

**Estado del arte de la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en  
función de la gestión del conocimiento entre 2014 - 2019**

Trabajo de grado

Leidy Katherine Moreno Arenas

Asesora Temática y Metodológica

Ana Lucía Mesa Franco

Pregrado en Comunicaciones

Facultad de Comunicaciones

Universidad de Antioquia

Medellín, Antioquia

Febrero 2 de 2021

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	4
HIPÓTESIS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
ANTECEDENTES.....	6
ESTADO DEL ARTE.....	8
MARCO TEÓRICO.....	11
Gestión del conocimiento.....	13
Gestión del aprendizaje.....	15
Comunicación organizacional.....	16
Comunicación interna.....	19
Comunidades de práctica.....	20
Niveles de conocimiento.....	21
Áreas de conocimiento.....	23
METODOLOGÍA.....	24
ANÁLISIS DE DATOS.....	26
HALLAZGOS.....	35
Comunicación y cultura organizacional.....	36

Organizaciones y regiones en la gestión del conocimiento.....	37
Comunicación y posconflicto.....	37
Medios y TIC 's en la gestión del conocimiento.....	38
Comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento.....	39
CONCLUSIONES.....	39
Comunicación y gestión.....	40
Medios y Tics.....	41
Instrucción y capacitación.....	41
Organización.....	41
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

## ANEXOS

Tabla 1. Matriz de procesamiento.....47

Tabla 2. Procesamiento de datos.....48

## INTRODUCCIÓN

La investigación se presenta como una fuente de saber y de conocimiento para el avance social, económico y cultural de un país y la academia promueve el descubrimiento de nuevos saberes y el conocimiento científico en todas las áreas de conocimiento, de acuerdo con los planes de desarrollo de un gobierno. En este sentido, el caribe y los países latinoamericanos, presentan un retraso en materia de investigaciones respecto a otros, debido a la falta de recursos para la implementación de nuevos proyectos (CEPAL, 2004). Es por ello que los proyectos de investigación se hacen relevantes en la adquisición de competencias para cada país.

El estado del arte es una investigación de tipo documental dirigida a consolidar la construcción del conocimiento alrededor de un objeto de estudio, en un determinado campo del saber, de manera que permita conocer los avances, posibilite discusiones y/o permita hacer contribuciones que conduzca a mantener un estado actual del objeto de estudio en cuestión. Desde esta perspectiva, el estado del arte responde a la necesidad sistematizar los aportes de investigaciones a la construcción conceptual, epistemológica, teórica y discursiva del objeto de estudio. En este sentido, es imprescindible crear un balance de los estudios realizados en los últimos cinco años de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento que contribuya enriquecer las discusiones de la época actual y al mejoramiento continuo del acontecer social.

El presente trabajo se centra en la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento, a partir de la revisión y análisis riguroso de las investigaciones encontradas a lo largo del proceso investigativo, en el que se recrea dos cuerpos teóricos, uno como consecuencia del otro, en el que se data el balance de las discusiones actuales del objeto de estudio.

Se parte de la hipótesis de la urgencia de un estado del arte que sitúe a la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento de manera que se pueda caracterizar y categorizar el objeto de estudio teniendo como base la sistematización, de manera que pueda funcionar de bisagra entre la teoría y la práctica de la comunicación organizacional, así servir de referente tanto a investigadores como a organizaciones para mantener un estado actual de la cuestión, para la presente y futuras investigaciones.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se toma como punto de partida la pregunta problematizadora sobre ¿Cuál ha sido la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento entre 2014 - 2019? teniendo como objetivo principal, crear un balance documental de los trabajos realizados de la comunicación organizacional en relación a la gestión del conocimiento de los últimos años.

A lo largo del proceso investigativo se propone vertientes de discusión a partir de macro-conceptos y conceptos-asociados predominantes en los trabajos abordados y en las discusiones actuales, a saber: Comunicación y cultura organizacional; organización y regiones en la gestión del conocimiento; comunicación y posconflicto; medios y TIC's en la gestión del conocimiento y por último, la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento. En el que se permite vislumbrar un panorama del contexto actual de la comunicación organización en función de la gestión del conocimiento.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años, uno de los temas que ha tomado mayor relevancia en las investigaciones en el campo de las comunicaciones, es el de la *comunicación organizacional* y la *gestión del conocimiento* en las organizaciones, debido a la incidencia que ha tenido en

las producciones laborales y a la búsqueda incesante y necesidad de las organizaciones de adaptarse a las nuevas realidades. También con la intención de integrar una comunicación efectiva y la apropiación del conocimiento que es particular de cada empresa. Es por esta razón que la presente investigación propone construir un estado del arte con el objeto conocer la trayectoria de la producción investigativa y procurar un diálogo entre los aspectos relacionados de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento.

Para ello, se parte del abordaje de trabajos de investigación realizados entre el año 2014 - 2019, en el que se haya el repositorio de dieciséis (16) investigaciones, que consolidan un cuerpo documental que da como resultado no solo un registro investigativo, sino un asunto ha estado presente en diversos contextos tanto académicos como organizacionales e incluso científicos, sobre los procesos de la comunicación en las organizaciones, cómo las personas interactúan en la comunicación con la organización y se gestiona el conocimiento entre las partes. También es importante mencionar que las investigaciones abordadas han contribuido de manera significativa al mejoramiento y la innovación en diferentes sectores de la sociedad, así como en las transformaciones sociales de las personas que integran el objeto de estudio.

Con las transformaciones constantes en los aspectos sociales, culturales y económicos, y con la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación, las instituciones buscan integrar las nuevas tecnologías de la información en las producciones económicas y sociales, así como la producción del conocimiento en la medida que consume, aprende y se reproduce la cultura (Martín, 2007). A partir de lo anterior, toma relevancia aspectos como la ventaja competitiva en las organizaciones, así como los conceptos de conocimiento, aprendizaje, capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, economía del conocimiento y gestión del conocimiento.

Los conceptos de *comunicación organizacional* y *la gestión del conocimiento* para este trabajo en particular, se concentra en investigaciones que permitan poner en discusión los procesos de comunicación y la aplicación de la gestión del conocimiento que de luces de los sistemas de producción, circulación y consumo del saber, la formación de subjetividades, la sociedad de la información, así como en las tendencias en la sociedad. Así también la gestión del conocimiento como una forma de cultura en las organizaciones, en la medida que propone el ser y estar de los individuos en las organizaciones y en otros ámbitos de la sociedad, las comunidades de práctica, la gestión del aprendizaje y los medios.

Se presenta, a partir de lo anterior una muestra documental de investigaciones, que indaguen sobre los aspectos antes mencionados que permitan la construcción de un cuerpo teórico, caracterización y sistematización con el fin de construir unos ejes de discusión y contemple en el campo de investigación las discusiones por las que se atraviesa hoy.

Un estado del arte del tipo de investigación documental evidencia la necesidad de procesar la información, categorizar los conceptos propuestos en los diferentes trabajos, de manera epistemológica, teórica y reflexiva, que concierne a los objetos de estudio del determinado campo del saber, con el fin de enriquecer las discusiones que posibilite la observación e interpretación en la época actual. Con la intención de orientar la elaboración del presente estado del arte o estado de la cuestión, se establece a partir de una pregunta de investigación.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿Cuál ha sido la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento realizadas entre 2014 - 2019?**

## **HIPÓTESIS**

Se parte de la hipótesis de la urgencia de un estado del arte que sitúe a la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento de manera que se pueda caracterizar y categorizar el objeto de estudio teniendo como base la sistematización, de manera que pueda funcionar de bisagra entre la teoría y la práctica de la comunicación organizacional, así servir de referente tanto a investigadores como a organizaciones para mantener un estado actual de la cuestión, para la presente y futuras investigaciones.

## **PALABRAS CLAVE:**

Gestión del conocimiento, comunicación organizacional, gestión del aprendizaje, comunicación interna, comunidades de práctica, nivel de conocimiento, áreas de conocimiento.

## **OBJETIVO GENERAL**

Construir un estado del arte a partir del contexto actual de investigaciones sobre la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento con la intención de crear un balance documental de investigaciones realizadas entre 2014 - 2019.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la producción investigativa realizadas entre 2014 - 2019, sobre la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

- Establecer ejes de discusión que constituyen focos de interés en las investigaciones sobre comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento en los últimos cinco años.

## **ANTECEDENTES**

Desde la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento, las comunidades de práctica se presentan como una de las actuales modalidades en las organizaciones. En Colombia, empresas como el grupo Nutresa y la entidad promotora de salud Sura, hacen parte de las organizaciones incurren en estas prácticas, a partir de modelos de educación, según la información suministrada en la clase de gestión del conocimiento. Las comunidades de práctica son un ejercicio relativamente nuevo, este nace aproximadamente en el año 2000 y con ellas varias de las organizaciones que han incursionado en esta nueva modalidad debido a la necesidad de las organizaciones de especialización o de abordar asuntos específicos, propios de cada organización. Como es el caso de Xerox una empresa dedicada a la reparación de máquinas de campo que empezó a intercambiar información de interés entre sus empleados sin que esta fuera designada oficialmente como comunidades de práctica:

Brown y Duguid (2000) describen una comunidad de práctica con el caso de los representantes de servicio al cliente de Xerox que reparan máquinas en campo. Los representantes de Xerox comenzaron a intercambiar consejos y trucos en las reuniones informales de desayuno o de almuerzo y, finalmente, Xerox vió el valor de estas interacciones y creó el proyecto Eureka para permitir que estas interacciones sean compartidas a través de la red mundial de representantes. La base de datos

Eureka se estima que le ha hecho ahorrar a la corporación U\$S100 millones.

Empresas como Google y Apple incentivan las comunidades de práctica para compartir el conocimiento entre los miembros de su personal (Bates, 2014).

