

## **Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales**

### **Routes for a strategic and articulated management of the information and the communication in organizational contexts**

Recibido: 30 de octubre de 2017

Aceptado: 6 de diciembre de 2017

*Dr. Yunier Rodríguez Cruz\**

*Dra. Tania del Pino Más\*\**

#### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo realizar una propuesta articulada de los componentes y el alcance de la Gestión de Información y la Gestión de la Comunicación en los contextos organizacionales. A partir de referentes teóricos esenciales en el ámbito internacional y en el contexto cubano, se realiza un análisis de contenido que permite examinar enfoques y posturas particulares de cada uno de estos procesos gerenciales, así como su probable relación. La investigación permite no solo establecer la interrelación y

#### **Abstract**

The objective of this article is to make an articulated proposal of the components and scope of Information Management and Communication Management in organizational contexts. Based on essential theoretical references in the international field and in the Cuban context, a content analysis allows examining particular approaches of these management processes, and their relationship. Research allows us not only to establish the interrelation and possible articulation of these processes, but also the relationship between

---

\* Doctor en Ciencias de la Información. Profesor Titular del Departamento Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [yunier@fcom.uh.cu](mailto:yunier@fcom.uh.cu)

\*\* Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora Auxiliar del Departamento Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [tania@fcom.uh.cu](mailto:tania@fcom.uh.cu)

posible articulación de estos procesos, sino la relación entre sus recursos, procesos, sistemas, productos y servicios, así como el propio accionar estratégico. Se arriba a un mapa de componentes que permite identificar los posibles nexos y beneficios derivados del diálogo entre la gestión de información y de la comunicación.

**Palabras Clave:**

gestión de información; gestión de la comunicación; información; comunicación; procesos estratégicos

their resources, processes, systems, products and services, as well as the strategic action itself. A map of components is presented to identify the possible relation between information management and communication management.

**Keywords:**

Information Management; Organizational Communication; Information; Communication; strategic processes

**1. Introducción**

La información y la comunicación constituyen elementos estratégicos para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas. Aspectos relacionados con la competitividad, mejora continua, posicionamiento, innovación, eficiencia-eficacia, y la productividad, dependen en gran medida de un uso efectivo de la información organizacional, y de adecuados procesos de comunicación institucional.

En el siglo XX, las denominadas teorías o escuelas gerenciales –teoría de la administración científica; teoría clásica de la organización; teoría neoclásica o conductista; teoría de las decisiones; teoría de sistemas; teoría situacional; y la denominada administración pos ‘80- comenzaron a indagar y dilucidar un conjunto de preceptos, principios, elementos, procesos y factores clave, que incidían en los modelos de gestión existentes durante este período. Los aportes de cada una de estas teorías o escuelas, permitieron identificar componentes críticos para el desarrollo organizacional y la reconfiguración de los enfoques o modelos gerenciales, pero evidenciaban, aún sin declararlo explícitamente, una marcada dependencia a dos elementos institucionales de gran valor: la información y la comunicación. En correspondencia, las funciones gerenciales en una organización –

planificación, organización, dirección, control- requieren de información interna y externa, así como de acertados procesos de comunicación.

Las interrogantes y frentes de investigación asociados a la información y a la comunicación en los contextos organizacionales, han estado asumidas por dos grandes campos de conocimiento: la denominada "Ciencias de la Información" y la "Ciencias de la Comunicación". No obstante, el abordaje de estos temas evidencia una gran complejidad que viene dada, en opinión de estos autores, por la dispersión, divorcio, o falta de diálogo, que se presenta entre ambas áreas de conocimiento en la mayor parte de la literatura científica. Esta realidad entra en total contradicción con lo que algunos investigadores identifican una máxima: la propia relación "información-comunicación", en la medida que no puede existir comunicación sin información, así como esta última requiere de un proceso comunicativo para adquirir un valor de uso.

Esta panorámica sirve de motivación fundamental para el presente estudio, que tiene como propósito examinar referentes teóricos sobre la Gestión de Información y la Comunicación Organizacional, para identificar los puntos de encuentro, diálogo, o posibles "nexos" de ambas actividades gerenciales, reconociendo sus particularidades y características distintivas.

### **1.1 Métodos y técnicas de investigación**

El presente estudio utiliza el Análisis Documental Clásico a referentes teórico-metodológicos nacionales e internacionales para la identificación de las particularidades de los procesos gerenciales objeto de estudio. El análisis de contenido que se realiza permite esclarecer el origen, la conceptualización, alcance y objetivos, así como los elementos constitutivos de la Gestión de Información y la Gestión de la Comunicación Organizacional. De igual forma, el análisis de algunos modelos asociados a cada actividad, permite identificar sus componentes, procesos y ambientes particulares.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 La información y la Comunicación en los contextos organizacionales: mirada desde una perspectiva gerencial**

*Sobre el origen y la evolución...*

El origen de la Gestión de Información está relacionado con las principales transformaciones económicas y organizacionales que tuvieron lugar a lo largo del siglo XX. La concepción de esta actividad o proceso gerencial se ha vinculado desde sus inicios a la "información" y su uso en determinados contextos sociales, los "ambientes informacionales" en los que interactúan los individuos, y la denominada "Sociedad de la Información" por la marcada dependencia hacia este recurso en sí. El origen del término, según Fairer-Wessels (1997) alude a la "Information Management", que aparece hacia finales de los años '60 e inicios de los '70 del pasado siglo XX en la literatura especializada, pero no es hasta los años '80 que gana su máxima expresión en currículos académicos, publicaciones científicas, y foros de gremios profesionales.

Ponjuán (2008, 2014) ha realizado un análisis crítico del origen y evolución del término, examinando autores relevantes como Cronin (1995), McGee y Prusack (1995), Horton (1998), Earl (1998) entre otros. Como resultado de este análisis la autora logra ilustrar la evolución de la Gestión de Información y su importancia en la sociedad actual. Algunos de los elementos descritos en estas investigaciones apuntan a comprender que la Gestión de Información estuvo bajo la influencia de:

- Discusiones de la transformación de economía industrial a economía de información dentro de la Sociedad de la Información (años '60).
- Desarrollo acelerado de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y auge de la burocracia (años '70).
- Necesidad de gestionar información y concebir la actividad informacional como una fase superior a la gestión tecnológica. Esto comienza a asociar a la información con la productividad organizacional y con la toma de decisiones de carácter estratégico. (años '80).
- Reconocimiento de la información como un recurso que genera competitividad en el sector de los servicios, en los proyectos de estrategias competitivas y en la toma de decisiones (solución de problemas, innovación, calidad de los productos y servicios, posicionamiento en el mercado, mejor planificación a largo plazo, mayor valor de uso de la información) (años '90).

