

**Omnia** Año 22, No. 2 (mayo-agosto, 2016) pp. 65 - 73  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Análisis de la trilogía conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones**

**José Morelos Gómez\* y Miguel Ángel Núñez Bottini\*\***

### **Resumen**

Este artículo presenta de los elementos teóricos conceptuales de conocimiento, comunicación y poder, y su relación, en virtud del dominio con la gestión gerencial y la generación de valor en las organizaciones. Para la revisión documental se analizaron estudios, documentos y artículos que profundizan las acepciones de conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones, a fin de contrastar, las relaciones causales y aportes al proceso de construcción de nuevo conocimiento científico en beneficio de los propósitos de eficiencia organizacional. Los resultados de esta revisión ponen de relieve la conjunción del dominio de la integración sistémica organizacional, que orienta las sinergias de gestión del conocimiento, la adecuada comunicación y el poder en las organizaciones, en beneficio de los procesos organizacionales que se gestan en la generación del conocimiento, la innovación y el aprendizaje.

**Palabras clave:** Comunicación, conocimiento, organizaciones, poder.

### *Analysis of the Trilogy Knowledge, Communication, and Power in Organizations*

### **Abstract**

This article presents the theoretical and conceptual elements of knowledge, communication and power, and their relationship, in virtue of the domain with the management and the generation of value in organizations. For the documentary review analyzed studies, papers and articles that explore

\* Doctorando en Ciencias Sociales mención Gerencia Universidad del Zulia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Director Programa Administración Industrial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Colombia, jmorelosg@unicartagena.edu.co

\*\* PhD. En Ciencias Técnicas, profesor titular de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre y Tutor de Tesis del Programa Doctoral en Ciencias Sociales Mención-Gerencia de la Universidad del Zulia (Venezuela). Correo: miguel\_nunez@fces.luz.edu.ve.

the meanings of knowledge, communication, and power in organizations, in order to contrast, causal relationships and contributions to the process of construction of new scientific knowledge for the benefit of the purposes of organizational efficiency. The results of this review highlight the conjunction of the domain of the systemic organizational integration, which directs the synergies of knowledge management, proper communication and power in organizations, for the benefit of the organizational processes that are sown in the generation of knowledge, innovation and learning.

**Key words:** Communication, knowledge, organizations, power.

## **Introducción**

En el contexto dinámico actual de las organizaciones, las fluidas relaciones de comunicación en doble vía, el aprovechamiento de prácticas que facilitan el aprendizaje organizacional y el liderazgo en las consensuadas formas de delegación de autoridad y poder en la organizaciones, cobran cada vez mayor relevancia para orientar el logros de los propósitos de rentabilidad y generación de valor a los grupos de interés.

Considerando este propósito, el presente artículo pretende mostrar la relación existente y necesaria, entre la trilogía conocimiento, comunicación y poder que debe difundirse y materializarse, como elementos que hacen parte de la cultura del aprendizaje, la innovación y las relaciones comunicacionales que contribuyen al mejoramiento en el desempeño y la efectividad organizacional.

Dentro de los elementos analizados, se cuentan la importancia que describe la relación del binomio gestión del conocimiento y su adaptación e integración con los sistemas de comunicación organizacional. Asimismo, se destaca la intersección resultante de la combinación conceptual conocimiento, comunicación y poder, los cuales dinamizan y contribuyen al logro de los propósitos y efectividad organizacional.

## **Marco Referencial**

### **Conocimiento organizacional**

El interés global de las organizaciones líderes del mercado de bienes y servicios, en responder a nuevas innovaciones y desarrollo tecnológicos, tanto de sus procesos como en sus productos, ha suscitado gran importancia por el aprendizaje organizacional basado en el conocimiento, lo cual, pone de relieve las necesidades y exigencias para desarrollar novedosos productos que logren cumplir con las expectativas de los clientes, dadas las altas dinámicas, turbulencias y competitividad de los mercados actuales, que mantiene como única constante la incertidumbre que subyace de las fuerzas competitivas de mercado, y donde su enfoque estratégico debe responder a los propósitos gestión del conocimiento (Nonaka, 2000). Es decir, en ambientes de altas fluctuaciones de

los mercados globales, solo podrán sobrevivir aquellas organizaciones que logren mantener importantes elementos diferenciales en la elaboración sus bienes y servicios y la generación de valor para sus clientes.

