

La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión

Organizational communication as a catalyst for continuous improvement in management systems

Tomás José Fontalvo Herrera

Universidad de Cartagena.
tomasjosefontalvo@gmail.com

Raúl Quejada

Universidad de Cartagena
rquejadap@yahoo.es

Joaquín Guillermo Puello Payares

Universidad de Cartagena
joaquinpuello@yahoo.es

RESUMEN

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

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

ABSTRACT

In this reflective paper shows the importance of communication within organizations, and how it leverages the actions for continuous improvement of processes, and that through the dynamics of Intellectual Capital (Human Capital, Capital Structure and Capital Relational) existing in the enterprise, innovations in product structure and processes, thereby responding to rapid changes in the market and increase the ability to comply with the rates and requirements. In this article, initially presented as knowledge management in organizations provides practical and efficient methods results in the value chain, then shown on innovation and learning processes studied by an interactive process of learning that takes place between enterprises and their environment and the importance of organizational communication, as the platform for the generation, dissemination and appropriation of knowledge, ending in the third section showing the relationship between the continuous improvement of management and organizational communication.

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

Introducción

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

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

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

Metodología

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

Con lo que, se propone un modelo en donde se presentan la relación de las variables, y se muestra la correspondencia

de los componentes de capital intelectual (Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural) y la comunicación organizacional efectiva para generar innovaciones incrementales y/o radicales orientadas a la mejora continua de la planificación y control de los sistemas de gestión.

Referentes conceptuales

La gestión del conocimiento como dinamizador, de los procesos de innovación empresariales, y como motor del crecimiento económico, a través del desarrollo y puesta en marcha de políticas en ciencia, tecnología e innovación (CT+i), cumplen un papel fundamental en la generación de ventajas competitivas en las naciones, ya que el conocimiento, definido por Davenport y Prusak (2000), es el flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

Las organizaciones para satisfacer los requerimientos del mercado, cuentan con recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos los generadores de diferenciación en nuestros días, estos activos, simbolizados por el capital intelectual son el principal generador de valor y han pasado a constituir la base fundamental de generación de riqueza para cualquier comunidad empresarial (Romer, 1986). Es por esto que Kurtz (2003) conceptualiza

a la sociedad de nuestros días, como una sociedad de conocimiento, ya que predominan, la producción, la valoración y muy especialmente la aplicación de nuevo conocimiento.

El proceso de innovación y la gestión del conocimiento cuentan con una correlación tendiente a uno, ya que el conocimiento se constituye en una entrada fundamental a este proceso, y a su vez en una salida, debido a que los resultados de innovación (productos o procesos) son aplicaciones gracias a la generación de nuevo conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995), consideran a la innovación como un proceso de creación de conocimiento, cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a aquellos trabajadores que participan en este, a través de paramentros adecuados que midan el rendimiento de los procesos (Chakravarthy y Shereiber, 2008).

Dada la importancia del conocimiento, como el elemento más significativo en los sistemas de gestión empresarial, seguido de los recursos económicos, este trabajo busca establecer como la planificación y control de la comunicación al interior de las empresas fortalece los procesos innovadores, que inciden en la mejora continua de la empresa; En efecto, los flujos de información depende de la comunicación entre los elementos del sistema, mientras que el fortalecimiento de la relación con el entorno se estructura en la cooperación entre estos. Es

pertinente anotar que la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que este sea, no garantiza la generación de ventajas en el mercado, es necesario establecer una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades que fomenten su adquisición, asimilación y transformación. Bueno (2000), define la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear competencias esenciales.

Es pertinente anotar, que la gestión del conocimiento surge con el objeto de desarrollar un proceso continuo de búsqueda, apropiación, creación y utilización de conocimiento con el objetivo de satisfacer los requerimientos y necesidades de la sociedad, en general, donde el factor más importante es el capital intelectual (Kalenatic, López, González y Rueda, 2008a). Compuestos por los conocimientos que generan valor económico y ventaja competitiva para la empresa (Kalenatic y Romero, 2003).

La gestión del conocimiento en las organizaciones

Son muchas las definiciones y los alcances que se le han dado al término conocimiento, por parte de intelectuales de diferentes épocas y latitudes. Para Parménides de Elea, filósofo griego, existían dos formas de llegar al conocimiento, una basada en los datos de los sentidos y la otra basada

en la razón. Para Nonaka y Takeuchi (1995), este, es la creencia verdadera y justificada, resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.