Autores como Marchand y Horton (1986), Fairer-Wessels (1997), Choo (2003), Macevičiūtė y Wilson (2005), Schlögl (2005), Best (2010), Detlor (2010), Madsen (2013), Ponjuán (2014) han examinado las

diversas perspectivas disciplinares de la Gestión de Información. Como resultados relevantes de investigación, para una mejor comprensión de este proceso, se ha identificado que el término ha estado asociado a áreas como las Ciencias de la Administración/Gestión, Ciencias de la Organización, Bibliotecología y Ciencias de la Información, Sistemas de Información, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), Gestión Documental, Administración Pública, Informática, Comunicación, entre otras.

De estas perspectivas, autores como Madsen (2013), logra identificar, apoyándose en los estudios realizados por Macevičiūtė & Wilson (2005) y Schlögl (2005), que la Gestión de Información tiene una orientación organizacional con un enfoque hacia los niveles institucionales, una orientación hacia los contenidos como resultado de la influencia de la Ciencia de la Información, y una orientación hacia las TIC desde los sistemas de información.

Detlor (2010) considera que este proceso ha estado bajo tres perspectivas esenciales: la organizacional, la bibliotecaria y la personal. La primera enfatiza en el desarrollo de los procesos informacionales en una organización a partir del ciclo de vida de este recurso, su procesamiento y relación con las TIC. La segunda se orienta a la gestión de colecciones de información, ayudando al sector bibliotecario a garantizar el acceso a los recursos y servicios informacionales. La tercera, por su parte, refiere a los procesos informacionales que desarrolla un individuo para fines personales, es decir, la información que este usa diariamente para satisfacer sus intereses y necesidades.

Widén-Wulff et. al (2005) (citados por Martí, 2007), afirman que existen tres corrientes en la Gestión de Información: la orientada a las tecnologías, a los contenidos y a la toma de decisiones. La primera enfatiza en el uso adecuado de las TIC y fue desarrollada por profesionales provenientes de las ciencias de la computación, la informática etc. La segunda, incluye la gestión documental, el suministro de información externa, la gestión de información centrada en las personas y la gestión de recursos de información. Esencialmente desarrollada por los profesionales de la bibliotecología y las ciencias de la información. La tercera, se centra en la función estratégica de la información y las TIC y su rol en las funciones gerenciales y el desempeño organizacional y fue desarrollada esencialmente por profesionales de las ciencias de la administración.

Estas perspectivas o corrientes, permiten situar a la Gestión de Información bajo cuatro dimensiones fundamentales:

1. Dimensión organizacional: con énfasis en la estructura informacional que optimiza los niveles de decisión organizacionales (estratégico, táctico y operativo).
2. Dimensión Personal: con énfasis en los procesos informacionales que desarrollan los individuos.
3. Dimensión de los contenidos: con énfasis en aquella información de interés que debe gestionarse adecuadamente.
4. Dimensión tecnológica: con énfasis en los sistemas de información y la infraestructura tecnológica que sirve de apoyo a los procesos informacionales.

Por su parte, la Gestión de Comunicación es un término que se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación social aplicada en organizaciones. El interés por comprender los procesos comunicativos y ofrecer explicaciones que ayuden a su mejor organización, eficiencia y eficacia, son elementos que han estado presentes desde los primeros estudios dedicados al fenómeno de la comunicación y en la actualidad son cuestiones que se continúan analizando, de forma más especializada, en las diferentes áreas disciplinares que forman parte del campo académico de la comunicación; pero Gestión de Comunicación es una categoría fundamentalmente utilizada y legitimada en la disciplina Comunicación Organizacional, cuyos orígenes pueden ubicarse en los años cincuenta, aunque cobra auge a principios de los noventa [1].

Ello tal vez se debe al hecho de que esta disciplina, de acuerdo con Saladrigas (2005), se encuentra vinculada en sus inicios, de forma casi exclusiva, al campo de la Administración o Management [2] (p.3); característica que pone de relieve un aspecto en común entre la Gestión de comunicación y la Gestión de Información, ya que esta última, como se menciona antes, también ha estado asociada a las Ciencias de la Administración y las Ciencias de la Organización. Al igual que la información, la comunicación ha sido reconocida como un vector estratégico para el funcionamiento y éxito organizacional, razón por la cual, desde las Teorías Organizacionales, comenzó a tenerse en cuenta.

Como bien refleja la autora antes mencionada, si se revisan las diferentes definiciones sobre comunicación contempladas en la disciplina Comunicación Organizacional, se nota que comúnmente coinciden en la importancia estratégica de tales procesos

comunicativos y en la necesidad de programarlos, así como en su orientación hacia el logro de un mejor funcionamiento de las organizaciones y hacia la búsqueda de mayor rentabilidad y eficiencia.

De hecho, el reconocimiento al carácter estratégico de la comunicación en organizaciones y a la utilidad de su gestión, se encuentra muy relacionado con el consenso que existe acerca del papel determinante que ejerce sobre el funcionamiento de las entidades, el cumplimiento de la misión y los objetivos y la construcción de la imagen corporativa.

Aunque menos resaltado en la literatura especializada, otro elemento que evidencia la importancia de la gestión de esta comunicación radica en su condición de proceso generador de flujos de sentidos (Saladrigas, 2005), constructor de significados compartidos en contextos organizacionales concretos, a partir de la interacción entre sus miembros (Trelles, 2002). Es decir, se trata de procesos comunicativos con potencialidades para producir cambios culturales que deben ser estratégicamente conducidos, para beneficio de las personas, las organizaciones y la sociedad.

En las últimas décadas, el reconocimiento a la gestión de la comunicación en organizaciones ha venido acompañado de la necesidad de potenciar en este proceso un enfoque participativo, con vistas a generar espacios de intercambio y aprendizaje mutuo (Rivero, 2010, p.105) e impulsar la acción colectiva (Saladrigas, 2005, p.127). En este sentido resalta la propuesta de la Intracomunicación de Joan Elías y José Mascaray (2003).

Desde este referente, la comunicación organizacional no se agota en la transmisión de información y no se asume como un instrumento al servicio de la dirección, sino como un elemento integrador del sistema, un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos en función del cambio y la mejora organizacional (Elías y Mascaray, 2003, p.51). En correspondencia, la comunicación posee una base dialógica y su principal función es: facilitar que se aporten los diversos puntos de vista y colaborar para obtener la necesaria síntesis de todos estos, hasta lograr una visión compartida (Elías y Mascaray, 2003, p.58).