En este sentido, el conocimiento en las organizaciones se ha convertido en el nutriente esencial que mantiene y da vida a las organizaciones en el mercado. Por ello, aprender debe considerarse fundamental para colectivo organizacional toda vez que permite comprender las fases de interiorización del conocimiento y procesamiento de datos organizados –aprendizaje– (Alcover y Gil, 2002), relacionadas con las actividades laborales, experiencias, procedimientos, métodos empleados y técnicas que apoyan las funciones labores.

Este conocimiento individual adquirido mediante la praxis del día a día en el sitio de trabajo, deriva un nuevo conocimiento Know how, o saber hacer, generador de nuevas formas de aprendizaje organizacional, el cual facilita los procesos de mejoramiento, flexibilidad e innovación en sus diferentes tipos -radical e incremental-, apropiando estructuras de aprendizajes apoyadas por la cultura del cambio y transformación (Husman, 2000).

Dentro del proceso de cognición organizacional de los colaboradores, se identifican dos momentos (Ocasio, 2001), el primero de ellos, el momento denominado proceso de cognición compartida en la organización, la cual se relaciona con la elementos de congruencia cultural e identidad común, y el segundo momento, liderado por la gerencia cuyas facultades le permiten estar investida de poder y autoridad en la organización, la cual deriva procesos cognición demográfica, política y social, proveniente del conocimiento de los colaboradores (Douglas, 1986), la cultura (Schein, 1985), y los patrones culturales que representan la organización.

## **Comunicación organizacional**

La comprensión del concepto *comunicación*, ha sido desde los inicios de la historia un tema complejo de comprender desde la perspectiva epistemológica, en este sentido, los estudiosos del tema en el ámbito universitario mundial, han contribuido a la interpretación epistemológica del concepto comunicación. Es así como Duarte (2003), plantea y define la caracterización de la comunicación, en consideración con lo expuesto por Merleau-Ponty, siendo este el acto de comunicar a través del encuentro de fronteras perceptivas”, (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007).

Este acto de reconocimiento de las diferentes fronteras culturales, permite la identificación de la simbología del lenguaje que se materializa con la comunicación de los seres vivos, el cual a su vez posibilita los diferentes actos que relacionan y dan sentido al lenguaje. De los estudios de Duarte se puede inferir la posibilidad del análisis, la subjetividad expresada de la realidad individual e intercambio de las percepciones de los colaboradores involucrados en la interacción de los distintos escenarios de la vida humana, la comunicación organizacional y la importancia que

esta relación formal e informal deriva en virtud de los propósitos organizacionales.

Así pues, mantener una buena comunicación en la organización permite desde los niveles operativo, táctico y directivo, que el mensaje logre circular en doble vía sin distorsión entre los interlocutores que operacionalizan las actividades y metas propuestas por el logro de los objetivos financieros en la organización. Esta relación comunicacional se facilita desde la perspectiva sistémica dado que la empresa se correlaciona naturalmente con esta interacción, al entrar en contacto con el sistema abierto organizacional (Torguato do Rego, 1986), el cual permite la comunicación estratégica interdepartamental y reciprocidad de la información que comparten cada una de las áreas de la empresa para la toma de decisiones (González, 2006).

En relación con la perspectiva filosófica estratégica, la comunicación empresarial enfatiza en el desarrollo de decisiones coordinadas entre las áreas funcionales de la organización con el propósito de diseñar los planes acción estratégicos dirigidos a conseguir una posición competitiva, significativamente diferencial (Bendezú, 2001).

## **Poder organizacional**

La relación de poder es connotada como la autoridad o postura dominante que se expresa mediante actos formales e informales a las personas, este acto de poder tiene sus orígenes desde la creación del hombre, quien ha ejercido el dominio del poder sobre las formas de vida humana y bienes materiales (García, 2009). Es así como las organizaciones están determinadas por las estructuras de poder que diseñan y planean las actividades administrativas y operacionales, que contribuyen a obtención de los beneficios financieros y generación de valor a los grupos de interés o stakeholders.