Otro de los sectores empresariales en donde las comunidades de práctica (CdP) han tenido mayor proyección es el área de la salud debido a sus múltiples focos o funciones de trabajo y han permitido a los profesionales de la salud a intercambiar conocimiento y experiencias de las áreas afines:

Las CoP brindan un marco de colaboración para que los profesionales de la salud pública trabajen juntos para identificar y aprovechar las mejores prácticas y estándares. A través de estos esfuerzos de colaboración en evolución y el intercambio de lecciones aprendidas en el proceso de construcción de la comunidad, el enfoque de comunidad de práctica se está implementando en muchas áreas de salud pública como un modelo de cómo los socios de salud pública trabajan juntos (Centers for Disease Control and Prevention [CDC], 2019).

Otro ejemplo de comunidades de práctica en el área de la salud es de la Comarca Bilbao Vizcaya, España, esta vez desde una plataforma en línea en el que participan desde el personal médico hasta los administrativos para compartir información y crear nuevo conocimiento, así mismo intercambiar experiencias, recursos y enlaces de temas en común:

La plataforma surgió ante la pregunta de cómo aprovechar toda la experiencia de las personas que trabajan en los servicios de salud, desde el personal médico hasta el administrativo, para ponerla en común y generar nuevo conocimiento. Ahora hace un

año se creó una red a través de internet, tipo blog, donde participan profesionales de los 24 centros de la Comarca Bilbao. Allí se comparte información sobre las diferentes áreas, creadas a iniciativa de los propios trabajadores, para intercambiar experiencias, recursos y enlaces en temas como el cuidado a mayores y a niños o la atención al cliente. Esta última ha resultado la más activa de todas (Ortiz, 2009).

Se halla también el antecedente de un programa denominado “Semillas de liderazgo” dirigido por la Universidad de Antioquia, respecto al liderazgo centrado en valores, donde se entiende “Las organizaciones que aprenden” como “un conjunto ordenado de personas [...], dentro de una atmósfera de cuestionamiento de todo lo que se piensa y se hace, y de búsqueda cotidiana de nuevas respuestas” (Universidad de Antioquia, 2001), en la manera que se adecua la comunicación para comprender los cambios alrededor y modificar los modelos mentales compartidos y comportamientos, de manera que las organizaciones puedan gestionar el conocimiento y se puedan adaptar a dichos cambios.

Por último se presenta el caso de Siemens quienes plantean una ruta de trabajo desde la gestión del conocimiento en tres segmentos e igualmente tres grandes secciones que permita a los empleados acceder y participar de ellas:

El presidente de Siemens España, Eduardo Montes, cree que la Gestión del Conocimiento es un factor clave para convertirnos en líderes en innovación y contribuir así al éxito de nuestros clientes y al desarrollo profesional de nuestro equipo (2005).

## **ESTADO DEL ARTE**

En el estado del arte la investigación expone trabajos realizados en los últimos años que han servido al entendimiento y el avance del tema de investigación sobre la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento aplicados en las organizaciones y la incidencia que estos han tenido en el proceso de las organizaciones en lo que concierne alcance los objetivos.

En este sentido, se halla una de las investigaciones abordadas denominada “*la gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*” (Gómez, D; Perez, M; Curbelo, I. 2005), plantea la gestión del conocimiento como un nuevo paradigma en el que existen razones tanto internas como externas que obligan a las empresas a asumir una nueva postura:

Quesada y Casado, afirman: existen razones explícitas tanto internas como externas para este cambio de paradigma que obliga a las empresas a sacar el máximo provecho de su capital intelectual y por tanto de su principal intangible: sus conocimientos. Entre las razones externas que sus autores exponen que se encuentran: el contexto (global, virtual y mucho más complejo), los clientes (cada vez más preparados exigentes y con prioridades que cambian con mucha facilidad) y por último la competencia (aparición de nuevos entrantes, recorte de los ciclos de vida de productos y servicios) (Gómez, D; Perez, M; Curbelo, I. 2005).

En este sentido, no solo las organizaciones sino también las instituciones educativas exigen una dinamización en el conocimiento como lo demuestra una investigación realizada al Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (Fuemayor, B; Perozo, S; Narvaez, J. 2007), en el que arroja cada vez más la necesidad de implementar la gestión del conocimiento

en las instituciones de educación superior para el desarrollo de investigaciones, tanto para aprendizaje y ampliación de conceptos y entendimientos, como en el tema de especializaciones:

Al respecto, Barrera (2003) expresa que en las instituciones universitarias las actividades de educación están determinadas por la monotonía, la falta de creatividad y el propósito final exclusivo es cumplir unos requisitos formales, que en nada benefician el desarrollo de la investigación, como fuente auténtica del conocimiento [...] Las instituciones de educación superior no pueden quedar a espaldas de esta realidad, especialmente los institutos universitarios de tecnología los cuales por su propia naturaleza, están llamados a cumplir el rol de cambio de las funciones educativas y sin embargo, están inclinados a la repetición y copia de información, y no a la satisfacción de necesidades de su entorno intra y extrainstitucional (Fuemayor, Perozo y Narváez, 2007).

Por último, una de las investigaciones más recientes es una tesis de maestría sobre “*La gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso empresa Robuspack*”, realizada por Josué García (2019), expone la problemática de la empresa en la efectividad de proyectos, generando sobrecostos y atrasos en la producción, por lo que insisten en la necesidad de la gestión del conocimiento en la resolución de proyectos:

Al final de la investigación se concluyó que la implementación de un modelo de gestión de conocimiento tiene un impacto positivo en la eficiencia de proyectos en Robuspack, al verse un incremento en la eficiencia general, de presupuesto y en tiempo de los proyectos (García, 2019).

## MARCO TEÓRICO

En el transcurso de la investigación se hicieron algunas modificaciones de fondo, en la búsqueda de reconocer los ejes de discusión entre la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Por ello, fue menester hacer un recorrido teórico-epistemológico que permitieran la construcción de pilares que sustentan la investigación o la construcción de grandes matrices que se identifican en la relación de los objetos de estudio.

La investigación se sustenta en una noción hermenéutica de la comunicación en la medida que busca comprender la interacción de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento. También fue necesario establecer dos puntos de discusión, uno consecuencia del otro. Primero, proporcionar una estructura de estado del arte de los elementos investigativos y por otro lado, el análisis de la trayectoria investigativa entre 2014 - 2019.

Con el fin dar respuesta a la pregunta de investigación, se recrea un cuerpo teórico que empieza con una reflexión a partir de los aportes de McLuhan (Citado por Artiles, 2009) sobre en la sociedad de la información<sup>1</sup> y posteriormente la sociedad del conocimiento, atravesando por las definiciones de gestión del conocimiento de Peter Drucker (Mineducación, 2011) y Nonoka y Takeuchi (Citado por Artiles, 2009); posteriormente la gestión del aprendizaje aborda por Santos Soubal Caballeros (2008) enmarcada en la gestión del conocimiento; seguido de la comunicación organizacional entendida por Fernandez

Collado (1999) y un análisis del libro “Communication & Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice” por Heather E. Canary y Robert D. McPhee (2011), quienes hacen un aporte a la comprensión de la comunicación en el ámbito del conocimiento organizacional; luego la comunicación interna descrita por Thomas (2006), las comunidades de práctica como ejercicio resultado del proceso comunicativo, los niveles de conocimiento y las áreas de conocimiento.

La Figura 1. Presenta una forma de lectura de la comunicación organizacional en función de gestión del conocimiento, donde interactúan y dependen unos de otros, teniendo como disciplina la gestión del conocimiento y cada uno de los elementos interdependientes fundamentales para la aplicación.



**Figura 1.** La comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento. Elaboración propia.

Se presenta entonces como un reto en la comunicación organizacional reconocer los procesos comunicativos en función de la gestión del conocimiento para la efectividad de las funciones, así como el alcance de los objetivos misionales de las organizaciones.

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gestión del conocimiento hace una reflexión en el tiempo sobre la sociedad de la información o sociedad del conocimiento, donde se reconocen antecedentes a partir de las nociones de McLuhan, sobre una sociedad de la información (Mc Luhan citado por Artiles, 2009). En ese sentido, las empresas utilizan constantemente información para tomar decisiones, solucionar problemas y construir conocimientos (Artiles, 2009). Las empresas ubican puntos de obtención, interpretación o aprendizaje y desarrollo de conocimientos cuando asumen una nueva información a partir de la base de conocimientos existentes y a la cual busca agregarlo. El conocimiento de la organización se traduce como un conjunto de intangibles y capacidades propias de las personas, grupos y organizaciones, por lo tanto la gestión del conocimiento de la organización adecua una tipología cognitiva configurada por los procesos de creación y desarrollo para generar valor o adecuación en su entorno de actuación (Artiles, 2009).

La gestión del conocimiento según Choo (2009) debe recorrer toda la cadena de valor de la organización. Comenzar con la referenciación de necesidades de información, obtención, organización, almacenamiento, elaboración de productos y prestación de servicios, y distribución finalmente, para cerrar el ciclo del uso de la información. El autor además reconoce la creación de conocimientos como una de los campos fundamentales de la organización (Choo citado por Artiles, 2009).

Nonaka y Takeuchi consideran que el valor creado por una organización es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y la conversión del conocimiento de un tipo a otro. El conocimiento explícito puede transmitirse de manera estructurada en forma de documentos, por su parte el conocimiento tácito hace parte de la experiencia de cada persona, estudios, observación y reflexión (Artiles, 2009).

Michael Polanyi (1966), es quién determina las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito. Así el tácito hace referencia a lo que es personal y de contexto específico, por lo que es difícil precisar y transmitir. Por otro lado, el conocimiento explícito, se puede transferir a través de un lenguaje formal y ordenado. El argumento de Polanyi es semejante al de la psicología de la Gestalt, en tanto la percepción configura la forma en la que se incorpora el patrón final. Mientras la Gestalt precisa que todas las imágenes están integradas intrínsecamente, Polanyi asegura que los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando sus propias experiencias (Pérez, 2018).