#### *Sobre la conceptualización...*

Las definiciones de Gestión de Información han estado marcadas por dos enfoques fundamentales: uno orientado a la concepción de este proceso en el contexto organizacional y estratégico, Paez-Urdaneta

(1992), Fairer-Wessels (1997), Ponjuán (1998, 2004, 2006, 2008, 2014), Best (2010), y otra marcada por la visión procesual bajo la cual se desarrolla, Woodman (1985), Butcher y Rowley (1998), Choo (2001), Valentim (2006), Detlor (2010).

Estos enfoques responden a la influencia de las diversas áreas de conocimiento que han estado asociadas con esta actividad. En este sentido, la dimensión organizacional o la concepción estratégica de la Gestión de Información responde a la influencia de las ciencias de la administración y la organización, mientras que el enfoque procesual deriva de miradas desde las ciencias de la información, teoría de las decisiones y los sistemas de información. No obstante, es importante señalar que ambos enfoques apuestan y presentan una denominada "estructura/infraestructura informacional", que asociada con la "cultura informacional" [3] contribuye a un efectivo uso y manejo de la información.

La concepción organizacional/estratégica de la Gestión de Información se consolida como resultado de la denominada Gestión de Recursos de Información para la década de los '80. En el segundo caso, según Detlor (2010), *"la conceptualización de la Gestión de Información desde una perspectiva procesual emerge tempranamente en la década de 1990"*, como evidencian autores como Davenport (1993), McGee y Prusak (1993), Choo (1998, 2002).

A continuación se presentan algunos conceptos de Gestión de Información y los enfoques predominantes, ofrecidos por autores e investigadores relevantes en el tema:

<b>Gestión de Información</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Enfoque</b>
<i>La gestión de información es vista como la planificación, organización, dirección y control de la información dentro de un sistema abierto (por ej. la organización) y técnicas (por ej. auditorías de información, mapeo) en forma eficiente y eficaz para manejar los recursos y activos de información a partir de fuentes internas y externas en un diálogo significativo y con una comprensión que incrementa la toma de decisiones proactiva y la solución de problemas para alcanzar las metas y objetivos a un nivel personal, operacional, organizacional y estratégico para la ventaja competitiva y para la mejora del</i>	Fairer-Wessels (1997)	Estratégica

**DOSSIER MONOGRÁFICO**

<i>funcionamiento del sistema y para elevar la calidad de vida del individuo (al enseñarle habilidades de uso de la información, de las que la gestión de información constituye una, para convertirse en un ciudadano global).</i>		
<i>La meta básica de la Gestión de información es disponer los recursos informacionales y capacidades de información para que la organización aprenda y se adapte a los cambios del ambiente.</i>	Auster y Choo (1995) citado en Choo (2002)	Estratégico
<i>El proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, humanos y materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización.</i>	Ponjuán (2004, 2014)	Estratégico
<i>Monitorear, seleccionar, filtrar, tratar, agregar valor y diseminar información, bien como para aplicar métodos, técnicas e instrumentos y herramientas que apoyen ese conjunto de actividades.</i>	Valentim (2006)	Procesual
<i>Conjunto de acciones que se proyectan y ejecutan, apoyadas en el sistema de información, para formalizar, estructurar e impulsar la aplicación del recurso información con vistas a mejorar la productividad y por tanto, para hacer más competitivo un negocio o una organización en un entorno cada vez más abundante en productos y servicios de información</i>	Díaz, Contreras y Rivero (2009)	Estratégico
<i>La económica, eficiente, efectiva coordinación de la producción, control, almacenamiento, recuperación y diseminación de información desde recursos externos e internos, aportando mayor desempeño de la organización.</i>	Best (2010), modificando el concepto de White (1985)	Procesual
<i>Gestión de los procesos y sistemas que crean, adquieren, organizan, almacena, distribuye y usa información. El objetivo de la Gestión de Información es ayudar a las personas y la organización a acceder, procesar y usar la información eficaz y eficientemente. Ayuda a las organizaciones a funcionar competitiva y</i>	Detlor (2010)	Procesual

*estratégicamente, y a las personas a lograr  
mejor sus tareas y estar mejor informados*

Tabla 1: Definiciones y alcance de la Gestión de Información

Fuente: Elaboración propia

Estos conceptos, permiten visualizar en el escenario de la Gestión de Información la incidencia de las TIC, los contenidos o documentos (información como activo/recurso), los procesos informacionales, la toma de decisiones y otras funciones y procesos estratégicos.

Al analizar los enfoques y definiciones de la GI por parte de estos autores, se puede afirmar que la Gestión de Información se concibe como un proceso estratégico de planificación, organización, dirección y control, de forma eficaz y eficiente, de las estrategias, recursos, procesos, sistemas, productos, servicios, y demás capacidades informacionales existentes en una organización o en la sociedad, con el objetivo de mejorar el desempeño, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, y la creación de fortalezas y ventajas competitivas por parte de los individuos, las organizaciones y la administración pública.

En cuanto a las definiciones de Gestión de Comunicación se puede señalar, en primer lugar, que la mayoría de las propuestas hacen referencia al entorno organizacional, en correspondencia con la relación que existe entre este concepto y la disciplina dedicada a la comunicación en organizaciones. De modo que en estas conceptualizaciones, como en las de Gestión de Información, un enfoque clave es el orientado al contexto organizacional, y comúnmente también está presente la visión procesual.

No obstante a lo anterior, al igual que el resto de las categorías estudiadas en las Ciencias sociales, la Gestión de Comunicación puede entenderse de diferentes maneras y posee múltiples definiciones. Simcic (s.f.) plantea que para algunos la gestión de comunicación es una forma especial de administrar; para otros es la conducción de todas las comunicaciones en el contexto de la organización y para terceros es lo mismo que las Relaciones Públicas (p.753). Entre las tres aproximaciones esta autora utiliza la segunda y, coherentemente, apunta que una idea que prevalece en casi todas las definiciones relativas a la gestión comunicativa es cómo las diferentes funciones de la comunicación (Marketing, Relaciones Públicas, etc.) son estructuradas dentro de las organizaciones (Simcic, s.f., p.753).

Explica Simcic (s.f.) que ese enfoque integrador de la Gestión de la Comunicación ha ganado popularidad en años recientes, aunque, a la par, ha generado posiciones divididas dentro de la academia. Desde su punto de vista la necesidad de la integración existe, debido a que resulta necesaria la coherencia entre las comunicaciones para evitar dañar la reputación de la organización (p.754). Por otro lado, de acuerdo con Farace y un grupo de colegas suyos (citados por Simcic, s.f., p.755), los roles de los gestores de la comunicación han emergido porque las organizaciones han puesto cada vez más énfasis en los procesos de comunicación organizacional.

