad.
- Desarrollar un estudio de las actividades y servicios de la entidad para concentrar los esfuerzos en los aquellos que puedan generar ventajas competitivas.
- Transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Garantizar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta para el almacenamiento y recuperación del conocimiento sea la más adecuada.
- Compartir y difundir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

Como es lógico pensar la gestión del conocimiento lleva implícito otras facetas de la gestión empresarial tales como la gestión de los recursos humanos, calidad, liderazgo, etc.

El liderazgo se convierte en un aspecto fundamental ya que debe proveer un clima favorable incentivando el proceso de compartir conocimiento, además de lograr el compromiso del personal en la gestión de dicho conocimiento.

Es importante tener en cuenta que para los empleados se trata de un cambio brusco en el tratamiento de la información. Podrían ver la implantación de este programa como una forma de disminuir su valor y protagonismo en la entidad, ya que al disponer la entidad de su *know-how*, el profesional no es tan necesario para la misma. Es aquí donde la labor del líder y de los responsables se debe destinar a generar seguridad a los empleados y convencer de su necesidad para el aprendizaje de todos los componentes de la misma.

Deberá convencerles de la importancia de hacer explícito su conocimiento y de que compartirlo no solo es beneficioso para la entidad sino también para él mismo.

Una de las razones por las que los trabajadores no desean compartir el conocimiento es porque supone una pérdida de tiempo para ellos, tiempo que podrían dedicar a actividades más productivas y por las que son mayoritariamente valorados (Husted y Michailova, 2002). Por ello, si estos comportamientos son evaluados y recompensados, los empleados lo verán como una responsabilidad más de su trabajo (Cabrera y Cabrera, 2005). Cuando alguien toma la decisión de compartir su conocimiento y experiencias con un grupo es porque sabe que pertenece a ese grupo y por tanto desea colaborar activamente, o bien por que valora lo suficiente al grupo como para aportar dicho conocimiento en beneficio de éste. Este gesto debe ser interpretado como un indicador de confianza e integración dentro del grupo. Cuantas más personas decidan comportarse así mayor visión cooperativa habrá y, por tanto, los esfuerzos para desarrollar canales y métodos de transmisión de conocimiento nítido aumentan considerablemente.

Aunque existe gran variedad de preferencias en los aspectos que más motivan a las personas, Cabrera y Cabrera (2005) señalan que las recompensas intrínsecas (reconocimiento, reputación, status) pueden ser incluso más efectivas que las recompensas extrínsecas (incentivos económicos o materiales), pero sobretodo se tiene una especial atención a la forma de medirlas y pagarlas, siendo más probable que trabajen conjuntamente si esta recompensa es para el equipo por resultados colectivos (Jerez, Céspedes y Valle, 2005).

Finalmente señalar que el éxito no lo tienen las empresas que saben más, sino aquellas que pueden hacer el mejor uso de lo que saben, y saben lo que es estratégicamente importante para su organización (Bierly, Kessler y Christensen, 2000).

### 3. CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado se puede señalar la importancia de tomar consciencia del valor de la información y comunicación como condición previa para otorgar al conocimiento un valor estratégico, tanto por parte de los responsables como de los empleados. Por tanto, saber que cada idea es valorada, recompensada y significativa para la organización, son parte de los pilares de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento lleva aparejado otorgar protagonismo a la gestión de los recursos humanos donde la figura de los directivos, su liderazgo, la coherencia con la estrategia de la empresa o la prioridad que le otorguen a los recursos humanos (incentivos, recursos, formación, etc.); serán factores claves del éxito.

Es importante tener en cuenta que aunque exista la tendencia al intercambio de información, promovido en parte por el uso de las tecnologías y redes sociales, también es cierto que lograr compartir, hacer explícito y saber utilizar esta información para generar conocimiento debe romper muchas reticencias y paradigmas.

Como todo proceso de cambio, será preciso formación, utilización de herramientas que permitan hacer explícito el conocimiento y evaluarlo, así como generar los entornos adecuados para garantizar la seguridad y fluidez del intercambio de información.

Conseguir el logro de lo anterior, supondría el inicio de una cultura empresarial donde el aprendizaje y el trabajo equipo formen parte de la idiosincrasia de la empresa.

### REFERENCIAS

Alavi, M. y Leidner, D. (1998). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of AIS*, 1(5), 1-35.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol 14(1), 33-46.