La gestión del conocimiento en las organizaciones puede ser entendida en la medida que su público interno intercambia información y conocimiento de los temas que se abordan en las empresas. La gestión del conocimiento en las organizaciones es comprendida por Devonport (2011) como “el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización”. Desde los preceptos de Peter Drucker la gestión del conocimiento en las organizaciones (Mineducación, 2011) entiende el conocimiento por encima del capital o de la mano de obra económica. A esto se suma Peter Senge (2011) quien advierte que las

organizaciones no podrían funcionar sin conocimiento y estas, a su vez, no podían aprender (Mineducación, 2011).

La disciplina de la gestión del conocimiento surge como una respuesta al desarrollo económico (Careaga, 2013). Por lo que las empresas buscan optimizar los procesos. A esto se le suma los activos intangibles que toman valor en las organizaciones productivas. Estos activos intangibles están relacionados con los procesos en la manera en que se captura y distribuye el conocimiento. Es por ello que el aprendizaje organizacional se convierte en el instrumento principal (Careaga, 2013).

La relación con la comunicación organizacional se puede observar de manera paralela en tanto se establecen relaciones entre los diferentes públicos, y se atiende a las necesidades de la empresa en la búsqueda de alcanzar los objetivos de la empresa y la efectividad de sus procesos. Las empresas atendiendo en este caso a las líneas estratégicas construyen relaciones entre los públicos internos en el almacenamiento, identificación y distribución del conocimiento por diferentes medios de aprendizaje.

## **GESTIÓN DEL APRENDIZAJE**

Es preciso aclarar que el aprendizaje en esta investigación toma la forma epistemológica como un referente muy amplio, unido al cambio y al valor de la experiencia, en el que puede adaptarse a los humanos a través de comportamientos de acuerdo a los tiempos que son vividos y no a unos más antiguos. También atendiendo la noción de Caballero (2008) de la gestión del aprendizaje, donde el último está configurado con la formación cognitiva,

afectiva, valórica y motriz y la gestión del aprendizaje es lo que permite alcanzar los objetivos que se propone (Caballero, 2018).

Vale la pena destacar el concepto de gestión en el que confluyen los sistemas de aprendizaje, cómo procesos de conocimiento y administrativos que permitan la adecuación del aprendizaje desde la intención administrativa para la eficiencia y apropiación de los recursos (Hernández, R. Pérez, M. Acosta, E. 2012).

Así, el propósito de la gestión del aprendizaje es fomentar y proporcionar el proceso de despertar la conciencia en la manera de interactuar con la realidad que se rodea y apoya la construcción en un proyecto de vida con sentido de la persona que aprende, en la forma de aprender individual y colectivamente. Desde la escuela constructivista Vygotski, “parte de un enfoque dirigido hacia la construcción del conocimiento por medio de operaciones y habilidades cognoscitivas que se indican en la interacción social. Muchos estudiosos de estos temas le llaman el modelo contextual. Este clásico de la psicopedagogía introduce el concepto de zona de desarrollo próximo” (Caballero citando a Vygotski, 2018).

A partir de lo anterior, las organizaciones buscan fomentar la gestión del aprendizaje, que permita la construcción de un ambiente de conocimiento en la relación de los públicos con los medios. Una de las formas en el que las organizaciones promueven la gestión de aprendizaje, es desde el ambiente de comunicación y disposición de las tecnologías en la solución de los problemas.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Es bien sabido que la comunicación se presenta como un fenómeno en las organizaciones. Los criterios por lo que la gente decide organizarse tiene que ver con alcanzar metas o lograr objetivos teniendo como base el conocimiento y las habilidades de las personas. De esta forma se establece “quién sabe qué, cómo lo saben y qué hacen con él” (Canary y McPhee, 2011). Lo anterior, no da cuenta por sí mismo como se evidencia la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento, sin embargo, sitúa las primeras nociones.

Con la división de trabajo, el taylorismo consideró el estudio interno de las organizaciones para la optimización del trabajo y empezó a tomar forma la concepción del conocimiento basado en la experiencia, a la par, que a surgir conceptos como la estandarización y la eficiencia (Canary y McPhee citando a Perrow, 2011). De esta manera los líderes organizacionales comenzaron adoptar categorías más racionales como sistematización, especialización y la pericia (Canary y McPhee, 2011).

Solo tiempo después las investigaciones en materia de comunicación organizacional tuvieron lugar en los años 70's, cuando se hizo la publicación del libro “La comunicación en organizaciones”, escrito por el norteamericano Charles Redding, quien marcó “el nuevo campo de estudio con problemas objetivos y características particulares” (Perez y Cruz, 2012).

La comunicación organizacional desde entonces ha tomado varias formas y definiciones en los últimos años. Según Herald Goldhaber, la comunicación organizacional se identifica como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (Perez y Cruz citando a Goldhaber, 2012). Así mismo, Andrade de San Miguel, la denomina como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y

entre ésta y su medio” (Perez y Cruz citando a Goldhaber, 2012).

Por su parte, la presente investigación se apoya en la definición de Fernández Collado (1999), con respecto a la comunicación organizacional como:

...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Collado, 1999).

En términos de conocimiento, la investigación toma parte de las posturas a partir del libro “Communication & Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice” (Heather E. Canary y Robert D. McPhee, 2011), sobre las actividades comunicativas y su configuración situacional en episodios de acción, orientada al conocimiento práctico diferente del conocimiento de hechos o habilidades. En este sentido, “las relaciones construidas en la actividad situada retratan nuestra anticipación, interpretación y la capacidad de respuesta a los movimientos de los demás es crucial para realizar las capacidades individuales y colectivas para actuar” (Canary y McPhee, 2011).

Es importante tener en cuenta que el conocimiento práctico, depende del contexto y el entorno en el que se está inmerso. Así, desde la mirada de Kuhn y Jackson, descritas en el libro, contempla las características situacionales de Lazega (1992) y “reconoce que las afirmaciones sobre la idoneidad de movimientos discursivos particulares son una función de los factores dar forma a las identificaciones de los actores, la legitimidad de sus acciones y

las fuentes de su responsabilidad. En otras palabras, la afirmación de que una persona tiene capacidad de conocimiento en un entorno dado toma la forma de idoneidad, según lo juzga la comunidad, con respecto al contenido y la forma de su resolución de problemas se mueve” (Canary y McPhee citando a Lezaga, 2011).

Para las empresas, la comunicación organizacional se presenta como un factor fundamental en la cohesión de las relaciones internas y externas de la organización, de su funcionamiento dependen la congruencia de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, el fortalecimiento del mismo, se hace indispensable para la creación de sinergias dentro de las organizaciones.

Es preciso aclarar que no es posible plantear la organización sin una comunicación adscrita que le preceda, así como la gestión del conocimiento debe tener en cuenta la comunicación organizacional como factor fundamental para instaurar de manera óptima los propósitos que pretenda realizar la empresa.

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna se entiende como el intercambio planificado de mensajes dentro de la organización. Para poder realizar este intercambio debe haber un objetivo, un motivo, y un plan que tendrá la empresa (plan de comunicaciones). La principal función de la comunicación interna es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. (Thomas, 2006).

Que el público interno pueda cumplir con la estrategia general de la organización, depende de sentirse incluido y parte de esta, esto solo se logra si los trabajadores confluyen con la filosofía, los valores, la misión y la estrategia de la organización. Ciertamente la comunicación interna permite a las personas trabajar en una misma sintonía y que no haya malos entendidos (Romero, R. 2013). Así las organizaciones buscan caminos que permitan relaciones interpersonales entre los empleados, permitiendo al mismo tiempo la efectividad en torno a la comunicación organizacional.

## **COMUNIDADES DE PRÁCTICA**

Desde los planteamientos de Etienne Wenger (2001), las comunidades de práctica pueden apreciarse en nuestro diario vivir, como en la escuela, el trabajo y la casa:

Las comunidades de práctica son una parte integral de nuestra vida. Son tan informales y omnipresentes que rara vez son un centro de interés explícito, pero por las mismas razones también son muy familiares. Aunque el término puede ser nuevo, la experiencia no lo es. La mayoría de las comunidades de práctica no tiene nombre y no expide carnés a sus miembros. Sin embargo, si durante un momento consideramos nuestra propia vida desde esta perspectiva, todos podremos construir una imagen bastante buena de las comunidades de práctica a las que pertenecemos ahora, de aquellas a las que pertenecemos en el pasado y de aquellas a las que nos gustaría pertenecer en el futuro (Wenger, 2001).

Las comunidades son definidas por primera vez por Etienne Wenger, como un “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a

hacerlo mejor, interactuando con regularidad” (Wenger, 2014). Wenger, establece, a su vez, que hay tres características propias de una comunidad de práctica:

- Dominio: un interés común que conecta y se mantiene unido a la comunidad
- Comunidad: una comunidad está obligada por las actividades compartidas que persiguen (por ejemplo, reuniones, discusiones) en torno a su dominio común;
- Práctica: los miembros de una comunidad de práctica son practicantes; lo que hacen involucra su participación en la comunidad; y lo que aprenden de la comunidad afecta a lo que hacen.

Es importante mencionar que las comunidades de práctica surgen como actividad de los procesos comunicativos que implica intercambiar información y llevar a la práctica, asuntos de interés determinados por los integrantes. Dentro de las comunidades de práctica que las empresas desarrollan, buscan integrar al público a la estrategia general de la organización, a partir de la creación de flujos de acción con la finalidad de la gestión del conocimiento, la innovación y desarrollo. Esto busca incorporar nuevos conocimientos a la empresa, y así mismo, el aprendizaje compartido.

## **NIVELES DE CONOCIMIENTO**

Los niveles de conocimiento se sitúan en el caso puntual de las organizaciones. Inicialmente, es preciso determinar que el conocimiento desde una mirada científicista implica una relación bifurcada entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido. En este sentido, el objeto es dispuesto por el sujeto cognoscente, donde el pensamiento es una forma de conocimiento (Nava, 2017). De esta manera, el conocimiento es determinado por el sujeto.