<b>Gestión de Comunicación</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Enfoque</b>
<i>Es una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.</i>	Villafañe (1997)	Estratégico
<i>Es la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas.</i>	Trelles (2002)	Estratégico
<i>Es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado.</i>	Rivero (2010)	Estratégico y procesual
<i>Es el proceso estratégico que determina de qué forma se organiza y coordina la comunicación en una entidad; un proceso que requiere niveles de análisis profundos y que si se realiza con rigor y enfoque holístico asegura que la comunicación sea estructurada e influya en actividades clave.</i>	Gregory (2013)	Estratégico
<i>Es la búsqueda de la integración de los procesos comunicativos en su conjunto a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto empresarial.</i>	García (2015)	Procesual

Tabla 2: Definiciones y enfoques de la Gestión de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Como es posible notar y se había apuntado antes, en estas definiciones se reitera la idea de que la Gestión de Comunicación es la actividad que integra los diferentes procesos comunicativos de la organización, a lo que se añade la imbricación y coordinación entre este proceso gerencial y el resto de los procesos organizacionales. Asimismo se puede identificar en los conceptos la dimensión organizativa que se asocia con este proceso, al cual le corresponde programar, ejecutar y evaluar lo relacionado con la comunicación.

Aunque en menor medida, también se menciona que se trata de una actividad con capacidad para construir significados compartidos y generar implicación y participación en la entidad, cuestiones de mucha importancia en los tiempos actuales, cambiantes, competitivos y caracterizados por la diversidad, donde el éxito de los proyectos muchas veces depende del esfuerzo colectivo y de la capacidad de un grupo para marcar la diferencia y llevar adelante un interés común.

## **2.2 Particularidades de la Gestión de Información y la Comunicación en las organizaciones: objetivos, alcance y componentes**

La Gestión de Información tiene como objetivo fundamental optimizar el uso y tratamiento de la información en los contextos organizacionales. La consolidación de esta actividad ha traído aparejado un conjunto de elementos críticos para su desarrollo. Varios autores han examinado los objetivos de la Gestión de Información, entre ellos destacan Ponjuán (1998), Rowley (1998), Choo (2001, 2008), Oliveira y Alves y Duarte (2015), Renór & Perucchi (2011). El análisis de la propuesta que establecen los mismos permite identificar como propósito u objetivos de la GI:

- Generar capacidades informacionales que garanticen una mayor eficiencia y eficacia organizacional a partir de un efectivo uso y manejo de información.
- Optimizar la toma de decisiones y el logro de metas, objetivos y estrategia organizacional.
- Minimizar costos asociados a la actividad informacional.
- Reducir riesgos e incertidumbre a partir de información interna y externa.
- Diseñar y gestionar estructuras, sistemas, procesos, productos y servicios informacionales.

- Crear y fomentar las competencias y la cultura informacional.
- Garantizar flujos continuos de información que tributen a generar valor en todos los procesos organizacionales.
- Satisfacer demandas y necesidades informacionales.
- Garantizar el desarrollo adecuado de los procesos de ciclo de vida de la información: creación, búsqueda y selección/adquisición, procesamiento y análisis, almacenamiento, recuperación, diseminación y uso.

De forma similar a la Gestión de Información, entre los objetivos de la Gestión de Comunicación destaca la contribución al perfeccionamiento, la eficiencia y la calidad de las organizaciones, y como parte de ello, el apoyo al cumplimiento de la misión, los objetivos y el proyecto organizacional en general. En el marco de una sociedad contemporánea llamada sociedad de la información y de las organizaciones, entre otras clasificaciones, la adecuada gestión de los recursos informacionales y comunicacionales resulta clave para el desarrollo y el éxito de cualquier entidad, de ahí que los procesos gerenciales a los cuales se hace referencia compartan los propósitos que se acaban de mencionar, y de ahí que sea conveniente una articulación entre ambos procesos en el contexto de las organizaciones.

Asimismo, a la gestión comunicativa se le atribuye el propósito de trabajar en función de una imagen organizacional positiva y coherente con los intereses de la entidad, a lo que además se asocia el fortalecimiento de la reputación, otra meta a conseguir a través de este proceso gerencial. Muy vinculado a todo ello, se habla de la influencia que puede y debe ejercer sobre fenómenos como la identidad, la cultura y el clima de las organizaciones.

Unido a lo anterior, Trelles (2002) señala cuatro funciones básicas de la gestión de comunicación que, a su vez, dan cuenta del ciclo que este proceso gerencial debe seguir: la función diagnóstica, la de desarrollo, la evaluadora y la de capacitación. Acerca de esta última función también hace referencia Gregory (2013), quien plantea que parte del trabajo de la Gestión de Comunicación es educativa. Con ello se ayuda a que los miembros de la entidad se apropien de habilidades y conocimientos en comunicación importantes para sus responsabilidades, lo cual puede tener un profundo efecto en la cultura organizacional (p.85).

Además, Trelles (2002) y García (2015), desde una perspectiva más humanista, consideran que la gestión de comunicación también debe

trazarse como objetivos el fortalecimiento de la participación y la implicación en los públicos internos; noción que resulta muy coherente con las características del contexto y el proyecto cubano.

*Sobre los contextos, ambientes y escenarios...*

La Gestión de Información se desarrolla en diversos contextos, entre los que se encuentran las organizaciones. Si bien se reconoce que este proceso gerencial, se orienta a los dos ambientes institucionales: ambientes organizacional externo y ambiente organizacional interno, los mismos se configuran bajo un denominado "ambiente informacional" que está bajo la influencia de factores y elementos externos e internos. En opinión de Valentim (2009), "se entiende como ambiente organizacional las áreas de interacción entre las personas, tecnologías e información orientados a los objetivos de la organización, es decir, los espacios de acción responsables de la dinámica organizacional. Los ambientes informacionales son, por lo tanto, resultantes de ambientes organizacionales, cuyo objetivo es la información" (Valentim, 2009).

La propia autora enfatiza que los ambientes informacionales que inicialmente se identifican se corresponden con los niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo. En cada uno de estos ambientes se utiliza información que garantiza el desarrollo de los procesos clave y de apoyo.

A nivel estratégico se identifica información relacionada con el contexto o ambiente organizacional externo, la que propicia la innovación, ventajas competitivas y posicionamiento organizacional. Esta información permite la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades al realizar monitoreo continuos del desempeño interno de la institución y sus relaciones con su contexto. A nivel táctico, se debe disponer de una base informacional que garantice el desarrollo de todos los procesos de apoyo en la organización. En este sentido se debe garantizar en todos los procesos organizacionales, la existencia de toda la información que sirve de evidencia y garantiza su gestión administrativa. A nivel operativo se hace necesaria toda la información asociada a los procesos clave o productivos para el monitoreo y la mejora continua de los mismos garantizando altos indicadores de calidad.

