

## **Gestión del Conocimiento y comunicación en las organizaciones**

**Carlos Gutiérrez-Cuevas**  
**cgc@km-center.com**

En sus definiciones generales la comunicación es parte fundamental de la Gestión del Conocimiento. En efecto la comunicación, entendida como un proceso de intercambio, desarrollo y aprehensión de saberes, experiencias y sensibilidades que pone a las personas en contacto con datos e información suministrados por otras personas directamente o por medios idóneos para tal fin; posee entre otras características, la de estimular y facilitar la generación de conocimientos.

Sin embargo, admitida en principio la validez de este razonamiento básico, es indispensable examinar detenidamente las causas, efectos e implicaciones de mantener vigentes concepciones -en las que se funda toda la llamada comunicación organizacional-, en el desarrollo de sistemas de Gestión del Conocimiento basados en la integración de comunidades de práctica sobre entornos colaborativos, como los que se conforman a partir del aprovechamiento adecuado de las tecnologías de red.

### **Poder y propaganda**

La llamada comunicación organizacional se fundamenta, justamente, en la teoría de Shannon y Weaver, dos ingenieros eléctricos norteamericanos cuyo trabajo referido a las transmisiones de radio durante la Segunda Guerra Mundial pronto fue acogido por sociólogos de la escuela funcionalista interesados, a su vez, en averiguar cómo el nazismo había podido influir tan eficazmente en la mentalidad de las masas que les habían seguido.

"La propaganda nos ha conducido hacia el poder; la propaganda nos ha permitido después conservar el poder; la propaganda nos dará la posibilidad de conquistar el mundo" afirmó Hitler en el congreso de Nuremberg en 1936 sin imaginar que sus eficaces técnicas propagandísticas resultarían inusitadamente idénticas a las que aplican, por fortuna sin tanto éxito, muchas organizaciones en la actualidad: total centralización en el mando como fuente de poder e información, justificación de los medios por perversión de los fines, control eliminatorio de la disidencia, despliegue hacia abajo, en cascada, manipulación de la "doble vía", etc...

En la Alemania nazi el Ministerio de Propaganda dirigía y controlaba directa y absolutamente la prensa, la cinematografía, la literatura y las artes y sobre toda comunicación hacia el exterior a través de publicaciones, correspondencias y agencias de noticias. "El arma más afilada de nuestra propaganda", llamó Goebbels a la radiodifusión.<sup>1</sup>

### **El esquema Shannon-Weaver**

Los avances en radiodifusión desde cuando, en 1924, Appleton y Barnet en el Reino Unido y Breit y Taylor en Estados Unidos estudiaron la reflexión y captación de

---

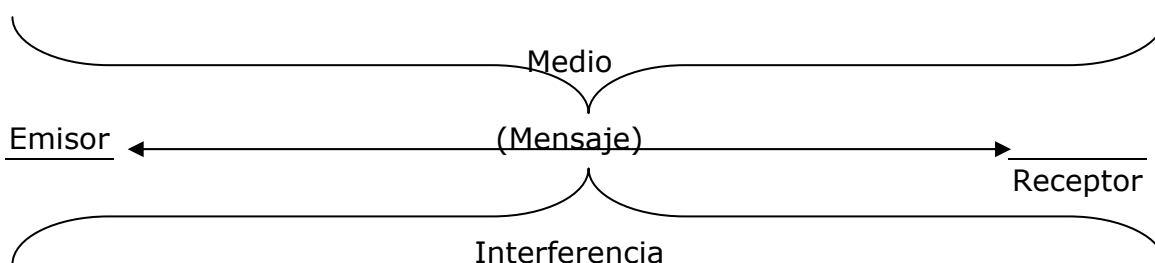
<sup>1</sup> (L. W. Doob. Goebbels y sus principios propagandísticos en Sociología de la Comunicación de Masas. M. De Moragas Editor. Barcelona, 1982, págs 472-495).

ondas de radio a través de la ionósfera, llevaron al radar por impulsos y a los magnetrones de microondas cuyos incipientes desarrollos iniciales fueron considerados en su momento como "el tipo de aportación que la ciencia fundamental académica puede dar a la guerra: un 'arma secreta' revolucionaria, producida en medio del conflicto, capaz de cambiar el equilibrio táctico del poder en una amplia gama de operaciones militares"<sup>2</sup>

Lo que expresa en esencia el esquema Shannon y Weaver es un reconocimiento confluyente tanto a la eficacia comunicacional de la radiodifusión (que, justo es advertirlo, no sólo se desarrolló en Alemania sino también entre los aliados como lo ratifica la enorme sintonía que alcanzaban en los países ocupados las emisiones de la BBC desde Londres), como a la tecnología emergente en ese momento.