En el capital humano, existen tres niveles de conocimiento que pueden ser tácito, entendido como personal y de contexto (Belly citando a Polanyi, 2013), por ello, en el ámbito organizacional, es el más difícil de extraer y transmitir, sin embargo, es posible mediante la observación, la imitación y la asimilación (Belly, 2013). Por otro lado, el conocimiento implícito, hace referencia a lo que se sabe y realiza en actividades habituales, sin darse cuenta (Belly, 2013). Así los trabajadores pueden describir los procedimientos y compartirlo. Hasta ahora, el conocimiento tácito e implícito busca hacerse explícito con la intención de crear efectividad en los procesos. Por último, el conocimiento explícito es el que se expresa de manera estructurada, documentada y esquematizada. Esto implica identificar al personal y una vez logrado, es posible potenciar el conocimiento a partir de la creación de manuales, formatos, seminarios y capacitaciones, entre otros. Lo que se traduce para la organización en beneficios.

El conocimiento en las organizaciones puede entenderse de manera individual, grupal y organizacional (McAnally & Organista citando Crossan, Lane y White, 2007). Así el conocimiento se presenta de manera gradual. Lam (McAnally & Organista citando a Lam 2007) introduce un modelo que relaciona el conocimiento y la estructura de las organizaciones, a partir de tres niveles o dimensiones: el nivel básico corresponde al epistemológico y ontológico, bien sea individual o colectivo, el nivel intermedio se encuentra la organización teniendo como soporte la estandarización del conocimiento y las labores, y en última instancia, el nivel más externo, es el de la educación y los mercados de trabajo, en el que el último se hallan las carreras y movilidad (McAnally & Organista, 2007). Hacer uso del conocimiento es lo que implica la ventaja competitiva en las empresas cuando la institución es capaz de crearlo, obtenerlo, almacenarlo y difundirlo (McNally, 2007). Por su parte, la

comunicación se presenta implícita en la necesidad de interactuar, transferir y sistematizar el conocimiento en las organizaciones.

## **ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

En la educación como en las instituciones el trabajo se configura por diferentes áreas de conocimiento bajo líneas de producción. Así las organizaciones se dividen por áreas de trabajo para la especialización de las tareas. Las áreas de conocimiento en las organizaciones se conocen como áreas de gestión o áreas por disciplinas (2020). Estas son integradas por personas de acuerdo a su especialidad o competencias básicas.

Las áreas de conocimiento en las organizaciones, a saber, son:

- Administración
- Operaciones
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Ventas
- Logística
- Talento Humano
- Legal
- Compras
- Tecnologías de la información
- Proyectos
- Procesos

La división por áreas finalmente consiste en conformar personas en los diferentes sectores de la empresa, teniendo como base la especialidad, con la intención de intercambiar información y compartir experiencias, para el alcance de los objetivos misionales.

## **METODOLOGÍA**

Para la elaboración de un estado del arte del tipo de investigación documental, el trabajo se enmarca en el paradigma interpretativo que busca comprender la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento en el último decenio. La metodología aplicada es por lo tanto documental, de tipo exploratoria, con un enfoque cualitativo en la medida que la investigación busca enriquecer las discusiones que posibilite la observación e interpretación en la época actual de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento. Lo anterior con un alcance descriptivo.

La investigación cualitativa, desde las posturas de González (2014), tiene como finalidad “la construcción de conocimiento sobre la realidad social, lo que implica metodológicamente asumir un carácter dialógico, a partir del análisis del proceso de la producción y desarrollo del conocimiento con respecto a la realidad social de la que el individuo forma parte” (Portilla, Rojas y Hernández citando a González, 2014). En este sentido, se comprende la trayectoria investigativa en relación de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento.

Desde el punto de vista epistemológico, la hermenéutica, basada en Gadamer (1998), constituye la interpretación en sí, a partir de la necesidad de encontrarle sentido a los textos,

sin calificar el formato (Gamba, Montilla, Villarreal citando a Gadamer, 2019). En los términos del mismo autor, la hermenéutica, así como en el presente trabajo, pretende dejar abierto el diálogo entre los elementos que comprende el objeto de estudio, así como el de analizar, inferir e interpretar, la historicidad que se teje entre los sujetos, en el pasado y presente, a través del análisis de documentos que permiten una comprensión importante y la identificación de elementos lingüísticos, haciendo que los documentos construyan los sucesos, a partir de la propuesta de un corpus seleccionado.

Habiendo precisado los elementos metodológicos, se establece que los instrumentos que se utilizarán para el proceso de investigación documental son:

- Revisión documental
- Resúmenes analíticos estructural

Para caracterizar y establecer los ejes de discusión de la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento entre 2014 - 2019, se tuvo en cuenta los aspectos bajo los cuales se analizó e interpretó las investigaciones y trabajos realizados, dividido en dos grandes grupos: Los fundamentos teóricos y la metodología de la investigación.

A. Datos básicos y fundamentación teórica	B. Metodología de investigación
---	---------------------------------

1. Título de la tesis	Enfoque
2. Autor	Tipo
3. Tutor	Método
4. Año de elaboración	Técnicas
5 Disponibilidad del documento	Instrumentos
6 Formato del documento	Tipo de análisis de datos
7 Palabras clave	Conclusiones
8 Pregunta de investigación	
9 Objetivo general	
10 Objetivos específicos	
11 Antecedentes-Conceptos abordados	
12 Tendencias teóricas	

Es necesario tener presente los criterios para la elaboración de un estado del arte que permita la realización acorde de un tipo de investigación documental en miras de resultados acertados y acordes a la línea de investigación. Así como la anterior tabla encamina y guía el proceso y la construcción del presente trabajo de investigación.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de los datos se toma en cuenta el libro “Un modelo para la investigación documental” de Consuelo Hoyos Botero (2000) y también la “Guía para construir estados del arte” (Londoño, Maldonado, Calderón, 2016), quienes plantean cuatro momentos importantes a partir de una interpretación hermenéutica de la investigación, a saber: Selección, interpretación, codificación de la información (o marco teórico) y publicación.

Para la codificación se partió de las tendencias teóricas, determinados en los marcos teóricos de las investigaciones abordadas y que se muestran a continuación:

<b>COD.</b>	<b>Macro-concepto</b>	<b>COD.</b>	<b>Conceptos asociados</b>
<b>1</b>	<b>Comunicación</b>	1.1	Información
		1.2	Difusión
		1.3	Lenguaje
		1.4	Medios de comunicación
		1.5	Modelos de comunicación
		1.6	Prácticas comunicativas
		1.7	Comunicación alternativa
<b>2</b>	<b>Medios de comunicación</b>	2.1	Televisión
		2.2	Prensa
		2.3	Multimedia
		2.4	Afiches
		2.5	Imagen digital
		2.6	Infografías
<b>3</b>	<b>Organización</b>	3.1	Institución
		3.2	Organismo
		3.3	Empresa
		3.4	Comunidad
		3.5	Grupo
		3.6	Áreas
		3.7	Niveles
<b>4</b>	<b>Instrucción</b>	4.1	Inducción
		4.2	Capacitación
		4.3	Entrenamiento
		4.4	Formación

<b>5</b>	<b>Gestión</b>	5.1	Relación
		5.2	Función
		5.3	Proceso
		5.4	Tratamiento
		5.5	Estrategia
		5.6	Interacción
		5.7	Relacionamiento
<b>6</b>	<b>Conocimiento</b>	6.1	Aprendizaje
		6.2	Pedagogía
		6.3	Entendimiento
		6.4	Pensamiento
<b>7</b>	<b>Tics</b>	7.1	Técnicas
		7.2	Sistematización
		7.3	web 2.0
		7.4	Informática

Luego de proponer los macro conceptos y generar los conceptos asociados, fue necesario lograr delimitar los criterios, de manera que permitiera los ejes de discusión de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento a partir de una codificación minuciosa y posteriormente, el análisis de la trayectoria investigativa, que se presentará con detalle más adelante:

<b>COD.</b>	<b>Macro-concepto</b>	<b>COD.</b>	<b>Conceptos asociados</b>	<b>Subconceptos asociados / codificadores extras</b>
<b>1</b>	<b>Comunicación</b>	1.1	Información	Sistemas de información en las organizaciones

		Gestión de información en las organizaciones
		Organización de la información
		Tecnología de la información
1.3	Lenguaje	Lenguaje y comunicación
		El lenguaje en la cultura organizacional
		El lenguaje corporal en las organizaciones
		El lenguaje inclusivo en las organizaciones
		El lenguaje no verbal en las organizaciones
1.4	Modelos de comunicación	Cultura corporativa
		Comunicación interna
		Procesos de comunicación
1.5	Prácticas comunicativas	Manual de prácticas comunicativas

		1.6	Comunicación alternativa	Comunicación didácticas en las en las organizaciones	
				Comunicación alternativa digital	
				Comunicación del conocimiento	
<b>2</b>	<b>Medios de comunicación</b>	2.1	Televisión	Tv corporativa	
				Equipamiento técnico	
		2.2	Prensa	Boletín de prensa	
				Boletín informacional en las organizaciones	
				Comunicados	
		2.3	Multimedia	Herramientas multimedia en las organizaciones	
		2.4	Afiches	Afiches de difusión para las organizaciones	
				Afiches de propaganda	
					Identidad e imagen digital

		2.5	Imagen digital	La gestión de la imagen digital
				Uso de los medios digitales en la gestión de la reputación corporativa
3	Organización	3.1	Institución	Comunicación institucional
				Gestión del conocimiento en las instituciones educativas
				Instituciones de formación profesional
		3.2	Organismo	Organismo generadores de conocimiento
				Organismos internacionales y la transferencia de conocimiento
		3.3	Empresa	La comunicación en la empresa
				El conocimiento en la empresa
				Empresas que generan conocimiento
Empresas en la sociedad del conocimiento				

		3.4	Comunidad	Comunicación comunitaria
				Empresa comunitaria
				Comunidad del conocimiento
		3.5	Grupo	Comunicación en grupo
				La gestión del conocimiento en grupos de investigación
		3.6	Áreas	Áreas de conocimiento
				Áreas y subáreas del conocimiento UNESCO
		3.7	Niveles	Niveles de conocimiento
<b>4</b>	<b>Instrucción</b>			Niveles y variables del capital humano en la gestión del conocimiento
		4.1	Inducción	Procesos de inducción
				Tipos de inducción
				Inducción de personal