El conocimiento, para una organización puede conceptualizarse como un proceso simultáneo de conocer su entorno y de intervenir dinámicamente en este, apoyado en su experiencia (curva de aprendizaje) y sus habilidades, este proceso incluye sus valores, actitudes y creencias. Es por esto que la alta gerencia debe establecer estrategias acertadas en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, que debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y materializarlos en productos tangibles o intangibles. Este proceso brinda como resultado al interior de las empresas, la generación de su Capital intelectual. (Calderón, Alvares, Naranjo, 2010, Silva y Pontel, 2010).

El capital intelectual al interior de las organizaciones debe estar sujeta a incrementar la permanencia de trabajadores de conocimiento, que según Davenport (2001) son aquellos en los que el uso de conocimiento es un aspecto dominante de su trabajo, adicionalmente, Frost (2002) afirma que estos trabajadores requieren de un plan de formación estructurado, para obtener un aprendizaje continuo, y de esta forma mejorar sus competen-

cias. Es por ello que las organizaciones están enfocando su atención en conocer cómo el conocimiento se desarrolla en los ambientes laborales y específicamente, en conocer a aquellas personas que adquieren, procesan y aplican dicho conocimiento, a fin de atraerlas, mantenerlas y motivarlas dentro de la organización.

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

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

- **Capital Humano:** conocimiento tácito, implícito y explícito que poseen las personas, en otras palabras, este componente recoge tanto las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajos que constituyen a la empresa.

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

La Gestión del Conocimiento, según Daft (1992), consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo sobre el conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan estructurarse en el conocimiento existente, logrando que el talento humano se organice – coordine su actividad, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados, (Pérez, 2008).

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

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo,

adquisición y aplicación del conocimiento.

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

Este conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de estas (Maldonado C, 2010).

Por su parte el manual de Oslo (2006), define la innovación, como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Por consiguiente la empresa como un elemento fundamental en el ciclo económico, es el elemento fundamental del proceso de innovación,

por ser el principal nodo especializado en ofrecer productos al mercado. Una empresa es innovadora cuando desarrolla o mejora productos, y logra posicionarlos en el mercado, o desarrolla procesos tecnológicamente nuevos o mejorados, en sus métodos de trabajo.

De la misma forma, la alta dirección también debe centrar su atención en la implementación de actividades operativas que generen una efectiva comunicación organizacional, teniendo en cuenta que el enfoque de una empresa respecto a la gestión, también supone una oportunidad para desarrollar una capacidad que permita conocer el recurso humano, para así evaluar su desempeño y sus niveles de productividad, lo cual respalda al posicionamiento competitivo y diferenciador de la empresa, sabiendo que para poder generar una ventaja competitiva se tiene que desarrollar la innovación en los productos (McAfee, 2010; Galán, Casanueva y Castro, 2010).

De este modo las empresas se enfrentan al reto de transformar su modelo organizacional para adaptarlo a las nuevas condiciones de competencia, por lo que resulta cada vez más necesario conocer y poner en práctica los instrumentos de dirección y gestión empresarial, a través de unidades de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo competente y organización eficaz (Torrent, 2010; Fernández, 2008).

Raynor M. (2008) plantea que es responsabilidad de la dirección gestionar

el riesgo estratégico al que se enfrentan las organizaciones, determinando cuales son las incertidumbres estratégicas que oscurecen el futuro competitivo de una empresa, a través de una buena gestión de la comunicación organizacional.

Asimismo si las organizaciones emplean técnicas adecuadas y cuentan con las prácticas de apoyo correlacionadas a estas, sus iniciativas para crear escenarios tendrán mayores probabilidades de tomar decisiones estratégicas más claras, creando un modelo de comunicación en la organización que genere la gestión administrativa adecuado, para lo cual se dan a conocer los 4 niveles de incertidumbre, (Courtney, 2008).