Davenport (2000), identifica en su Modelo Ecológico para la Gerencia de Información tres ambientes fundamentales: el ambiente informacional, el ambiente organizacional y el ambiente externo.

Según Rodrigues y Blattman (2014), el primero, que es el centro del abordaje ecológico, abarca seis componentes como la estrategia de información, la política de información, la cultura y el comportamiento informacional, los procesos de administración informacional y la arquitectura de información. El segundo está compuesto por la situación de los negocios, inversión tecnológica y distribución física. El tercero consiste en información sobre mercado de negocios, mercados tecnológicos y mercados de información.

Ponjuán (2014), por su parte, identifica tres ambientes de Gestión de Información: ambiente de información externa (a gestionar), ambiente de gestión de información organizacional, y ambiente de gestión de información individual.

Las propuestas de los autores antes mencionados permiten esclarecer y comprender los diversos escenarios en los que se desarrolla la Gestión de Información. Los tres coinciden en el reconocimiento del ambiente externo y el ambiente interno, a la vez se distingue el ambiente grupal o individual. Por otra parte, la Gestión de Información se desarrolla en un ambiente estratégico, táctico y operativo que permite la toma de decisiones efectiva en la organización. En consideración, se identifican tres ambientes esenciales:

1. Ambiente informacional externo: como resultado de la relación de la organización el medio externo.
2. Ambiente informacional interno: Compuesto por tres escenarios/niveles –estratégico, táctico y operativo- que garantizan el desarrollo de las acciones de la Gestión de Información.
3. Ambiente Informacional Individual/Grupal: Responde a los escenarios de trabajo que se configuran en cada nivel estructural de la organización. De esta forma la Gestión de información puede orientarse a los grupos de trabajo que se conforman en la ejecución de los procesos organizacionales.

En el caso de la Gestión de Comunicación, los ambientes que comúnmente se identifican son el interno y el externo. Ello se debe, en gran medida, a la responsabilidad que se le atribuye a la gestión comunicativa en la configuración de la imagen y reputación organizacionales, que resultan de múltiples estímulos acumulados en el tiempo y sintetizados en la mente de los públicos internos y externos, que reciben tales señales por diferentes vías y en diferentes momentos, debido a lo cual se hace necesario que los estímulos sean

coherente entre sí (del Pino y Leyva, 2006, p.66); lo mismo aquellos que se destinan hacia adentro de la organización, como los que se dirigen hacia afuera.

En resumen, se puede decir que la percepción en cuanto a los ámbitos que debe atender la comunicación organizacional se inclina a identificar tanto al entorno interno como al externo, aunque casi todas las fuentes apuntan que en las entidades predomina la comunicación hacia los públicos externos. Esto evidencia una debilidad en la gestión de las empresas e instituciones, que al no atender debidamente la comunicación interna desaprovechan vías y canales para incrementar la motivación, el sentimiento de pertenencia y la implicación (Trelles, 2002, p.71).

La comunicación interna permite que los sujetos (...) se integren y se reconozcan en los objetivos institucionales, motivándose e implicándose con ellos. Mientras la comunicación externa, es la que garantiza la integración de la organización en su macroentorno (...), a partir del envío y la búsqueda de información significativa para ambos (García, 2015, p.32).

Con la misma visión de la gestión integrada de la comunicación, y en correspondencia con los escenarios interno y externo antes mencionados, Rivero (2010) hace referencia a tres ámbitos de actuación: intraorganizacional, corporativo/institucional y comercial o mercadológico. En este sentido, señala que hacia el interior de la entidad la comunicación tiene como objetivos aportar efectividad a los procesos, así como facilitar la formación, socialización y/o el refuerzo de procesos culturales, lo que favorece la cohesión del colectivo laboral y la creación de espacios participativos (p.93).

Para los otros dos ámbitos (institucional y mercadológico), apunta que los objetivos de la gestión de comunicación son, *grosso modo*, "la consolidación de la imagen global de la organización, sus productos/servicios, marcas, y el desarrollo de una base estable de relaciones con los *stakeholders*, y en particular con los clientes, buscando incidir en el comportamiento de compra favorable (en el caso de la comunicación mercadológica)" (p.94).

*Sobre los componentes o elementos particulares...*

Los elementos y el alcance de la Gestión de Información lo identifica Ponjuán (2008), al identificar la calidad de la información, los

subsistemas de información asociados a todos los procesos de la organización. El ciclo de vida de la información y los recursos de información disponibles, la correspondencia con las necesidades, prioridades y objetivos de las estrategias informacionales. El empleo racional y eficiente de los recursos informacionales, incluidas las personas, la calidad de los procesos y servicios informacionales. Los flujos de información en la organización. El rol de cada persona con relación al uso, tratamiento y gestión de los recursos de información. Las auditorías de información. Las competencias de las personas para usar la información y las competencias de los que trabajan en las diferentes fases de la cadena de suministros. La productividad, los costos y el valor de la información. Los indicadores de gestión (aplicados al trabajo informacional): costo, beneficio, impacto, eficacia, eficiencia. El monitoreo de la información ambiental, la vigilancia y la inteligencia organizacional. La información necesaria para el rediseño de procesos y servicios. El rediseño de los sistemas de información, el benchmarking, la reingeniería de estos procesos. La asignación de recursos para el trabajo informacional, incluidos los medios tecnológicos. La información necesaria para la seguridad informática. La planificación de todas las actividades informacionales. El diseño del sistema para el perfeccionamiento de la actividad informacional. La relación con la gestión documental. La relación con los proyectos de gestión del conocimiento. El empleo adecuado de la metainformación por parte de los sistemas de información de la organización. La medición y el control de la eficiencia e impacto del trabajo informacional, así como la evaluación permanente de su comportamiento. El empleo adecuado de la información para la toma de decisiones.

Los elementos y procesos que resultan importantes para la gestión de comunicación son varios y pueden identificarse si se consideran diferentes propuestas teórico-metodológicas de la disciplina Comunicación Organizacional (Muriel y Rota, 1980; Trelles, 2002; Elías y Mascaray, 2003; Pérez, 2008; Rivero, 2010; Gregory, 2013), que hablan del diagnóstico, la planeación, la implementación y la evaluación; y de los aspectos que en cada uno de estos procesos se deben atender.