		4.2	Capacitación	Capacitación laboral
				Capacitación formal
				Capacitación técnica
		4.3	Entrenamiento	Entrenamiento de la comunicación
				Capacitación y entrenamiento
				Modelos de entrenamiento
		4.4	Formación	Formación en las organizaciones
				Formación y gestión del conocimiento
<b>5</b>	<b>Gestión</b>	5.1	Relación	La comunicación en las relaciones humanas
		5.2	Función	La función de la comunicación
				La función del conocimiento
				La función de la organización
				Proceso de la comunicación

		5.3	Proceso	Proceso de conocimiento
				Proceso de una empresa
		5.4	Tratamiento	El tratamiento de la información
		5.5	Estrategia	Comunicación estratégica
				Estrategia de gestión del conocimiento
		5.6	Interacción	Comunicación e interacción
				Interacción de conocimiento
5.7	Relacionamiento	Mecanismos de relacionamiento		
<b>6</b>	<b>Conocimiento</b>	6.1	Aprendizaje	Aprendizaje organizacional
				Comunicación y aprendizaje
		6.2	Pedagogía	Andragogía en las organizaciones
				Pedagogía empresarial
		6.3	Entendimiento	Entendimiento organizacional

		6.4	Pensamiento	Organización y pensamiento
				Comunicación y pensamiento
7	Tics	7.1	Técnicas	Técnicas didácticas de aprendizaje
				Comunicación técnica
				Conocimiento técnico
		7.2	Sistematización	Qué es sistematizar
				Sistematización del conocimiento
				Sistematización de la comunicación
				Sistematización organizacional
		7.3	web 2.0	Ciberespacio
		7.4	Informática	Organización y gestión de la información y la comunicación

## HALLAZGOS

Teniendo como base los pilares que sustentan el proceso de investigación, se reconoce a partir de la trayectoria investigativa elementos o aspectos predominantes en la configuración de ejes de discusión de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento.

Estos sitúan a la comunicación organizacional en las discusiones actuales en relación a la gestión del conocimiento, a partir de un análisis e interpretación juicioso de los macro y conceptos asociados hallados en las investigaciones.

## **COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional se presenta como el factor unificador y relacional en la gestión del conocimiento en la configuración de sistemas culturales designando significados, y así mismo, instaurado en procesos de socialización y culturalización presididos por el lenguaje. Esta comunicación es cambiante en el tiempo y adaptada socialmente.

La cultura organizacional es trascendental para la gestión del conocimiento, independiente del carácter de la organización, se entiende como la unión de ideas, valores, principios, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización (Muñoz, Valencia citando a López, Marulanda e Isaza, 2015). Sin duda la comunicación hará el papel de formadora de la nueva cultura organizativa. Tal como lo propone Irene Martín (2007), la comunicación, se suscita como “*un proceso de movilización y de compartir significados nuevos por medio de mensajes simbólicos*” (Martín, 2007).

Lo anterior implica enfocar la cultura con el objetivo de la preparación de nuevas realidades en las que se contrarreste los procedimientos rígidos con paradigmas de flexibilidad (Muñoz, Valencia, 2015). También pretende integrar a los colaboradores en nuevos comportamientos

basados en nuevos paradigmas que se afianzan en principios, valores e ideas. Por lo tanto, la comunicación es un elemento transformador importante.

## **ORGANIZACIONES Y REGIONES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Así como en las organizaciones, la gestión del conocimiento en las regiones establece la ventaja competitiva en la capacidad de generar conocimiento, renovarlo y utilizarlo (Giraldo citando a Harmaakorpi y Melkas, 2005; Zhao y de Pablos, 2011, 2017). Según PSalonius y Kapyla (2013), la Gestión de Conocimiento Regional, es entendida como “un proceso de creación de conocimiento donde los actores regionales participan en la formación e implementación de una visión y estrategias regionales para promover el desarrollo regional, aportando su capital intelectual al desarrollo de la red” (Giraldo citando PSalonius y Kapyla, 2017). Así en el ambiente regional, las personas también se enmarcan en la función de colaboradores en la manera de promover el conocimiento.

Es importante referenciar que la gestión del conocimiento regional comienza a ser explorada en Europa y Estados Unidos (Giraldo, 2017), posterior a la segunda guerra mundial como respuesta a la urgencia de la restauración, restablecimiento y funcionamiento del desarrollo industrial de las regiones.

## **COMUNICACIÓN Y POSCONFLICTO**

En el análisis de la trayectoria investigativa se presenta como un componente novedoso el de la comunicación en relación a la gestión del conocimiento en el marco del posconflicto. En un proyecto audiovisual (Patiño, 2016), se menciona a Luis Fernando Avendaño en el foro Comunicación, Cultura e Innovación en el Posconflicto en el que “cada vez más los medios se han convertido en una audiencia y, a su vez, se han convertido en transmisores de la

información” (Patiño citando a Avendaño, 2016). Así en la reproducción de mensajes que pueda llegar a personas fuera del conflicto, la cultura de la paz, la conciliación y el compromiso, va a ser cada vez más consistente.

En este aspecto, señala el autor, también se invita a los receptores a fomentar el diálogo, la comunicación no violenta, el desarrollo de elementos comunicativos que promuevan la paz, y en el caso puntual de la presente investigación se invita a integrar la comunicación participativa.

También se hace énfasis a la realización de procesos comunicativos dirigidos a la transmisión de saberes, a partir de micro relatos que permitirá instruir a públicos que se sugieren en el posconflicto colombiano, entre ellos las corporaciones con ánimo de lucro y las instituciones gubernamentales.

## **MEDIOS Y TIC'S EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Se hace referencia a los medios y las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión del conocimiento, no de manera instrumental, sino en la manera que guía el conocimiento, de un pensamiento concreto a uno de representación conceptual o simbólica de manera más adecuada al pensamiento (Quintanilla, 2014).

En una investigación dirigida a la gestión del conocimiento en las universidades, comunicar en entornos digitales (2020), Cadena y Melgarejo (2017), suscitan que “las plataformas digitales facilitan la comunicación, colaboración y la eficiencia, y tienen como objetivo impulsar la colaboración entre los principales usuarios (investigadores de las universidades, industria y gobierno) llevándolos a incrementar el impacto de la investigación. Estos autores

hacen alusión a los tipos de plataformas digitales utilizadas en las universidades (académica, comercial, red social y fuente)” (Media, Almansa, & Castillo, citando a Cadena y Melgarejo, 2020).

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La comunicación organizacional aborda el ámbito interno y externo de las empresas, actuando como formadora y transmisora de valores culturales, asumiendo a se vez, el papel transformador de innovación en las organizaciones, en la gestión del conocimiento, en el que se produce una “evolución” de la cultura y presunciones arraigadas.

La comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento se sitúa en una relación integral y holística que presenta un vínculo de doble flujo entre las personas y las empresas, en el que es tan importante el conocimiento tácito de las personas que integran la empresa, como el hecho de identificarlo, almacenarlo y transferirlo por parte de las organizaciones.

Se presenta entonces como un reto en la comunicación organizacional reconocer los procesos comunicativos en función de la gestión del conocimiento para la efectividad de los procesos, así como el alcance de los objetivos misionales de las organizaciones.

## **CONCLUSIONES**

Se encuentra a partir del análisis de la trayectoria investigativa que uno de los aspectos que más llama la atención en el contexto actual de la gestión del conocimiento enmarcado en la

comunicación organizacional es en relación a los ámbitos políticos, sociales y culturales, pues el estudio no se limita solo a la disciplina en cuestión de la gestión del conocimiento, empero fomenta la discusión interdisciplinar en la formación de nuevos conocimientos y en función de la construcción social.

Así mismo, el proyecto de investigación permite vislumbrar la singularidad del tema y el escaso seguimiento en materia de proyectos de investigación en la relación entre la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento, haciendo puntualidad en el componente comunicacional como articulador en los procesos de gestión y de carácter formador en la segmentación de público, de la gestión del conocimiento.

Por otra parte, quedaron conceptos asociados en el tintero como parte del trabajo que se propone seguir adelantando en el campo de las comunicaciones de la labor investigativa en el intercambio social. A saber; “La función de la organización”, “el pensamiento en la organización de empresas”, “dirección de empresas”, “dirección de personas”, “la técnica”, entre otras.

Finalmente, se establecen unas líneas de discusión a partir de los macro conceptos y conceptos asociados del proceso investigativo de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento, que se presentará a continuación.

## **COMUNICACIÓN Y GESTIÓN**

La comunicación se presenta como un fenómeno natural en el ámbito laboral y empresarial jugando un papel primordial en el alcance de los objetivos establecidos por la organización. Entre los actores principales se encuentran: los directivos, subdirectores, personal de recursos humanos, jefes de división, colaboradores y los clientes. Solo si existe una comunicación efectiva entre los actores, la organización podrá lograr los propósitos de una manera eficiente.

Así mismo, la gestión se plantea como un proceso consecuente de la comunicación, siendo esta última eficaz, y contando con personal capacitado, permite el desarrollo de planes y flujos de trabajo óptimos, lo que lleva a una ejecución exitosa de los procesos empresariales.

## **MEDIOS Y TIC'S**

Los medios en términos prácticos remiten a los contenidos, la generación, distribución y consumo de los mismos. Las tecnologías de la información y la comunicación, se presentan como una serie de herramientas para la producción y consumo de estos, siendo los medios los canales de distribución.

Las organizaciones exitosas son aquellas que emplean las tecnologías de la información y comunicación adecuadas para el correcto desempeño de las labores comunicativas y a través de los medios más eficientes, de manera que pueda brindar a los individuos acceso oportuno a la información organizacional, que actúe en cumplimiento de los intereses empresariales.

## **INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

La instrucción es el deber de la organización de proveer de facultades a las personas que la componen para el cumplimiento de las labores. La comunicación, hace a su vez, el papel de formador e integrador, para la correcta adaptación, en el proceso de capacitación de las tecnologías y canales dispuestos, con base en los flujos de trabajo, con el fin de generar rentabilidad en el tiempo.