Tabla 1. Los niveles de incertidumbre

NIVEL DE INCERTIDUMBRE	DESCRIPCIÓN
1	UN FUTURO BASTANTE CLARO: Se pueden definir predicciones puntuales que se aproximan bastante a la decisión en cuestión.
2	FUTUROS ALTERNATIVOS: Se puede definir un conjunto limitado de posibles resultados futuros uno de los cuales ocurrirá.
3	UN INTERVALO DE FUTUROS: Se puede definir un rango de posibles resultados futuros.
4	VERDADERA AMBIGÜEDAD: No se puede definir incluso un rango de posibles resultados futuros.

FUENTE: Elaboración del autor

Con base en los niveles de incertidumbre Maznevski, Steger y Amann (2008), Owen Ch, (2008) y Nagji y Quinn (2010) plantean que el líder de una organización debe crear y comunicar un entendimiento mutuo, para lo cual se necesita tener una gran capacidad de liderazgo, lo que requiere una estructura mental completamente diferente logrando la propia iniciativa, creatividad y capacidad de los empleados para conseguir el éxito.

Del mismo modo la alta gerencia debe propender para que las actividades investigativas, técnicas, operativas, financieras, comerciales y organizacionales, en todos sus niveles, tengan por objeto conducir a innovaciones, por tanto es indudable que la innovación se considere como el eje principal en la generación de ventajas competitivas. En este sentido, Means y Faulkner (2001) afirman que la innovación es un proceso estratégico fundamental que conduce a las organizaciones hacia los mejores mercados. Por tanto, la innovación es un imperativo estratégico, donde la gerencia tiene como tarea desarrollar y explotar la capacidad de la organización para la innovación, así como conocer las capacidades para la innovación de la misma, creando un clima creativo y los estímulos necesarios para su desarrollo, (Torrent y Ficapal, 2010).

La innovación y los procesos de aprendizaje

El concepto de innovación incluye la introducción de un nuevo producto o

servicio, apertura de un nuevo mercado, cambios en la cadena de suministro y estructurar modelos de negocio que sean percibidos como novedosos por la organización, (Marín, Bautista, García y Vidal, 2010).

Para el proceso de innovación es importante conocer, que este no es un proceso que se difunde unilateralmente entre los generadores de innovación y la empresa, por lo tanto la innovación debe ser analizada como un proceso interactivo de aprendizaje, que se desarrolla entre las empresas y su entorno, es decir un proceso no lineal, lo que sugiere utilizar una definición de innovación mas amplia, que lo considera como un proceso técnico y social, (García, Pelechano y Navas, 2010).

De este modo para el estudio de los sistemas de innovación es mas propicio utilizar un concepto de innovación que incluya los procesos de aprendizaje, por medio de los cuales el conocimiento y las tecnologías son distribuidos de diferentes maneras en distintas áreas de interés. Este planteamiento parte de la idea de que las empresas recurren a las ideas, a través de su "saber hacer" y de las relaciones con sus clientes, proveedores, consultores, universidades, organizaciones financieras y de formación. En este sentido el concepto de aprendizaje se refiere a un proceso colectivo formado por la estructura de comunicación existente, por las organizaciones y las instituciones, (Quintero, 2010).

Importancia de la comunicación organizacional

En nuestros días, la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que para su planificación estratégica, este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos. Por comunicación, derivado del latín *communicare*, que significa "poner en común, compartir algo", y se puede definir como el proceso en el cual se transmiten y reciben mensajes y/o ideas entre dos o más individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios. John Fiske (1982) define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes.

Por lo anterior se puede concluir que la comunicación es la facultad inherente que tiene los individuos para transmitir a otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Al interior de las organizaciones este proceso se define según Fernández (1999) como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". Lo cual indica que este proceso está integrado por las actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes presente entre los miembros de la organización, entre la organización y entorno, con el propósito de intercambiar ideas y por consiguiente generar conocimiento.

Restrepo (1995), plantea el establecimiento de cuatro (4) Dimensiones, las cuales están presentes en los procesos de comunicación al interior de una organización, a saber:

- 1. Información:** en la configurador de las operaciones que son objeto de cada organización. Esta dimensión hace referencia a todas y cada unas de las transacciones de planificación y control, que se realizan para que la organización entre en funcionamiento.
- 2. Divulgación:** son todas las actividades estructuradas para exteriorizar a la organización en su entorno.
- 3. Generador de Relaciones:** las cuales están encaminadas a la formación, la socialización y /o el refuerzo de procesos culturales.
- 4. Participación:** en donde explícitamente se le da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce.