Ese doble reconocimiento se percibe claramente en el uso de términos propios de la ingeniería para explicar los fundamentos de la comunicación organizacional, que empieza a definirse en ese momento.

**Figura 1. Esquema Shannon-Weaver**



### **Mensaje y manipulación**

Durkheim, entre otros científicos de lo social que recurrieron al esquema Shannon Weaver, señaló que el emisor y el receptor son sujetos individuales privados, próximos el uno al otro, que se comunican entre sí por medio de mensajes cada uno de los cuales tiene que separarse de un individuo (mensaje saliente del emisor) para unirse al otro (mensaje entrante del receptor).<sup>3</sup>

El mensaje, en este sentido, "pertenece al mundo de las cosas objetivas o géneros creados, separados entre sí y de sus creadores" y, de modo similar a como sucede en la economía, su intercambio no se da directamente entre sujetos sino entre objetos, al igual que no hay relación entre vendedor y comprador sino entre mercancías. El conocido diagrama de Saussure presenta claramente este concepto de comunicación.<sup>4</sup>

De ese modo, la comunicación como simple intercambio objetivo que no implica a los sujetos, llegaría a ser considerada como fundamento de lo organizacional, de la misma manera que el intercambio de mercancías fue considerado el fundamento de lo económico en los inicios del capitalismo mercantil. En esa línea Lévi-Strauss definió la sociedad como una entidad "constituida por individuos y grupos que se comunican entre sí", asignando al concepto de comunicación las mismas categorías de Shannon y Weaver y

<sup>2</sup> John Ziman. The force of Knowledge. The Scientific Dimension of Society. Cambridge University Press, 1976.

<sup>3</sup> Durkheim, Emily., Las reglas del método sociológico. La Pléyade, Buenos Aires, 1976.

<sup>4</sup> Saussure, Ferdinand. Curso de lingüística general. Editorial Losada, Buenos Aires, 1976.

desarrolladas luego por Durkheim, Malinowski, Saussure entre muchos otros científicos de lo social.

### **Intercambios y saberes**

El hecho de que dos mercancías distintas (cinco varas de lienzo y un lecho, para evocar el símil de Aristóteles quien planteó el problema originalmente), puedan compararse y cambiarse a pesar de ser física y funcionalmente diferentes, obedece a que ambas contienen algo en común, el valor que resulta, entre otros factores, del proceso de producción y de las condiciones de mercado.

En esas condiciones es legítimo preguntar cuál es el valor de lo que se comunica o, mejor dicho, cuáles son las características del que podríamos llamar, siendo consecuentes con la línea que estamos analizando "el mercado de la comunicación". Porque, ciertamente, hay un mercado dado que hay intensos intercambios, un dar y un recibir permanentes como lo expresa Malinowski en su estudio sobre los aborígenes de la isla Trobriand "toda la vida tribal se encuentra impregnada de un constante dar y recibir...toda ceremonia, todo acto legal y consuetudinario se realiza como complemento al regalo material y al contrarregalo".<sup>5</sup>

### **Intenciones y conversaciones**

Para algunos el valor de la comunicación reside en el habla como elemento indispensable de la vida humana. Otros consideran que tal valor radica en la intencionalidad implícita en el habla es decir, en las relaciones que permite establecer entre los participantes en el evento de comunicación.

Sin menoscabo de otras consideraciones que expondremos más adelante, admitamos en principio que el valor de la comunicación como el intercambio objetivado estaría determinado, entre otros factores, por su capacidad para crear vínculos afectivos y efectivos, compromisos y visiones compartidas entre las personas que participan de ella, en otros términos por su capacidad de generar conocimientos a través de interacciones complejas diferentes y superiores al concepto estrecho de intercambio según el cual uno da (el emisor) y el otro recibe (el receptor).