Para lograr estos propósitos económicos, las relaciones de poder en las empresas deben estar precedidas por las relaciones de dominio entre directivos y subordinados, de manera que estas dinámicas de interacción entre los miembros de la organización coadyuven al logro de las metas organizacionales. En consecuencia, las relaciones de poder mantienen especial importancia con las formas de ejercer dicho poder en los sistemas complejos empresariales, el cual requiere en la práctica de la gestión gerencial apoyado en las acciones de liderazgo, que posibiliten la construcciones de relaciones colaborativas que faciliten los procesos empresariales y fortalecimiento del sistema empresarial (Contreras y Castro, 2013).

Considerando las investigaciones realizadas por Bertrand Russell en 1938, y posteriormente retomadas por Pfeffer (2000), en consideración con las las relaciones de poder en la organización, se tiene que en éstas se identifican tres características importantes en la construcción y definición de la acepción de poder, la primera orientada a la autoridad que se ejerce sobre algunos colaboradores o subordinados, cuya explica-

ción de dominio no solo está dada por los códigos de poder de patronos y subalternos, sino también a la relación entre homólogos, y en tercer lugar, es valorado el poder como el influjo que debe ser entendido de manera consecuente y premeditada.

## **La gestión del conocimiento y las relaciones comunicacionales en la organización**

La era del conocimiento transfiere a las organizaciones mayores elementos de decisión frente a los problemas de tipo económico ambiental y social, pero al mismo tiempo también requiere de novedosos bienes y servicios con mayor funcionalidad y flexibilidad que propendan por la buena salud, la conservación medioambiental y la agregación de valor a los clientes.

Esta posibilidad de disponer del conocimiento para responder a las exigencias del mercado enviste a las organizaciones y, en especial, a la alta gerencia de gran responsabilidad para liderar procesos que orienten sus propósitos a la práctica de nuevos sistemas de aprendizaje, el mejoramiento continuo y desarrollo de novedosos productos y servicios, alrededor de las prácticas laborales que representen los patrones corporativos que fundamentan los procesos de administración del conocimiento.

Gestionar el conocimiento en las organizaciones plantea una nueva forma del pensamiento sistémico, es decir, relacionar las partes con el todo y el todo con sus partes, lograr la integración local y global, y no a la separación de los conocimientos unos de otros, el cual limita la comprensión general de las necesidades y requerimientos de bienes servicios que impedirían consolidar ventajas diferenciales competitivas (Morín, 2011).

Consolidar el liderazgo organizacional en el mercado competitivo de hoy, requiere igualmente del esfuerzo y la creación de un escenario optimo laboral para la gestión del conocimiento por parte de los colaboradores, que se sientan partícipes y atraídos mutuamente, para compartir el mismo lenguaje y simbología que facilite la consolidación de un sistema de comunicación organizacional integrador, cimentando las bases de un discurso común, compartido y colaborativo (Chillida, 2007).

## **Metodología**

El presente artículo de revisión es considerado dentro del tipo de investigación analítica y de revisión documental. El proceso de construcción de este artículo fue elaborado en tres (3) fases a saber; una primera fase de consolidación de documentos científicos con correlación directa con los conceptos de conocimiento, comunicación y poder, la siguiente fase, contribuyó a la integración por grupos de información y bases de datos especializadas consultada por cada uno de los términos objeto de investigación (conocimiento, comunicación y poder), y una última fase

en la cual se seleccionaron los aportes teóricos de mayor pertinencia y contribución a las relaciones comunicacionales y gestión del conocimiento en las organizaciones. El abordaje de investigación teórico-referencial de este artículo fue realizado mediante la búsqueda de artículos indexados relacionados, textos y bases de datos especializadas, reconocidas a nivel nacional e internacional tales como: Escopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Cielo, Proquest, EBSCOHost, Science Direct, Review, American Management Association (AMA), entre otras revistas y documentos electrónicos de interés.