Por lo cual, la comunicación cumple un papel fundamental en los diferentes sistemas de gestión de una empresa, como son los sistemas de gestión Health, Environment, Safety and Quality (HESQ), sistema contable y financiero, y sistema de seguridad integral, ya que son los procesos de comunicación los que establecen una estructura del sistema de información y comunicacional orientada a la mejora continua. Muller (2003) sostiene que la

calidad en la prestación de servicios, la cual está relacionada con los procesos de comunicación, se puede constituir en la ventaja competitiva más importante para las empresas.

Por lo anterior, la alta gerencia debe diseñar y establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planeación estratégica y operativa. En este sentido, Morgan (2008), plantea que el sistema debe contar con la participación activa de sus colaboradores, para de esta forma generar compromisos en el logro de los objetivos establecidos, y sentido de pertenencia con la importancia de sus labores. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hace necesaria, debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a la acción de cambio a través de estilos administrativos adecuados, modos de integración y desarrollos tecnológicos. Manucci (2009) manifiesta que el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información, permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella.

Para la dinámica económica y social de nuestros días, Van (2003) plantea tres tipos de comunicación organizacional entre las cuales tenemos; comunicación de marketing, comunicación organizativa, y comunicación de dirección. La comunicación de marketing, se establece para planificar y controlar aspectos

pertinentes a las 4 P's de la empresa (producto, precio, plaza y promoción). La comunicación organizativa, determina el marco para la relación de la empresa con el Estado, los inversionistas y con sí misma. Por último la comunicación de dirección, que es el proceso por el cual la gerencia participa en todos los niveles, los propósitos de organización a corto, mediano y largo y las estrategias para el logro de los objetivos planteados (Nadler, 2010). La interacción de estas clasificaciones, basado en un enfoque sistémico, tiene como resultados la generación y divulgación de actividades innovativas, apalancadas por la generación de conocimiento (curva de aprendizaje), que tiene como fin la generación de valor para la empresa, tal y como se puede representar en la Figura 1.

Para las empresas es necesario establecer un sistema de información eficiente y

eficaz, como hemos anotado anteriormente, para contrarrestar las variables exógenas que afectan el desempeño de la misma, ya sea por las oportunidades o por las amenazas generadas en el entorno, entre éstas variables, Martínez (2005) plantea:

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

El conocimiento integral de estas variables, le permiten a las empresas el establecimiento permanente de ventajas competitivas a partir de la generación de conocimiento, debido a que las Materias primas, los Equipos y demás recursos físicos de las empresas, son activos que por el proceso de globalización, tienen un fácil acceso para su consecución.

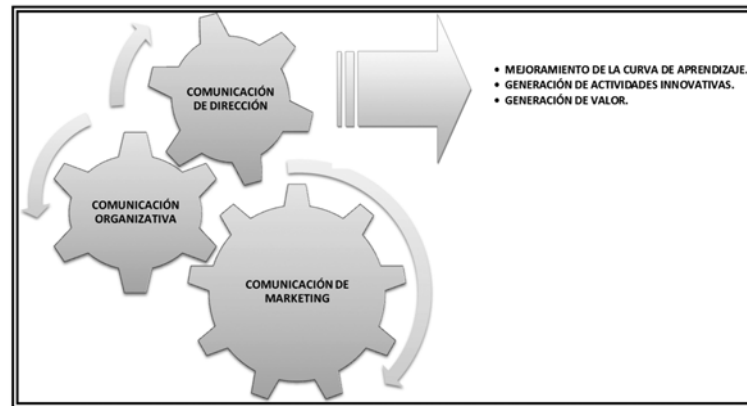


Figura 1. Interacción de los tipos de comunicación corporativas.

FUENTE: los autores.

Por esto, el conjunto de conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona, adquiridas a través de la experiencia e investigación (know how), se consolida como el rasgo diferenciador en los mercados.