La capacitación se comprende como el proceso de impartir conocimientos y habilidades, a cada uno de los roles de la empresa para la efectiva realización de las actividades y funciones de las líneas de trabajo de la compañía.

## **ORGANIZACIÓN**

La organización es la responsable de hacer un buen uso de los medios y tecnologías que tiene a disposición para garantizar una comunicación asertiva y una gestión eficaz, que permite, a su vez, la participación del personal calificado, capaz de manejar las diferentes tecnologías y hacer uso correcto de los diferentes canales para lograr el alcance de los objetivos.

La empresa debe desarrollar además procesos de acoplamiento y cumplimiento de los planes comunicacionales por parte de los trabajadores y a través de las herramientas y canales previstos, con el fin de facultar a los colaboradores para llevar a cabo las operaciones diarias de la manera esperada y a sí mismo, procurar la autorrealización de cada individuo en su labor.

## **RECOMENDACIONES**

Como resultado del trabajo de investigación se hace las recomendaciones de continuar con los proyectos de investigación sobre el objeto de estudio en cuestión y mantener un estado del arte actual, que posibilite a organizaciones e investigadores avanzar en el sostenimiento de la construcción social.

También se recomienda hacer la relación de las disciplinas de la comunicación y la gestión de los conocimientos integrados y aplicados en otras áreas del saber que fomente la discusión investigativa y el interés de los profesionales en comunicación de fomentar una cultura de la gestión del conocimiento.

1. Sociedad de la información: Término adscrito por Marshall McLuhan para designar la sociedad rodeada por diferentes medios de comunicación y las interrelaciones que esta presenta.

## BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA:

- Artiles, S. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. La Habana, Cuba. Revista SciELO. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009000500002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000500002)
- Bates, T. (2017). Enseñar en la Era Digital. Una guía para la enseñanza y el aprendizaje. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: <https://cead.pressbooks.com/chapter/4-6-las-comunidades-de-practica/>
- CDC, 2019. Communities of Practices (CoPs). Center for State, Tribal, Local, and Territorial Support. Recuperado de: <https://www.cdc.gov/phcommunities/>
- CEPAL. (2004). América Latina y el Caribe rezagada en investigación y desarrollo. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-rezagada-investigacion-desarrollo>
- Caballero, S. (2008). La gestión del aprendizaje Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes. Revista Polis. Santiago, Chile. Tomado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v7n21/art15.pdf>.
- Canary, H. McPhee, R. (2011). Communication & Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice. Arizona State. Routledge.
- Careaga, M. (2013). La Gestión del Conocimiento y los desafíos de inserción en Educación (Parte 1) Cuestiones conceptuales. Concepción, Chile. Universidad Católica Santísima de la Concepción. Recuperado de: <https://www.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/07/GC+EDUCACION.pdf>
- Castro, C; Gracia, S.(2014) Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Montería, Colombia. Tomado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/60898157.pdf>.
- Collado, F. (1999). La comunicación en las organizaciones. México, Trillas.
- Fueamayor, B; Perozo, S; Narvaéz, J. (2007) Investigación y gestión del conocimiento. Caso Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas. Laurus. Caracas Venezuela. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485018.pdf>.
- Gamba, M. Montilla, M. Villarreal, S. (2019). Estado del arte de la producción investigativa en la línea de educación y medios interactivos 2011 -2018. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Comunicación. Bogotá. Colombia.
- Garcia, J. (2019). Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso empresa Robuspack. Maestría en dirección y gestión de proyectos de ingeniería. Centro de tecnología avanzada. México. Tomado de: <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/302/1/GarciaArzateJosue%20MDGPI%202019.pdf>

- Giraldo, C. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. Tendencias. Nariño, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>.
- Godói, E. Eiko, L. (2013). Comunidades de Práctica Una Innovación en la Gestión del Conocimiento. Journal of Technology Management & Innovation. Santiago, Chile. Tomado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v8s1/art11.pdf>.
- Gómez, D; Pérez. M; Curbelo, I. (2005) *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Ingeniería industrial. La Habana, Cuba. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>.
- Grau, A; Lara E; Civit, R & Sieber, S. (2005). Comunidades de Práctica en Siemens: ¿conviene controlarlas? IESE Insight. Barcelona, España. Tomado de: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=443&ar=10&idioma=1>.
- Hernández, R; Pérez, M. Morales, E. (2012). Gestión del aprendizaje: referente innovador para la formación de académicos en la Universidad Veracruzana. II Congreso Internacional de Educación Superior. Del 29 al 31 de octubre 2012. Chiapas, México. Tomado de: <https://www.uv.mx/formacionacademica/files/2019/07/x4-referente-innovador.pdf>.
- Hoyos, C. (2000). Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín, Colombia: Señal editorial. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/16281901/UN-MODELO-PARA-INVESTIGACION-DOCUMENTAL-29-04-08>
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Signo Y Pensamiento. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4594>
- McAnally, L. Organista, J. (2007). La educación en línea y la capacidad de innovación y cambio de las instituciones de educación. Baja California, México. Apertura. Recuperado de: [file:///C:/Users/Leidy/Downloads/McAnallyyOrganista%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Leidy/Downloads/McAnallyyOrganista%20(3).pdf)
- Media, V; Almansa, A & Castillo, A. (2020). Gestión del conocimiento en las Universidades. Comunicar en entornos digitales. Inmediaciones de la comunicación. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/342148923\\_Gestion\\_del\\_conocimiento\\_en\\_las\\_universidades Comunicar en entornos digitales Knowledge management in universities Communication in digital environments](https://www.researchgate.net/publication/342148923_Gestion_del_conocimiento_en_las_universidades Comunicar en entornos digitales Knowledge management in universities Communication in digital environments)
- Minaka, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. Sinética. Jalisco, México. Tomado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2009000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008).

- Ministerio de educación. (2011). Gestión del conocimiento  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587\\_archivo\\_pdf\\_4\\_Gestion\\_Conocimiento\\_MEN.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf)
- Muñoz, D; Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista. Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>.
- Nava, J. (2017). La esencia del conocimiento. El problema de la relación sujeto-objeto y sus implicaciones en la teoría educativa. Guadalajara, México: Revista SciELO. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200025](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200025)
- Londoño, O. Maldonado, L. Calderon, L. (2016). Guía para construir estados del arte. Bogotá, Colombia: ICONK. Recuperado de:  
<https://iconk.org/docs/guiaea.pdf>
- Ortiz, A. (2009). Comarca Bilbao, un ejemplo de comunidad de práctica profesional a través de la web 2.0. Euskadinnova. Recuperado de:  
<https://www.spri.eus/euskadinnova/es/innovacion-social/noticias/comarca-bilbao-ejemplo-comunidad-practica-profesional-traves-20/5342.aspx>
- Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20106/PatinoChicuasqueAndresFelipe2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Perez, A. Cruz, Y (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. EUMED. Recuperado de:  
<https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>
- Perez, N. (2018). Gestión del conocimiento tácito: análisis de la disociación teórico-práctica enfermera en el bloque quirúrgico. Tesis doctoral. Alicante. Recuperado de:  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/99690/1/tesis\\_natalia\\_perez\\_fuillerat.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/99690/1/tesis_natalia_perez_fuillerat.pdf)
- Portilla, M. Rojas, A. y Hernandez, I. (2014). Investigación cualitativa: Una reflexión desde la educación como hecho social. Nariño, Colombia: Docencia, investigación, innovación. Recuperado de:  
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/index>
- Quintanilla, N. (2014). Herramientas y TIC 's en la gestión del conocimiento. El Salvador: Centro de Investigación y Transferencia de tecnología. Recuperado de:  
<http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11715/621/1/Herramientas%20TICs%20y%20Gestion.pdf>
- Romero, R. (2013). La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en la empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador:

Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5698/1/80%20o.e..pdf>

- Universidad de Antioquia. (2001). Organizaciones que aprenden. Recuperado de: [http://huitoto.udea.edu.co/Liderazgo/practicas/lecturas/cap6/ORGANIZACIONES\\_QUE\\_APRENDEN.html](http://huitoto.udea.edu.co/Liderazgo/practicas/lecturas/cap6/ORGANIZACIONES_QUE_APRENDEN.html)
- Thomas, H (2006). La importancia de la comunicación interna a través de internet. Área de recursos humanos. 17 de junio del 2006. Tomado de: <http://www.yahoo.com.mx>.
- Valdetaro, S. (2011) McLuhan: Pliegues, trazos y escrituras-post. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. Bogotá, Colombia. Tomado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/61698851.pdf>.