Andreu, R. y Sieber, S. (1998). Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion. *Comunicación presentada en la Organización Subconferencia, INFORMS National Fall Conference*. Seattle, Washington.

Arteche, G. y Rozas, W. (1999). *Conocimiento Estratégico: Crear Valor con la Gestión del Conocimiento*. Madrid: Harvard DEUSTO Business Review.

Badaracco, J.L. (1991). *The Knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, M.A. Harvard Business School Press.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol 17(1), 99-120.

Bateson, G. (1956). Hacia una teoría de la esquizofrenia en: *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires: Ed. Carlos Lohlé.

Benítez, J. A. (1997). La Comunicación en la Empresa. *Revista de Estudios Financieros*, 167, 80-87.

Bierly, P.E.; Kessler, E.H. y Christensen, E.W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595-618.



- Brown, J.S. y Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, vol 40 (3), 90-111.
- Cabrera, E.F. y Cabrera, A. (2005). Fostering Knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 720-735.
- Cequeira, W. (1999). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Río de Janeiro: Qualitymark.
- Chillida, G. (2007). La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente. *Revista Razón y Palabra*, 55.
- Cobiellas, L.M.; Becerra, J.; Morales, M.C. y Mariño, G. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Revista Ingeniería Industrial*, 32 (2), 141-150.
- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, vol 22 (2), 374-402.
- Connor, K. R., y Prahalad C. K. (1996): A Resource- based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Davenport TH., Prusak L. (2001) *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- De Bono, E. (1993). *El pensamiento práctico: cuatro caminos para estar en lo correcto, cinco caminos para estar equivocado, cinco caminos para entender*. Buenos Aires: Paidós.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol 35(2), 1504-1513
- Duncan, R., y Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Etxebarría, J.A. (1997). De la publicidad a la comunicación. La comunicación externa o interna en la empresa moderna. *Harvard Deusto Business Review*, 80, 74-88.
- Gallardo, L. (2001). *Memoria II Seminario sobre indicadores económicos y de gestión*. Toledo: Consejería de Cultura (sin publicar).
- García-Pintos, A., García Vázquez, J.M. y Piñeiro, P. (2010). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 149-163.
- Gómez-Llera, G y Pin, J.R. (1993). *Dirigir es educar*. Madrid: McGraw Hill.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*, vol 33(3) 114-135.
- Hanna, M.S. y Wilson, G.L. (1998). *Communicating in business and professional settings*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Husted, K. y Michailova, S. (2002). Diagnosis and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Jérez, P; Céspedes, J y Valle, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, vol 44(3), 279-299.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1986). *Reinventar la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- Nieves, Y. y León, M (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9 (2), 121-86.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Pacanowsky, M. y O'Donnell Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 115-130.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, vol 14 (3). 179-191.
- Porter, M. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local clusters in a Global Economic. *Economic Development Quartely*, 14(1), 15-34.

- Ramos, J. (1999). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. *Revista CEPA*, 66, 105-125..
- Rivas Tovar, L..A. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. Madrid: Ed. Taller Abierto.
- Romero Rubio, A. (1975). *Teoría general de la información y de la comunicación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sáez Vacas, F. (1991). *La sociedad informatizada: apuntes para una patología de la técnica*. Claves de Razón Práctica.
- Sánchez Hernández, M<sup>a</sup> I. (2007). *El marketing interno como factor de éxito en el desarrollo de nuevos servicios: Una aproximación empírica*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- Segarra, M. (2006). *Configuración del conocimiento como activo estratégico*. XX Congreso Anual - XVI Hispano Francés, Mallorca. España.
- Teece, D.J. (1998). Research directions for Knowledge management. *California Management Review*, vol 40(3), 289-292.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Treece, M. y Kleen, B. (1998). *Successful communication for business and management*. Nueva Jersey. Prentice Hall.
- Tsoukas, H. y Vladimirov, E. (2001). What is organizational Knowledge. *Journal of Management Studies*, vol. 38 (7), 973-993.
- Venzin, M., Von Krogh, G. Y Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. *En G. Von Krogh, Roos, J. y Kleine D. (Eds.), Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, 26-66. London. SAGE Publications.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. Nueva York: Norton.
- Zamora, R. (2007). *Programa de formación de habilidades para la gestión de contenido en los profesores de la universidad de Cienfuegos*. Tesis Doctoral. Universidad Cienfuegos.