Seguidamente, para el proceso de análisis, revisión exhaustiva y crítica de toda la información científica recolectada, se procedió a la elaboración de la matriz estructurada, que permitió extraer información relevante para la construcción y fundamentación del constructo conceptual y metodológico que diera validez epistemológica al proceso integración sistémica de los conceptos comunicación, conocimiento y poder aplicado a las organizaciones.

## **Resultados**

### **Análisis de la integración conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones**

El dominio de la integración sistémica filosófica organizacional, que orienta las sinergias de gestión del conocimiento, la adecuada comunicación y el poder en las organizaciones, representa grandes beneficios a los procesos organizacionales que se gestan en la generación del conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional (Ver gráfico). Desde este propósito organizacional facilitar la cultura del aprendizaje mejoraría las habilidades para aprender más rápido y de esta manera responder en la misma medida a las variaciones naturales del entorno mucho antes que la competencia.

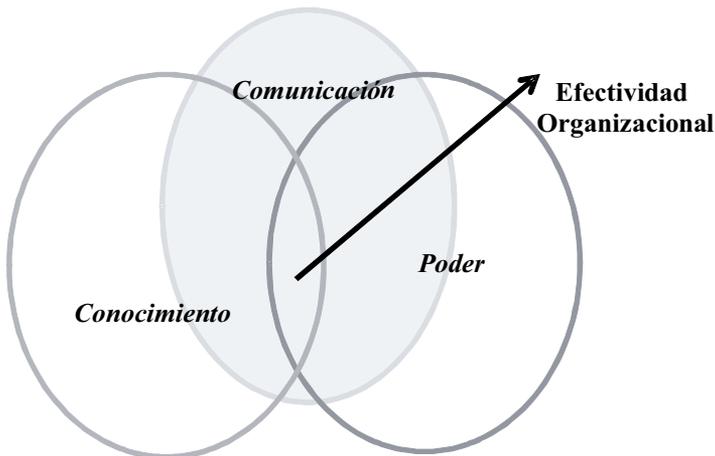
En este sentido, Prahalad y Hamel (1991), señalan que lograr establecer ventajas competitivas claras en el mercado, permite el máximo aprovechamiento de las capacidades distintivas y la generación de valor al grupo de interés que interactúa con la organización, el cual se consolida con los procesos de gestión del conocimiento y la cultura impulsora del aprendizaje organizacional que constituyen la principal fuente de competitividad de las empresas (Ahumada, 2002). Asimismo, se cuenta la capacidad generadora de fluidos sistemas de comunicaciones de doble vía establecidos entre sus áreas funcionales a fin de fortalecer y mejorar su imagen e identidad corporativa (Múnera y Sánchez, 2003).

Sin duda, contar con un adecuado sistema de relaciones comunicacionales en la organización que logre armonizar y dar nitidez a las complejas relaciones grupales, facilitaría el diseño de estrategias encaminadas al fortalecimiento institucional, los valores y la transformación como resultado de los procesos de aprendizaje, coadyuvantes de la efectividad

organizacional. De esta manera, Castell (2009), reconoce la importancia que tiene la comunicación en los sistemas empresariales, dada la capacidad de modelación de la mente humana para mantener e interactuar con su entorno social y natural, en beneficio de sus actores empresariales.

En esencia, el liderazgo de la alta dirección y la capacidad de modelación de la mente de los colaboradores en las organizaciones, precisa formas esenciales de autoridad jerárquica y poder en las empresas (Sierra, 2010), el cual, determina esencialmente los elementos propulsores que circunscriben y controlan los códigos que representan la autoridad y el poder en los colaboradores, con el propósito de que éstos materialicen los objetivos corporativos que dinamizan la práctica organizacional (Smucker, 1988). En este sentido, Para Michael Foucault las relaciones poder en los seres humanos, es considerado un discurso de dominios en doble vía, es decir, ejercemos poder sobre los demás y los demás ejercen poder sobre nosotros (Citado por Piedra, 2004).

**Gráfico. Dominio de la relación conocimiento, comunicación y poder**



Fuente: Elaboración propia (2016).

## Conclusiones

Al explorar la importancia de la relación tripartita conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones, se pudo identificar los elementos significativos de manera correlacionada, que coadyuvan en la construcción de la gestión del conocimiento, la innovación, el dinamismo de los sistemas de comunicación y el liderazgo que orienta las acciones de autoridad y poder sobre los demás, en concordancia con la materialización de los objetivos financieros y generación de valor al grupo de interés.