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

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

El mejoramiento continuo de los sistemas de gestión a partir de una efectiva comunicación

Por mejoramiento se puede entender, el proceso creciente y continuo, mediante el cual una persona u organización establece nuevos desafíos cada día. Para este propósito, se diseñan e implementan técnicas, procedimientos y/o modelos para así, obtener las mejores prácticas para la ejecución de un proceso. Para James Harrington (1993), el mejoramiento esta direccionado en mejorar un proceso. Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, por lo que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

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

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

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

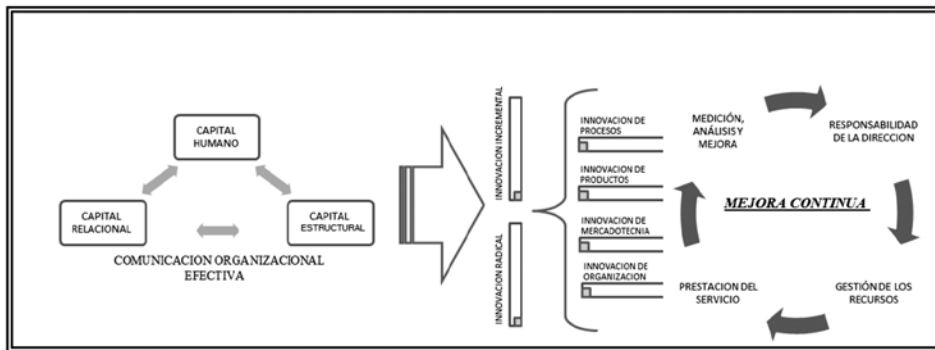


Figura 2. Modelo de relación del capital intelectual y la mejora continua de los sistemas

FUENTE: los autores.

En la propuesta de los autores, se muestra la importancia de la gestión de la comunicación organizacional para cualquier empresa, sin importar su tamaño, como elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento en la ejecución de sus actividades innovadoras. En el cual se señala que la actividad innovadora requiere, por su propia naturaleza, un uso intensivo del conocimiento. Este conocimiento y su divulgación, debe estar direccionado, para la permanencia de la empresa en el mercado, en las siguientes variables, a saber:

1. Incrementos de la participación del mercado.
2. Diversificación de productos y/o servicios.
3. Generación de Valor Económico Agregado (EVA).
4. Incremento en la productividad por factores y productividad total.
5. Eficiencias en la estructura de costos.

6. Mejoramiento de la curva de aprendizaje.
7. Mejorar progresivamente el Know How.

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

Este seguimiento y control a los procesos busca demostrar la capacidad de estos, para lograr los resultados proyectados y para determinar el grado en su cumplimiento. Lo que se realiza es un análisis de los resultados de los procesos con sus medidas de seguimiento o indicadores de procesos, lo que se convierte en un ciclo virtuoso para la compañía, ya que cada líder de proceso y sus colaboradores, estarán en la búsqueda continua de acciones orientadas a mejorar los números del proceso, lo que se convierte inevitablemente en la búsqueda diaria de innovaciones al conjunto de actividades que constituyen el proceso.

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

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

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

los usuarios de tecnología, procesos o producto (learning by using).

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

- **Innovación de producto:** corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa.
- **Innovación de proceso:** concepto aplicado tanto a los procesos de producción como a los de distribución. Se

logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, en el conjunto de actividades que lo constituyen. Estas innovaciones incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento.

- **Innovación en marketing:** consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la participación en el mercado. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

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

- **Innovación en organización:** cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito

de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. (Yates, Wanda, Orlikowski y Jackson 2008).

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

Por lo anterior se considera a la transferencia de conocimiento como un proceso de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así, a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o

experiencia (habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento internos o externo a la organización (Gupta y Govindarajan, 1991).

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

Conclusiones

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

De igual forma, se puede concluir que la gestión del conocimiento y los procesos comunicacionales son el epicentro de las