Con el diagnóstico se busca indagar sobre un conjunto de elementos que permiten conocer la situación de la que parte la comunicación y la información que levanta debe constituir un punto de partida para la toma de decisiones estratégicas. Son múltiples los aspectos a tener en

cuenta; no obstante, la selección de las categorías y el diseño de la investigación diagnóstica van a depender de las particularidades del proceso comunicativo a gestionar (propósitos, públicos, tipo de organización, etcétera). Esta investigación puede -y debe- desarrollarse desde un enfoque participativo, con el que no solo se recopile información, sino se provoque reflexión grupal, se ayude a pensar en soluciones colectivas, se comience a incentivar la toma de decisiones compartidas y se potencien acciones transformadoras.

Por su parte, la planeación encierra el proceso de racionalización que permite sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas (Muriel y Rota, 1980, p.210). En su marco se toman decisiones estratégicas para tratar de actuar sobre el futuro y considerando esto es posible decir que tiene potencialidades para promover niveles de participación profundos, por lo que articular un enfoque participativo aquí puede ser clave en aras de garantizar una gestión comunicativa democrática y efectiva.

Para la planeación puede resultar de gran ayuda elaborar una estrategia, que ofrece coherencia a la mezcla comunicativa y ayuda a alcanzar los propósitos deseados en un espacio y tiempos determinados. De cara a este proceso de planeación estratégica se pueden tener en cuenta varias metodologías, pero lo que no debe faltar al elaborarla son los siguientes aspectos: objetivos que se desean alcanzar, líneas de acción a seguir, ejes temáticos a cubrir, públicos a los que dirigirse, medios a utilizar, evaluación sistemática y final, y planificación operativa.

A su vez, la implementación implica la ejecución de las acciones pensadas con la planeación, y debido a ello se puede creer que se trata de un proceso lineal. Sin embargo, Elías y Mascaray (2003) recuerdan que pueden surgir imponderables que determinen la reconducción de las acciones sobre la marcha (p.102), mientras que María L. Muriel y Gilda Rota (1980) llaman la atención sobre varios elementos que siempre deben ser considerados por quienes coordinan la comunicación, más allá de lo recogido en las estrategias o planes.

De acuerdo con estas autoras es necesario estructurar los mensajes apropiadamente, hacer una codificación adecuada, usar acertadamente los medios y canales, establecer contacto directo con los públicos y atender el lenguaje verbal y no verbal (Muriel y Rota, 1980, pp.288-320). Además resulta importante el trabajo de coordinación y la participación, así como la evaluación periódica, que

en aras de perfeccionar los procesos comunicativos, puede conducir a variar lo planificado o, incluso, a retomar elementos del diagnóstico.

Al igual que este último, la evaluación constituye una actividad investigativa, pero en lugar de permitir la orientación para la actuación, está encaminada a comprobar si se cumple lo planeado y si se alcanzan los objetivos (Saladrigas y Olivera, 2008, p.379). En el caso de contar con un carácter participativo, su contacto con los públicos no debe ceñirse a conocer la opinión de estos, sino a reflexionar críticamente alrededor de lo avanzado y de lo que falta y a encaminar de conjunto nuevas acciones que potencien la práctica transformadora. Entre los aspectos que tradicionalmente se analizan con la evaluación destacan los productos, los efectos, los resultados, las relaciones organización-públicos y el cumplimiento del proceso de gestión (Rivero, 2010, pp.44-52).

Por otro lado, un elemento que reiteradamente se reconoce como fundamental para la Gestión de Comunicación es una estructura que se responsabilice con los procesos comunicativos, asociada con el Dircom en algunos trabajos (Parra, Peña, Wandosell, 2013). La disposición de esta estructura debe responder a las características y necesidades de cada entidad (Gregory, 2013, p.90), aunque resulta primordial que las personas que la coordinan tengan una mirada completa de la organización y del entorno en el que se mueve, y que puedan acceder a -y trabajar con- la más alta dirección (Gregory, 2013, p.90). La necesidad de contar con profesionales que se encarguen de esta actividad se debe al hecho de que los propósitos perseguidos a través de la comunicación no se van a producir por generación espontánea (Elías y Mascaray, 2003, p.59).

La capacitación a esa estructura de comunicación es otro aspecto al que se hace alusión en la literatura. Esta capacitación resulta necesaria para que la estructura sea cada vez más competente. En un mundo que cambia a un ritmo acelerado, es imprescindible que quienes integran este equipo mantengan actualizados sus conocimientos (Elías y Mascaray, 2003, p.83). Además, si se asume un enfoque participativo, que otorgue responsabilidades a diferentes actores, incluso al personal de dirección, también resulta útil la capacitación. De tal modo siempre es importante valorar su incorporación, lo cual puede ser muy pertinente en determinadas organizaciones, como es el caso de muchas instituciones cubanas.

Otro elemento es la política de comunicación de la organización, que debe ser revisada, actualizada o establecida, pues como bien apunta Luis R. Beltrán (1976), por la política es que comienza la organización y la inversión racional y ordenada de energía y recursos (p.6). En el ámbito organizacional esta política constituye un cuerpo coherente de principios y normas dirigidos a guiar la conducta de la organización en el proceso comunicativo general, y se encuentra condicionada por la planificación de la misma entidad dado que debe tener en cuenta rudimentos como la visión, la misión, los objetivos generales y los valores (Rivero, 2010, p.27). En su formulación tiene que desempeñar un papel activo la dirección de la organización, pero para que sea democrática y contenga un enfoque plural deben participar todas las personas interesadas.

*Sobre los modelos...*

En la literatura especializada sobre Gestión de Información se identifican varios modelos que responden a realidades contextuales del ámbito social y organizacional. Sobre estos últimos se pueden encontrar varias propuestas como: Modelos de Gestión de Información. Modelo de Gestión de Información (Páez Urdaneta, 1992), Modelo de Ciclo de la Gestión de Información (Butcher y Rowley, 1998), Modelo Ecológico para la Gerencia de Información (Davenport, 2000), Modelo de Gestión de Información (Choo, 2002), Modelo de Gestión de Información (Ponjuán 2000, 2011, 2015). A continuación se analizan tres de estos modelos con el objetivo de identificar los componentes específicos que destacan sus autores.