En efecto, debido a la naturaleza particular del conocimiento, los procesos de comunicación implicados en su gestión superan tanto el esquema Shannon Weaver como sus derivados. El conocimiento es un recurso que crece en cuanto se suministra, se enriquece cuando se expone, evoluciona y aumenta cuando circula asegurando el crecimiento, el enriquecimiento y la evolución de todos cuantos participan en su comunicación.

### **Industrias culturales y conocimiento**

Pero mientras los teóricos de lo social acentuaban la idea del intercambio como fundamento de la comunicación, se desarrollaban a pleno vapor las industrias culturales, destinadas a atender la producción y a alentar el consumo de información de toda índole.

El crecimiento exponencial de la industria editorial ocurrido a partir de los años sesenta con ediciones gigantescas de periódicos, libros y revistas, el auge de la cinematografía y de los grandes estudios en California, Cinecittá y Moscufilm, entre otros, la expansión de la radio, la televisión y la industria fonográfica, la publicidad

---

<sup>5</sup> Malinowski, B. Los argonautas del Pacífico occidental. Editorial Península, Barcelona, 1973.

como substrato financiero son, finalmente, todas expresiones de lo que se denominó la comunicación de masas.

El debate de trasfondo en esa época entre capitalismo y comunismo otorgaba impulso adicional a la llamada comunicación social. No sólo era conveniente, desde la perspectiva económica, participar en el mercado de los bienes culturales. Era esencial para conseguir y mantener adeptos. El intercambio comunicacional, además de la intencionalidad de direccionamiento ideológico y político procuraba ganancias económicas.

La medición de la cobertura que alcancen los medios (circulación de impresos, sintonía en radio y televisión, etc.) califica la efectividad de la comunicación y la eficacia de los medios, con relativa independencia de los contenidos que difunde y de los efectos sociales que ellos generen los cuales, se espera, correspondan a la ideología de quienes los producen, sin considerar el interés de los receptores considerados como simples consumidores pasivos desarticulados entre sí

### **El mensaje ¿Es el (re) medio?**

La noción de Shannon y Weaver alcanza su máximo esplendor con la conversión de comunicación social en comunicación de masas que ocurre cuando un solo emisor divulga sus mensajes, a través de un solo medio, cubriendo cientos de miles de receptores que no se identifican entre sí más que por las coincidencias en el consumo de un mismo producto o en una misma inclinación ideológica.

Los vecinos que consumen el mismo refresco como consecuencia de la misma campaña publicitaria o que coinciden en sus opiniones políticas a partir de estar suscritos a la misma revista, no llegan a constituirse como miembros de una comunidad es decir, a compartir cosas en común y a comunicarse, si no por razones y medios distintos a los que les inducen a tales decisiones de compra.

En un intento por tratar de reducir las evidencias de la manipulación, las teorías comunicacionales apelan a los conceptos de "retroalimentación y comunicación de doble vía" que se desarrollan básicamente a través de las consultas y mediciones de opinión. Los resultados se aplican, en efecto, a modelar la oferta según el gusto del consumidor, de acuerdo con sus preferencias. Así lo que termina retroalimentándose son las intenciones del emisor.

### **Medios y gestión**

Con la masificación, la comunicación se centraliza y se reconoce como fuente de legitimación de poderes políticos y económicos enfocados a manejar, velada o abiertamente, circuitos de producción y distribución de información a través de medios con capacidad enorme de cobertura.

El viejo lema maquiavélico según el cual el fin justifica los medios, se revierte: los medios justifican los fines y, por esa vía, se justifican a sí mismos. La especulación, no sólo llega a identificar al capitalismo financiero en esta fase, sino que también expresa a la perfección lo que ocurre en el ámbito de las mediaciones. Se especula con las primicias informativas al punto de que sólo se reconoce como sucedido, no importa lo frívolo que sea, un hecho cuando es registrado en los medios.

En el mundo de la libre empresa, al igual que allá donde el estado es el único empresario, el poderío se basa en el manejo especulativo de la información. Las ganancias del especulador dependen de su habilidad para anticiparse a sus competidores gracias al control de información, al sigilo y al secreto diestra (y

discretamente), manejado. ¿No ocurre, acaso, lo mismo en las batallas que libran las grandes cadenas de televisión, los conglomerados de impresos, etc?