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

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

Referencias

- Bueno, E. (2000). *La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento*. En Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, E. Bueno Campos y M.P. Salmador (eds), Euroforum Escorial, Madrid.
- Calderón G., Álvarez C., Naranjo J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales Colombianas. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Chakravarthy B., Shreiber N. (2008). El liderazgo Paradojico. *Harvard Deusto Business Review*.
- Courtney H. (2008). Escenarios Orientados a la toma de decisiones para evaluar los cuatro niveles de incertidumbre. *Harvard Deusto Business Review*.
- Davenport, T. (2001). Knowledge Work and the Future of Management. En Warren G., Bennis, Gretchen, M., Spreitzer & Cummings, T. (Eds.), *The future of Leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (1a. ed.). Hoboken, NJ. Jossey-Bass.
- Davenport, T.H.; Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.
- Ettlie, J. E.; Bridges, W. P.; O'Keefe, R. D. (1984). *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. *Management Science*, Vol. 30 (6), 682-695.
- Euroforum (1998), "*Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect*", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- Fernández C. (1999), *La comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México.
- Fernández J. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto Business Review*.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia.
- Frost, M. (2002). *Managing Knowledge Workers*. *HR Magazine*, 47(5), 124-125.
- Galan J., Casanueva C., Castro I. (2010). Las relaciones empresariales: Una tipología de redes. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- García F., Pelechano E., Navas J. (2010). El desarrollo de innovaciones tecnológicas sostenibles: El efecto mediador de la complejidad en el sector de la biotecnología. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Gupta, A.; Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol.16 (4), 768-792.
- Harrington, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Kalenatic, D. y Romero, P. (2003). Metodología de gestión tecnológica. Documento presentado en el Primer Encuentro Investigación, Innovación e Ingeniería en Telecomunicaciones y Áreas Afines, CINTEL, Bogotá, Colombia.
- Kalenatic, D., López, C, González L, y Rueda F. (2008a). Una visión integral y dinámica de la organización manufacturera. Bogotá: Dusko Kalenatic.

- Kurtz, R. (2003). La ignorancia de la sociedad del conocimiento. Buenos Aires: Argen Press.
- Maldonado C. (2010). Una nota sobre administración y criptografía. Un caso de complejidad y administración. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Manucci M. (2009). *Comunicación corporativa estratégica*. Bogotá, Colombia: Edición SAF Grupo.
- Marín G., Bautista Y., García J., Vidal P. (2010). Implantación de la innovación continúa en la gestión de operaciones: una revista de literatura. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Martínez Fuentes Sandra I. (2005). Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio educativo. *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*.
- Maznevski M., Steger Ulrich., Amann W. (2008). La gestión de la complejidad en las organizaciones globales. *Harvard Deusto Business Review*.
- Mcaffee A. (2010). Estrategia operativa: un paso esencial para la ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*.
- Means, G.; Faulkner, M. (2001). Innovación estratégica en la nueva economía. *Harvard Deusto Business Review*, No. 104, 22-27.
- Morgan G. (2008). Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en la teoría de la organización. Universidad del valle.
- Muller, E. (2003). *Cultura de Calidad del Servicio* (1^{ra} ed.). México: Trillas.
- Nadler M. (2010). Estrategia y ejecución: Como reducir la distancia entre visión y acción. *Harvard Deusto Business Review*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Owen Ch. (2008). Naturaleza y uso del pensamiento del diseño. *Harvard Deusto Business Review*.
- Pedersen, C.; Dalum, B. (2004). *Incremental versus radical change: the case of the Digital North Denmark program*. En 10th International Schumpeter Society Conference 2004, Bocconi University, Milano.
- Pérez J. (2008). La organización como realidad humana. España: IESE.
- Quinn B., Nagji B. (2010). Una agenda de la innovación para asegurar el éxito. *Harvard Deusto Business Review*.
- Quintero L. (2010). Aportes teóricos para el estudio de un sistema de innovación. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Raynor M. (2008). Resolver la paradoja de la estrategia: Como conseguir frutos sin correr riesgo. *Harvard Deusto Business Review*.
- Restrepo J. Mariluz. (1995) Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y pensamiento N° 26. Universidad Javeriana.
- Romer paul. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth," *Journal of Political Economy*", Vol. 94 (5).
- Silva L., Pontel N. (2010). Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario. *Revista innovar*, Vol. 20 (38).

- Steward, T.A. (1997), *“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”*, Granica, Buenos Aires.
- Torrent J. (2010). Crisis, redes y empresas: implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural. *Harvard Deusto Business Review*.
- Torrent J., Ficapal P. (2010). ¿Nuevas fuentes co – innovadoras de la productividad empresarial? *Revista innovar*, Vol. 20 (38).
- Turriago, H. Álvaro. (1998). *Temas de innovación tecnológica*. Universidad de la sabana, Colombia.
- Van R. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Revista razón y palabra*. No 34. Agosto-septiembre 2003.
- Yates J., Wanda J., Orlikowski, Jackson A. (2008). Las seis dimensiones clave para comprender los medios de comunicación. *Harvard Deusto Business Review*.