Asimismo, de este análisis se destaca el papel preponderante que juegan los valores y filosofía institucional en la cultura organizacional, para garantizar efectivos procesos de aprendizaje, fluidez y claridad en el lenguaje utilizado y respeto mutuo en las relaciones de subordinación y dominio.

Finalmente, en este artículo sólo se pudo establecer la importancia de las relaciones conceptuales conocimiento, comunicación y poder, para el logro de la efectividad organizacional, es decir, que estos elementos hacen parte del total de elementos, herramientas, técnicas y métodos que contribuyan al mejoramiento de los procesos productivos y eficiencia en las empresas.

### **Referencias bibliográficas**

- Ahumada, Luís (2002). **El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización**. Revista de Psicología, 11, (1), 139-148.
- Alcover, Carlos y Gil, Francisco (2002). **Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18, (2-3), 259-301.
- Bendezú, Raúl (2001). **"Los dominios de la comunicación empresarial"**. Revista Pharos, 8, (1), 63-68.
- Brönstrup, Celsi; Godoi Elena y Ribeiro Anely (2007). **Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional**. Revista Signo y Pensamiento, 26, (51), 26-37.
- Castells, Manuel (2009). **Comunicación y poder**. Traducción de María Hernández Díaz Madrid: Alianza Editorial, 679
- Contreras, Francois y Castro, Guido (2013). **Liderazgo, poder y movilización organizacional**. Revista Estudios Gerenciales, 5, (29), 72-76.
- Chillida, Godofredo (2007). **La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficientes**. Revista Razón y Palabra, 12, (55), 135-148
- Duarte, Eduardo (2003), **Por uma epistemologia da comunicação", in Lopes, M. I. V. (org.), Epistemologia da comunicação**, São Paulo, Loyola, 41-54.
- Douglas, Mary (1986). **How institutions think**. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- García, Oscar (2009). **El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones**. Revista Estudios Gerenciales. 25, (110), 63-83.
- González, Isabel (2006). **Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional**. Centro de Información. Coindustria-Programa Coninpyne.

- Huysman, Marleen (2000). **An organizational learning approach to the learning**. Organization. European Journal of work and organizational Psychology, 9, 133-145.
- Morín, Edgar (2011). **La vía para el futuro de la humanidad**. Editorial Paidós. Primera edición. 2011.
- Múnera, Pablo y Sánchez, Hernando (2003). **Comunicación empresarial: una mirada corporativa**. Colombia, Editorial Zuluaga. 379.
- Nonaka, Ikujiro (2000). **La empresa creadora de conocimiento**. En Harvard Business Review (Ed.): Gestión del conocimiento, 23-49. Bilbao: Deusto.
- Ocasio, Wilson (2001). **How do the organizations think?** En T. K. Lant y Z. Shapira (Eds.), *Organizational Cognition. Computation and Interpretation*, 15-38. Mahwah, N.J.: LEA Publishers.
- Piedra, Nancy (2004). **Relaciones de poder: leyendo a Foucault desde la perspectiva de género**". Revista de Ciencias Sociales, 4, (106) 123-141.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). **Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades** (1ª ed.). México D.F.: Oxford University Press México.
- Prahalad, C.K. y Hamel, Gery (1990). **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 90, 3. Versión en castellano (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. Harvard-Deusto Business Review. 1º Trimestre, 47-64.
- Schein, Edgar (1985). **La cultura empresarial y el liderazgo**. Barcelona: Plaza y Janés, 1988.
- Sierra, Luís (2010). **Reseña de Comunicación y poder de Manuel Castells**. Revista Signo y Pensamiento. 29, (57), 558-561.
- Smucker, Jhon (1988). **La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique**. En G. Simmons (Eds.), *La Culture des Organisations* (pp. 39-68). Québec, Canada: Institut Québécois de Recherche sur la Culture.
- Torquato do Rego, Francisco (1986), **Comunicação empresarial/ comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**, São Paulo, Summus.