### **La organización ¿comunica?**

El proceso de amplificación del esquema Shannon-Weaver, que de análisis puntual se llegó a pretenderse modelo universal, no sólo toca a los individuos (comunicación interpersonal), ni a grandes conglomerados (comunicación de masas), sino que tiene efectos claros en la denominada comunicación organizacional.

Las organizaciones se asumen como fuente emisora de mensajes en dos sentidos: (a) el externo - donde receptores son clientes, usuarios o consumidores, proveedores, autoridades, otros competidores y la opinión pública -, que se atiende mediante estrategias de publicidad, prensa, imagen y relaciones públicas; y (b) el interno, los trabajadores, cubiertos por las estrategias de comunicación interna, la capacitación y la gestión del "recursos humano".

Salvo leves matices de lenguaje, ambos sentidos de la comunicación organizacional buscan el mismo propósito: que sus productos y/o servicios sean adquiridos y la entidad misma sea admirada y reconocida como ejemplar.

Frente a la comunicación las estructuras organizacionales son aún más rígidas y verticales. La cúspide de poder aquí no admite las disidencias que en otras esferas de la actividad (producción, comercialización, soporte administrativo, etc.) si aceptaría. Además de emisor único, exclusivo y excluyente, el poder de comunicar no se delega.

No, al menos públicamente. La labor de los consejeros de imagen y relacionistas que le rodean, a la usanza de pintores, cronistas y damas de la corte, se restringe a adular en vez de confrontar, a decorar en lugar de tratar de interpretar lo que ocurre más allá de los escenarios predispuestos.

### **Publicidad y aprendizaje**

En las actuales condiciones de emergencia de la Sociedad Informacional, asistimos al proceso de deterioro de la comunicación organizacional como mecanismo de propaganda, alineación y alienación de los públicos externos.

Dada la presencia creciente de opciones y alternativas los clientes y usuarios, al tiempo que comparan productos y servicios, confrontan los discursos que enuncian las cualidades y acentúan las diferencias de las ofertas.

Exigen no solo bondades sino verdades en lo que adquieren. Están dejando de ser receptores y consumidores pasivos para convertirse en el factor social activo que determina el sentido del quehacer de las organizaciones.

En esa perspectiva, que es la de la Sociedad Informacional, crece el número de organizaciones que comprende que el reto de reconvertir experiencias, saberes, datos e información fragmentados y disueltos en acumulaciones con sentido, integradas y creadoras de valor exige el replanteamiento de la estrategia, la estructura, la cultura y, desde luego, la comunicación.

Una comunicación ocupada en la difusión o despliegue de mensajes de arriba hacia abajo, centralizada en los niveles jerárquicos, que elude la interacción constructiva con clientes y trabajadores, formal y esquemática, no sólo es inocua sino que bloquea las inmensas posibilidades que brinda el entorno colaborativo.

## **Sociedad red**

Las comunidades se consolidan a través de interacciones que se dan en red. Las tecnologías de información son recurso insustituible siempre que se las disponga conforme un sentido de construcción y no simplemente como inter-mediarios sofisticados para la emisión de mensajes pre-diseñados y direccionados por los núcleos que se pretenden del poder.

En otras palabras, el acceso a las tecnologías de información y comunicación TIC, no garantiza en sí mismo que la información se vaya a compartir y a estructurar de manera tal que cree y aporte conocimiento. Es fundamental orientar tales herramientas para garantizar que los usuarios puedan hacer aportes efectivos al desempeño y el aprendizaje colectivos.

La dirección de una empresa que define y usa intranet, por ejemplo, como medio para divulgar sus decisiones y publicitar sus programas de bienestar laboral limitando la comunicación de "doble vía" a la colocación de un buzón (tan parecido e inútil a la sección de correo de los lectores de los diarios), no hace nada distinto que prolongar las concepciones anacrónicas de comunicación que aquí hemos enunciado. Mejor le haría seguir publicando la tradicional revista interna, órgano de propaganda del régimen.