## ANEXOS:

### 1. MATRIZ DE PROCESAMIENTO

<b>Objetivo general: Construir un estado del arte a partir del contexto actual de investigaciones sobre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento con la intención de crear un balance documental de investigaciones realizadas entre 2014 - 2019.</b>			
Objetivos específicos	Técnica	Descripción	Instrumento
Caracterizar la producción investigativa realizadas entre 2014 - 2019, sobre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en las organizaciones.	Análisis documental	16 investigaciones encontradas	Giner, F; Gil, M. (2014). La organización de empresa: Hacia un modelo del futuro. Esic editorial. Madrid, España. Tomado de: <a href="#">Organización de empresa.</a>
			Barrera, M; Sierra, V. (2014). Modelo de aprendizaje organizacional como estrategia para la educación empresarial. Tesis de especialización en talento humano y productividad. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Tomado de: <a href="#">Aprendizaje organizacional.</a>
			Patño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia. Tomado de: <a href="#">Comunicación y gestión del conocimiento.</a>
			Bernal, C; Frost, J & Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. Elsevier Doyma. Bogotá, Colombia. Tomado de: <a href="#">Gerencia del conocimiento.</a>
			Giraldo, C. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y la regiones: Una revisión de la literatura. Tendencias. Nariño, Colombia. Tomado de: <a href="#">Gestión del conocimiento y regiones.</a>
			Muñoz, D; Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista. Medellín, Colombia. Tomado de: <a href="#">Gestión del conocimiento y plataformas digitales.</a>
			Media, V; Almansa, A & Castillo, A. (2020). Gestión del conocimiento en las Universidades. Comunicar en entornos digitales. Inmediaciones de la comunicación. Montevideo, Uruguay. Tomado de: <a href="#">Comunicar en entornos digitales.</a>
			Vidal, M; Rodríguez, R & Martínez, G. (2014). Sistemas de gestión del aprendizaje. SciElo. La Habana, Cuba. Tomado de: <a href="#">Gestión de aprendizaje</a>
			Barragan, D. (2015). Las Comunidades de Práctica (cp): hacia una reconfiguración hermenéutica. Franciscanum. Bogotá, Colombia. Tomado de: <a href="#">Comunidades de práctica.</a>
			Figueredo, N. (2018). Gestión del conocimiento: una herramienta para el aprovechamiento del conocimiento en la empresa. Bogotá, Colombia. Repositorio Universidad Santo Tomas. Recuperado de: <a href="#">Aprovechamiento del conocimiento en la empresa</a>
			Muñoz, D; Valencia, J. (2017). Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de

			<p>experiencias de grandes empresas antioqueñas. Bogotá, Colombia: Poliantea. Recuperado de: <a href="#">Roles de la comunicación</a></p> <p>Torre, K; Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. Maracaibo, Venezuela: Negotium. Recuperado de: <a href="#">La gestión del conocimiento y los sistemas de información</a></p> <p>Chacón, E; Tamayo, M. y Cruz, M. (2017). Gestión del conocimiento organizacional en la universidad: un enfoque de dirección centrado en el capital humano. Cuba: Dialnet. Recuperado de: <a href="#">Gestión del conocimiento y capital humano</a></p> <p>González, O. (2014). La gestión del conocimiento como herramienta para crear una cultura de innovación: el caso de suramericana. Trabajo de grado para optar el título de Máster. Universidad de Catalunya. Medellín, Colombia.</p> <p>Rojas, S; Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. Guayaquil, Ecuador: Innova. Recuperado de: <a href="#">La gestión del conocimiento basado en Nonaka y Takeuchi</a></p> <p>Domínguez, E; Echeverry, J. y Castaño, M. (2013). Aprobación social del conocimiento: el papel de la comunicación. Memorias de diplomado virtual. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado de: <a href="#">Aprobación social del conocimiento: El papel de la comunicación</a></p>
Establecer ejes de discusión que constituyen focos de interés en las investigaciones sobre comunicación organizacional y gestión del conocimiento.	Resúmenes analíticos estructural	20 investigaciones encontradas	Bibliografía

## 1.2 MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Categoría	Subcategoría	Según el autor	Hallazgos	Análisis
<b>Organización</b>	Organización de conocimiento	Giraldo, C. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. Tendencias. Nariño, Colombia.	Para Diana León (2012) las organizaciones basadas en conocimiento son “una estructura en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia mientras los problemas son resueltos por un tipo especial de empleados llamados trabajadores del conocimiento”. En este tipo de organizaciones, hay dos elementos importantes. En primer lugar, el Talento	Los factores que se presentan como relevantes en las organizaciones basadas en el conocimiento, se encuentra inicialmente, la cultura del conocimiento, que permite que haya expectativas comunes y experiencias compartidas. Otro factor son las tecnologías de la información y la comunicación. Finalmente, las personas donde todos los bienes tangibles e intangibles,

			Humano es un factor determinante, al que se le atribuyen los éxitos o fracasos de la organización (Starbuck 1992) siendo aquellos trabajadores que están calificados y altamente capacitados, la mayor En segundo lugar, está la innovación, como factor inherente a la estrategia de estas organizaciones (Ditillo 2004; Ichijo and Nonaka 2006).	son el resultado de la acción humana.
	Conocimiento organizacional	Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia.	Para Nonaka, la creación de conocimiento organizacional se debe entender como la capacidad espontánea para crear nuevo conocimiento y difundirlos entre los miembros de una organización, materializándolos en productos comunicativos, servicios o sistemas (1999).	El conocimiento en las organizaciones debe entenderse en el activo intangible de las organizaciones de fomentar el conocimiento en entre las partes con la intención de ejecutar planes.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Modelos de la gestión del conocimiento	Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia.	<b>Modelo espiral del conocimiento según Nonaka y Takeuchi:</b> Este modelo utiliza las combinaciones de los dos dimensiones del conocimiento: la epistemológica y la ontológica. El conocimiento tácito o explícito nace a partir de la interacción dinámica de los diferentes modos de conversión en distintas etapas denominadas socialización, externalización, internalización y combinación. El constante movimiento de cada una de estas etapas permite dar lugar a un espiral del conocimiento en constante uso y renovación del saber.	La comunicación organizacional cumple un el papel fundamental en este proceso de GC pues que permite la evolución cultural y pone a disposición canales y herramientas para que el desarrollo sea fácil y dinámico. Asimismo, actúa como formadora y trasmisora en la construcción de los nuevos saberes o conceptos que deja como resultado la aplicación de esta metodología dentro del contexto organizacional específico.

			<p><b>Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting según Tejedor y Aguirre</b>  Este modelo de GC está basado en un enfoque sistémico-organizacional (1998), donde involucra todas las partes de la organización y su forma de gestión está orientada hacia el aprendizaje. Todos los componentes de la compañía (organigrama, cultura, liderazgo, RRHH, estrategia, sistemas de información) están relacionados de una manera sinérgica.</p> <p><b>Modelo Arthur Andersen</b>  Este modelo de Gestión del Conocimiento resalta la importancia que tienen los colaboradores en el ejercicio de compartir y crear conocimiento.</p> <p><b>Knowledge Management Aseement Tool (KMAT)</b>  La KMAT es una herramienta basada sobre el anterior modelo de Gestión del Conocimiento propuesto por el señor Arthur, sin embargo esta permite tener un criterio de evaluación y diagnóstico organizacional, donde además propone cuatro factores los cuales motivan al proceso de administración del conocimiento:  Liderazgo, la cultura, la tecnología, la</p>	
--	--	--	--	--

			mediación, los procesos.	
		Giraldo, C. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. Tendencias. Nariño, Colombia.	<p><b>Modelo Cognitivo de la Gestión de Conocimiento:</b> Hace referencia a los procesos de crear, localizar, capturar y compartir conocimientos y experiencias que puedan ser utilizados en la resolución de problemas. Entre los modelos más destacados se encuentra el “Modelo de Creación de Conocimiento”, propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), que distinguen dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito.</p> <p><b>Modelo en Red de la Gestión de Conocimiento:</b> Este modelo surge en paralelo con las teorías de la organización en red y se centra en la adquisición, intercambio y transferencia de conocimiento (Kakabadse et al., 2003:83).</p> <p><b>Enfoque de Comunidad de Práctica de la Gestión de Conocimiento:</b> Este es un modelo basado en la interacción que existe entre los diferentes niveles de la organización, donde los integrantes de la comunidad comparten recursos, valores y mutuamente buscan resolver problemas Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003:84)</p>	

	Comunidades de práctica	Barragan, D. (2015). Las Comunidades de Práctica (cp): hacia una reconfiguración hermenéutica. Franciscanum. Bogotá, Colombia	Las Comunidades de Práctica (cp) entendidas como un conjunto de personas que aprenden y aplican conocimientos provenientes de la experiencia, mediante el compartir gremial y la asociación en torno a intereses comunes para así solucionar problemas concretos, poco a poco llenan múltiples dimensiones de la vida social al punto que plantean diversos retos para la investigación de lo social.	Desde esta perspectiva, el abordaje que hemos hecho sobre las cp, puede ayudar a constituir rutas teóricas y metodológicas que logren aportar a la configuración de la investigación en ciencias sociales.
	Gestión de aprendizaje	Vidal, M; Rodríguez, R & Martínez, G. (2014). Sistemas de gestión del aprendizaje. SciElo. La Habana, Cuba.	En este trabajo aborda la gestión del aprendizaje como una obra que refleja el quehacer de los educadores que tienen la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento, bajo la óptica de la educación crítico-reflexiva, de manera que le permita insertarse en la sociedad eficientemente. Explica en su trabajo que el aprendizaje es hoy algo que está en estrecha vinculación con la formación cognitiva, afectiva, valórica y motriz, a partir de la visión holística que se requiere para poder mirar los fenómenos desde una óptica más global que permita ver el proceso como una complejidad justo en la medida de lo que es. La gestión del aprendizaje es lo que se requiere para lograr estos propósitos.	Los Sistemas de Gestión del Aprendizaje (Learning Management System [LMS]) están diseñados para asistir al proceso de enseñanza-aprendizaje en un entorno virtual mediante un conjunto de herramientas.
	Aprendizaje organizacional	Barrera, M; Sierra, V. (2014). Modelo de aprendizaje organizacional	Fiol y Lyles (1985) mencionan que el aprendizaje organizacional es un	No puede haber aprendizaje organizacional sin capital humano

		<p>como estrategia para la educación empresarial. Tesis de especialización en talento humano y productividad. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia</p>	<p>proceso de mejora de acciones que se realiza a través de un mejor conocimiento y comprensión. También dicen que es durante este proceso que la empresa desarrolla nuevos conocimientos, con base en la experiencia que tienen los integrantes de la institución, y de esta manera puede mejorar el desempeño de la compañía mediante la influencia que logre tener sobre el comportamiento de la organización (Jiménez &amp; Sanz-Valle, 2007). Si se aprende a manejar correctamente el conocimiento organizacional, la empresa puede obtener beneficios clave para mejorar la innovación y el desempeño de misma (Jiménez-Jiménez &amp; Sanz-Valle, 2007).</p>	
	Andragogía		<p>Es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto, es considerada como una disciplina educativa que tiene en cuenta diferentes componentes del individuo, como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural.</p>	<p>Hoy en día, las teorías organizacionales apuntan a establecer las comunidades de aprendizaje, tanto de manera presencial (espacio abierto) como virtual (vía correo electrónico; el chat; el foro; video-conferencias u otras instancias) para el desarrollo multidisciplinario de los talentos.- En otras palabras, si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar.</p>
	Capacitación		<p>Es importante dar claridad acerca de la importancia de la capacitación, ya que</p>	<p>En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente</p>