<b>Modelo / (Autor)</b>	<b>Componentes</b>
Modelo de Gestión de Información  (Páez Urdaneta, 1992)	<i>Ambientes o Dimensiones:</i> Gestión de Información Estratégica Gestión de Recursos de Información Gestión Holística de la Información <i>Elementos y factores organizacionales:</i> Necesidades de información, fuentes de información, Flujos de información y comunicación, activos de información, sistemas y servicios de información, TIC, Recursos de información, ciclo de vida de información, comportamiento organizacional, aprendizaje organizacional. <i>Procesos:</i> (Asociados a la Gestión de Recursos de Información) Mapeo de la distribución de recursos de información. Monitoreo del uso de los recursos de información. Costo y precio de los recursos de información

	<p>Desarrollo de perfiles de necesidades de información.                  Coordinar la adquisición de los recursos de información.                  Proteger la Inteligencia Organizacional.                  (Asociados a la Gestión de Información Estratégica)                  Relacionar la planificación corporativa con la estratégica.                  Evaluar la base informativa y las necesidades de las actividades de apoyo y de línea.                  Obtener Inteligencia externa de apoyo a las actividades de línea.                  Monitoreo del impacto de la gestión estratégica en los márgenes competitivos de la organización.                  (Asociados a la Gestión Holística de la Información)                  Optimizar la información en las funciones gerenciales.                  Optimizar los procesos de decisión a nivel superior y medio.                  Promover un uso efectivo de la base informacional de la organización.                  Monitoreo de tendencias externas.                  Evaluar impacto de la GI.                  Promover la filosofía de la GI en la organización.</p>
<p>Modelo de Gestión de Información  (Choo, 2002)</p>	<p><i>Ambientes o Dimensiones:</i> -  <i>Elementos y factores organizacionales:</i>                  Necesidades de Información, Productos/Servicios de Información  <i>Procesos:</i>                  Necesidades de información, Adquisición de información, Organización y almacenamiento de información, Productos/servicios de información, Distribución de información, Uso de información, Comportamiento adaptativo.</p>
<p>Modelo de Gestión de Información  Ponjuán (2011, 2014)</p>	<p><i>Ambientes o Dimensiones:</i>                  Dimensión estratégica  <i>Elementos y factores organizacionales:</i>                  Procesos informacionales, Recursos humanos (RRHH), TIC, servicios informacionales, Necesidades y expectativas de los usuarios, contenidos (información), sistemas, políticas de información www e intranet, alfabetización informacional y desarrollo de competencias, cultura organizacional e informacional, ciclo de vida de la información.  <i>Procesos:</i> -</p>

Tabla 4: Componentes de los modelos de Gestión de Información.

Fuente: Elaboración propia

**Autor**

**Componentes**

<p>Trelles 2002</p>	<p><i>Ambientes o dimensiones:</i> Comunicación interna y externa <i>Elementos y factores organizacionales:</i> Público interno y externo, procesos comunicativos, cultura, identidad, clima, imagen interna y externa, relaciones entre los públicos y la entidad, sistemas de retroalimentación, dirección de comunicación, proyecto empresarial. <i>Procesos:</i> Trazado de objetivos generales, diagnóstico de la situación interna y externa; diseño y ejecución de estrategias de comunicación interna y externa; diseño y ejecución de estrategias de relaciones públicas; diseño y ejecución de campañas de publicidad; diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias de comunicación; diseño de estrategias de capacitación en temas de comunicación a directivos de todos los niveles, asesoramiento a la máxima dirección de las entidades y otros niveles</p>
<p>Elías y Mascaray 2003</p>	<p><i>Ambientes o dimensiones:</i> Comunicación interna <i>Elementos y factores organizacionales:</i> Proyecto de empresa, equipo de comunicación interdisciplinar, participación del personal, estrategia de actuación. <i>Procesos:</i> Diseño de la estrategia: conocimiento del problema a afrontar y de la realidad sobre la que se va a actuar, definición de objetivos y del problema, elaboración de hipótesis de solución definitiva, análisis de posibles enfoques estratégicos, valoración de los medios disponibles, elaboración de la estrategia, identificar estrategias alternativas y dibujar el diagrama del sistema Aplicación de la estrategia: programación de las acciones estratégicas, ejecución de los planes de acción, seguimiento y control, evaluación de la aplicación.</p>
<p>Gregory 2013</p>	<p><i>Ambientes o dimensiones:</i> Nivel social, nivel organizacional, nivel de programa y nivel individual. <i>Elementos y factores organizacionales:</i> Misión y objetivos organizacionales, gerentes y responsables del contacto con los públicos estratégicos, cultura organizacional, programas de comunicación (estrategias): objetivos, públicos estratégicos, contenido, tácticas, cronograma, recursos, monitoreo, evaluación. <i>Procesos:</i></p>

Análisis del contexto organizacional a nivel micro y macro; diagnóstico de la organización en cuestión; análisis de los públicos de interés para la organización; determinación de los objetivos que apuntan a los resultados y al proceso de gestión; elaboración de la estrategia; evaluación
---

Tabla 5: Componentes de los modelos de Gestión de la Comunicación Organizacional.