El tablero de pared, al lado del reloj de entrada de las viejas fábricas, donde se fijaban las instrucciones del día y los recortes de prensa, pudo ser en su momento más un elemento vinculante de red porque a su alrededor los individuos tenían un espacio y un tiempo para la comunicación de opiniones, de experiencias e ideas, sobre temas en nada referidos a los expuestos oficialmente en los carteles. El rincón de la cafetera y las conversaciones en apariencia superflua a su alrededor, son el mercado donde se "negocian los significados" que Etienne Wenger designa como claves para el aprendizaje.<sup>6</sup>

## **Encuentros de tipo virtual**

"Las conferencias científicas están al servicio de una función vital en la comunicación del conocimiento, uniendo a la comunidad científica internacional con lazos de personal amistad y mutuo entendimiento. Si no podemos asistir a conferencias internacionales sobre nuestras especializaciones ni encontrarnos con los científicos contemporáneos del mundo, estaremos condenados al aislamiento, al provincianismo y eventualmente a la frustración de todos nuestros esfuerzos para mantenernos al tanto de las movedizas fronteras de la ciencia".<sup>7</sup>

Esa alabanza a las conferencias o encuentros científicos internacionales que se planteaba como necesidad imperiosa hace dos décadas, ha sido suficientemente resuelta por los desarrollos de las telecomunicaciones, su conexión con la informática (telemática) y, de modo completamente nuevo, con Internet.

El vertiginoso desarrollo de las ciencias y de su aplicación a los problemas de la producción, la distribución y la movilización de mercancías y personas conllevó el surgimiento, en los años 80's de lo que la intelectualidad post-estructuralista y neo-marxista denominó "industrias culturales". Inmensos tirajes de periódicos y revistas con circulación global, la expansión de la televisión, la divulgación radiofónica de

---

<sup>6</sup> "Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad". Etienne Wenger. Paidós, Barcelona, 2001.

<sup>7</sup> John Ziman. The force of Knowledge. The Scientific Dimension of Society. Cambridge University Press, 1976.

grabaciones musicales, el crecimiento inusitado de los mercados del esparcimiento, la publicidad y los estudios de raiting y opinión fueron expresiones de esa revolución mediática inducida por el desarrollo de las comunicaciones satelitales.

Los teóricos están en mora de continuar estudios precursores según los cuales las industrias culturales –y particularmente su conexión con los conglomerados de publicidad, como lo señalaron los célebres estudios de Armand Matelard-, fueron el vehículo idóneo para la dominación ideológica que concluyó determinando la extinción de lo que Rudolph Bahro bautizó como “el socialismo realmente existente”.

Quizás la continuidad de esos estudios permitiría encontrar las claves que expliquen la renovada influencia de concepciones -como las que surgieron hace más de 70 años-, sobre la denominada “comunicación organizacional en el post-capitalismo”.

Hay, en mi opinión, un rotundo contraste entre esa influencia y los rasgos primordiales de la Sociedad Informacional. Esta recupera, por así decirlo, la condición fundamental de los individuos en la sociedad. Aspira a liberarlos de las cargas ideológicas, psicológicas y culturales que habían llegado a convertirlos en simples espectadores inanes de espectáculos montados si no en su contra, al menos sin escudriñar su voluntad; en receptores pasivos de mensajes diseñados para manipularlos; en meros consumidores.

En tanto no estamos ante una intencionalidad externa a las personas sino inmersos en un período complejo de surgimiento de un nuevo tipo de sociedad (que contiene y expresa desarrollos de vanguardia de la anterior fusionados con tendencias inéditas que, de muchos modos, nos tocan), tenemos la obligación de repensar la comunicación organizacional vinculando su génesis primordial: la formación de comunidad.

Las así llamadas comunidades de práctica, aquellas confluencias que se encuentran en un entorno propicio para el intercambio – el que brindan las redes inclusive las redes computacionales pero no sólo ellas-, ponen en evidencia la crisis de los mecanismos convencionales de comunicación organizacional.

Se requieren, por tanto, desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, nuevas formas de plantear las comunicaciones en la organización. Construir entornos de base colaborativa para la integración de comunidades de práctica supone, por ejemplo, adquirir la capacidad de entender las limitaciones objetivas de esquemas que aún hoy, en pleno auge de las redes, corresponden a esquemas como los que imperaron en períodos ominosos de la anterior historia.