			<p>para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones. Lo anterior se podrá realizar aplicando una buena comunicación.</p>	<p>de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.</p>
	Entrenamiento		<p>El entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.</p>	<p>Mejoramiento continuo</p>
	Desarrollo del talento humano		<p>En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible. Se trata de analizar, entonces, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el</p>	<p>Los resultados van dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizacionales y de desarrollo del talento humano, que a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas y encaminan a las empresas hacia sistemas tecnológico – organizativos abiertos.</p>

			desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.	
	Teoría del aprendizaje significativo		Por lo tanto el aprendizaje significativo, es una forma en la que conocimiento que integra el sujeto a sí mismo y se ubica en la memoria permanente, éste aprendizaje puede ser de: información, conductas, actitudes o habilidades. La psicología perceptual considera que una persona aprende mejor aquello que percibe como estrechamente relacionado con su supervivencia o desarrollo, mientras que no aprende bien (o es un aprendizaje que se ubica en la memoria a corto plazo) aquello que considera ajeno o sin importancia.	El aprendizaje significativo surge cuando las personas, como constructoras de su propio conocimiento, relacionan los conceptos de aprender y les dan un sentido a partir de la estructura conceptual que ya poseen. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello.
	Gerencia del conocimiento	Bernal, C; Frost, J & Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. Elsevier Doyma. Bogotá, Colombia.	Para Baker, Barker, Thorne y Dutnell (1997), la gerencia del conocimiento es el resultado de la interacción entre información, destrezas, experiencia y capacidades personales. Para estos autores, el proceso de gerencia del conocimiento tiene 4 fases: captura, transferencia, uso y evaluación de la aplicación del conocimiento, en tanto que para Blanco (2004) un modelo de gerencia del conocimiento debe integrar los recursos y las capacidades junto con las alianzas estratégicas para generar verdadero valor a la	El estudio analiza la importancia que las organizaciones dan en Colombia a la gerencia del conocimiento, para responder a los retos del actual orden económico mundial. Para ello se aplicó una encuesta a 2.249 personas en 83 organizaciones de diferentes tamaños y sectores de actividad económica, localizadas en la ciudad de Bogotá. En general, los resultados indican que la gerencia del conocimiento no es una práctica usual en estas organizaciones, situación que contrasta desfavorablemente con el alto grado de importancia que las organizaciones en los países desarrollados dan a estas actividades,

			competitividad de las organizaciones.	consideradas como estratégicas para potenciar su capacidad innovadora y competitividad sostenible. Rasgos estos de los que en general adolecen las empresas en Colombia y los cuales son necesarios potenciar.
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Modelos de comunicación organizacional</b>	Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia.	La comunicación organizacional estaba liderada por modelos unidireccionales cuyo propósito era emitir mensajes con la intención de promover una idea o persuadir respecto a ella. Por otro lado, aparece el Modelo Simétrico Bidireccional el cual ve a la comunicación como un flujo de información y conocimiento de doble vía. Otro modelo que se vincula con el caso de estudio es el de Motivación Mixta: permite llegar a acuerdos y a una relación de cooperación y negociación para el beneficio de ambas partes (Patiño citando a Tuñez, 2016).	Para concluir con la idea de la comunicación organizacional y sus modelos como herramienta para la Gestión del Conocimiento, vale decir que es dicho vínculo el que permite los cambios culturales, logra que sean los mismos colaboradores quienes contribuyan a la construcción del conocimiento especializado.
	<b>Comunicación interna</b>	Muñoz, D; Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista. Medellín, Colombia.	La comunicación interna permite las interacciones sociales necesarias para la transformación del conocimiento; dicha comunicación debe ser bidireccional y propiciar actitudes como apertura, confianza, disposición al conocimiento y empowerment.	La comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento.
	<b>Comunicación externa</b>	Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del	Es importante reconocer los procesos de comunicación	Las comunicaciones externas, entonces, cumplirán un papel

		<p>conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia.</p>	<p>externa que se están realizando en torno a la Gestión del Conocimiento, pues como empresa que servicios y soluciones para el entendimiento y el conocimiento de contextos específicos debe mantener relaciones duraderas y estrechas con sus públicos objetivos.</p>	<p>protagónico en la medida en que la imagen corporativa [...] reflejará a partir de ellas todo aquello que la organización realiza para interactuar con sus públicos externos.</p>
	<p>Comunicación y posconflicto</p>		<p>Como menciona Luis Fernando Avendaño en el foro Comunicación, Cultura e Innovación en el Posconflicto “cada vez más los medios se han convertido en una audiencia y, a su vez, se han convertido en transmisores de la información”. Así, en la medida que se logre impactar más públicos ajenos al conflicto, la cultura de la negociación, mediación y conciliación va a ser más fuerte. Serán los mismos receptores quienes repliquen el mensaje a partir de la construcción de una red de diálogo, que sin necesidad de hacer parte de la Mesa de Negociación, fomente la comunicación no violenta y legitime los procesos de posconflicto, todo a través del desarrollo de elementos comunicativos que promuevan la cultura de la paz.</p>	<p>En lo que respecta a la construcción del producto comunicativo enfocado en la transmisión de saberes alrededor de la negociación, su relación con el tema del posconflicto tiene que ver con que permitirá educar, a pequeña escala, públicos que se verán ‘afectados’ por el posconflicto colombiano, entre ellos las corporaciones con ánimo de lucro y las instituciones gubernamentales.</p>
	<p>Comunicación del conocimiento</p>	<p>Media, V; Almansa, A &amp; Castillo, A. (2020). Gestión del conocimiento en las Universidades. Comunicar en entornos digitales. Inmediaciones de la comunicación.</p>	<p>Meza (2013; 2015) entiende a la comunicación del conocimiento como el diálogo que se produce en la práctica discursiva científica para hacer circular el conocimiento. Eppler (2004) acota que</p>	<p>La comunicación es un eslabón esencial para poder llevar a cabo este tipo de gestión en las organizaciones. Algo que León (2008) afirma cuando expone su propuesta de acciones dentro de cada subproceso de GC y, el</p>

		Montevideo, Uruguay.	comunicar conocimiento es más que comunicar información, ya que depende de los espacios de intercambio, las experiencias, las percepciones y los valores de las personas, además de tener en cuenta la cultura de la organización y el desarrollo de ambientes de confianza y normas de colaboración para garantizar una efectiva transferencia de conocimiento en todos los niveles.	caso de la compartición, señala lo imprescindible de:  Perfeccionar el proceso de comunicación. Determinar el conocimiento que puede ser difundido. Analizar la potencialidad del conocimiento. Determinar emisor-receptor. Determinar canales de difusión. Entregar conocimiento.
	Cultura organizacional	Muñoz, D; Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista. Medellín, Colombia.	Según López, Marulanda e Isaza: "La cultura organizacional es fundamental para la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organización, que se entiende generalmente como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización" (López, Marulanda & Isaza, 2011, 130).	Eso implica alinear la cultura con el propósito de la preparación para nuevas realidades en las que se compense los procedimientos estructurados con paradigmas de flexibilidad. También implica modificar estándares arraigados en los colaboradores por la costumbre, los hábitos y las tradiciones mediante nuevos paradigmas que se consolidan en principios, valores e ideas. Para esto, la comunicación es un elemento catalizador importante.
	Comunicación estratégica	Patiño, A. (2016). Comunicación y gestión del conocimiento: Proyecto audiovisual de negociación para la compañía Grans Consulting. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Campo Organizacional. Bogotá, Colombia.	La comunicación exige acción: aquello que no se comunica no existe, por eso, todo proceso comunicativo, al ser construido por seres humanos, también debe estar humanizado, pensado y dirigido hacia un receptor con características de ese tipo (Pizzolante, 2004). Lo anterior, afirmado por Italo Pizzolante en su libro El poder de la comunicación estratégica, permite reconocer que todo	Los símbolos y las significaciones son fundamentales en las diversas formas de manifestación del comportamiento organizacional.

			elemento o contenido comunicativo ha de ser concebido en pro de ser entendido y puesto en diálogo en contextos específicos, asimismo debe proponerse capturar todos los elementos esenciales y transmitirlos de manera clara y precisa para los receptores.	
Tics	Técnica			
	Plataformas digitales	Media, V; Almansa, A & Castillo, A. (2020). Gestión del conocimiento en las Universidades. Comunicar en entornos digitales. Inmediaciones de la comunicación. Montevideo, Uruguay.	Cadena y Melgarejo (2017) señalan que las plataformas digitales facilitan la comunicación, colaboración y la eficiencia, y tienen como objetivo impulsar la colaboración entre los principales usuarios (investigadores de las universidades, industria y gobierno) llevándolos a incrementar el impacto de la investigación. Estos autores hacen alusión a los tipos de plataformas digitales utilizadas en las universidades (académica, comercial, red social y fuente).	
	La organización 2.0	Giner, F; Gil, M. (2014). La organización de empresa: Hacia un modelo del futuro. Esic editorial. Madrid, España.		
Cultura	Regiones	Giraldo, C. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. Tendencias. Nariño, Colombia.	En el ámbito regional, el establecimiento de ventajas competitivas, está relacionado con la capacidad de crear conocimiento, transformarlo y utilizarlo (Harmaakorpi and Melkas 2005; Zhao and de Pablos 2011). Para Salonijs y Kapyla (2013:584), la Gestión de Conocimiento Regional, es definida	Comienzan a ser explorados en Europa y Estados Unidos, después de la segunda guerra mundial, como una respuesta a la necesidad de reconstrucción y la inversión en desarrollo industrial de las regiones.

			como “un proceso de creación de conocimiento donde los actores regionales participan en la formación e implementación de una visión y estrategias regionales para promover el desarrollo regional, aportando su capital intelectual al desarrollo de la red”.	
--	--	--	---	--