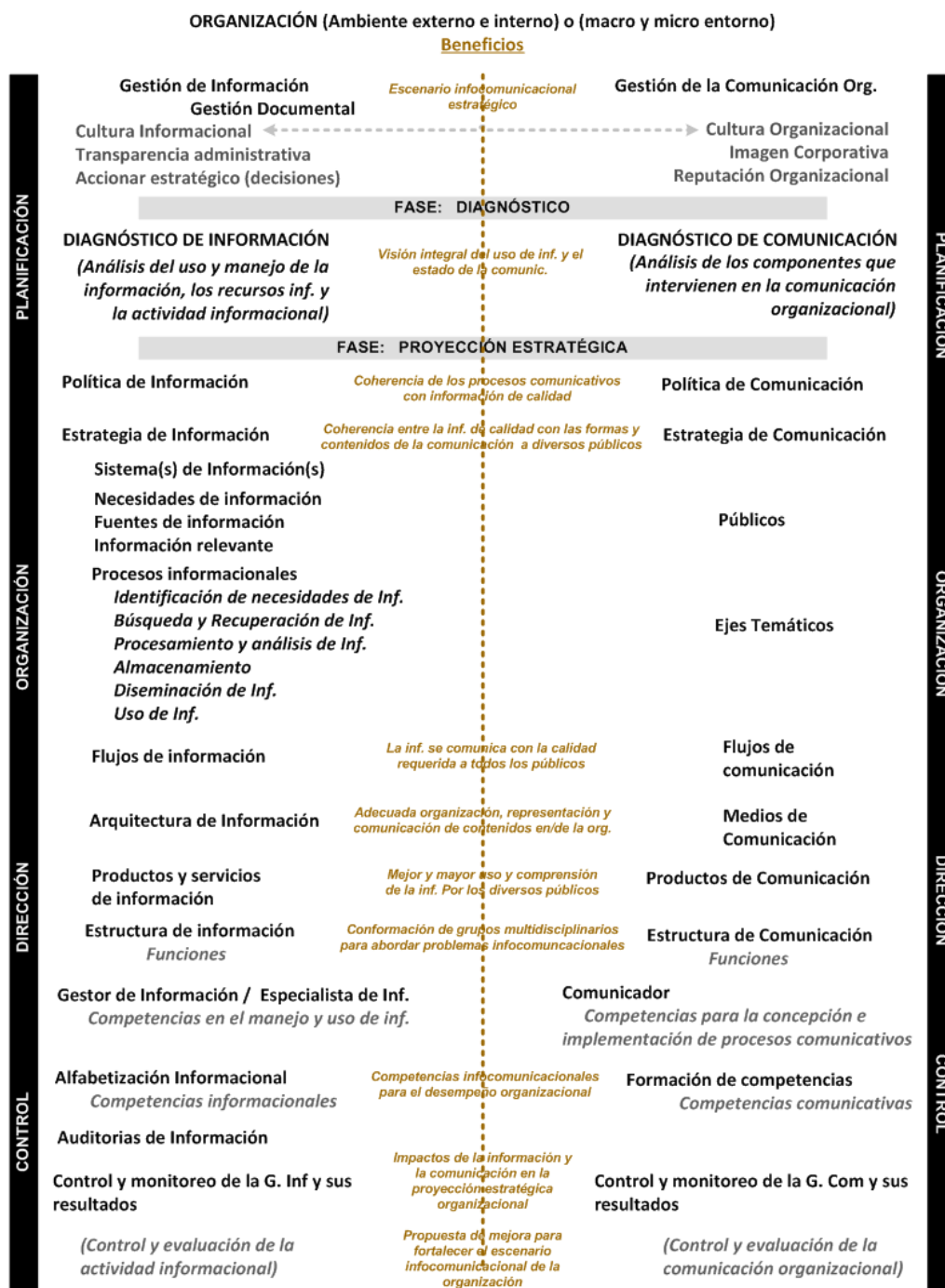
Fuente: Elaboración propia

En los modelos de Gestión de Información y Gestión de la Comunicación que se han analizado se logra identificar una correspondencia entre sus componentes y los aspectos teóricos de estos procesos gerenciales que han sido examinados en el presente artículo. Interesante resulta el esclarecimiento de las diversas dimensiones, elementos, factores y procesos organizacionales que intervienen en la concepción e implementación de estos procesos.

### **2.3 Resultados alcanzados**

Los análisis teóricos efectuados en el marco de esta investigación permiten conformar un esquema o mapa de componentes que ilustra las particularidades de cada proceso gerencial y muestra posibles articulaciones o diálogos que se pueden establecer entre ambos, y sus posibles beneficios organizacionales.

**DOSSIER MONOGRÁFICO**



**Figura 1.** Beneficios organizacionales de la relación de los componentes de la G. Información y la G. Comunicación.  
**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis teórico desarrollado, y la concreción de las miradas disciplinares que se han realizado para la construcción del esquema que se propone, parten de comprender las particularidades de cada campo de conocimiento (Ciencias de la Información y Ciencias de la Comunicación) y su propio proceso gerencial (Gestión de Información y Gestión de Comunicación Organizacional). De igual forma, permiten confirmar, para estos autores, la importancia y pertinencia de la concepción e implementación de los elementos distintivos de cada uno

de estos procesos gerenciales. Esto llama la atención sobre la necesidad de continuar reflexionando sobre la visión estratégica que propone la integración de ambos procesos. El objeto de estudio, y su complejidad de análisis en los contextos organizacionales determina y legitima la existencia de cada proceso, aunque se hace necesario un adecuado diálogo entre los mismos.

En correspondencia a las especificidades de cada proceso, se pueden establecer acciones concretas que fomenten esta interrelación:

- Conformar equipos multidisciplinares con la presencia de especialistas en información y comunicación.
- Identificar la concepción organizacional sobre la Gestión de Información y Gestión de la Comunicación Organizacional, y su posible relación.
- Diseñar y aplicar diagnósticos de información y comunicación: la complejidad de los mismos requieren herramientas e instrumentos diferenciadores, pero pueden tener en cuenta aspectos comunes para la comprensión del escenario info-comunicacional de la organización.
- Proyectar e implementar la Gestión de Información y la Gestión de la Comunicación Organizacional desde una mirada estratégica: para ello se sugiere que los componentes de cada proceso dialoguen entre sí, dada la propia relación que existe entre los contenidos y los procesos comunicativos en sí.

La articulación que se propone tiene en cuenta la intrínseca relación "información-comunicación" y permite establecer con mayor coherencia los nexos entre la actividad informacional y comunicacional de las organizaciones.

### **3. Conclusiones**

La Gestión de Información y la Gestión de la Comunicación Organizacional constituyen procesos de carácter estratégico. La Gestión de Información garantiza un adecuado uso y manejo de la información organizacional con la calidad requerida. También contribuye a una afectiva toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas; y a una mayor transparencia y credibilidad en la gestión administrativa, al asegurar la base informativa para el desarrollo de las funciones gerenciales –planificación, organización, dirección y control-. La Gestión de la Comunicación por su parte, asegura la coherencia entre los diferentes procesos de comunicación en la organización y contribuye con el funcionamiento de esta última así como de otros

recursos intangibles como el clima, la cultura, la imagen y la reputación informacional.

El estudio realizado permite afirmar que cada uno de estos procesos gerenciales presenta particularidades propias, que vienen condicionadas por la naturaleza de su objeto de estudio; por lo que se hace necesario un tratamiento de la información y la comunicación atendiendo a los componentes y elementos constitutivos de cada campo y práctica profesional. No obstante se valida la necesidad de relación o diálogo entre estos procesos por los beneficios que aportan a la organización y su proyección estratégica.

Para una gestión integral y articulada de la Gestión de Información y la Gestión de la Comunicación Organizacional es recomendable atender y fomentar el diálogo entre los siguientes componentes específicos: los diagnósticos organizacionales y de información y comunicación; las políticas; las estrategias; los productos comunicativos y los productos y servicios informacionales; las estructuras de información y comunicación y sus gestores; los programas de formación de competencias; y el control, monitoreo y evaluación de los resultados de cada actividad. Los beneficios que se obtienen de estas interacciones permiten consolidar el escenario infocomunicacional de las organizaciones en su redimensionamiento estratégico.

#### **4. Referencias bibliográficas**

Alves, C. A. & Duarte, E. N. (2015). A relacao a Ciencia da Informacao e a Ciencia da Administracao. *Transinformacao*, 27 (1).

Beltrán, L. R. (1976). Políticas nacionales de comunicación en América Latina: los primeros pasos. *Nueva Sociedad*, 25, 4-34. Recuperado de: [http://nuso.org/media/articles/downloads/242\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/242_1.pdf)

Best, D. P., (2010). The future of information management. *Records Management Journal*, 20 (1).

Butcher, D. & Rowley, J. (1998). The 7 R's of Information Management. *Managing Information*, 5 (2).

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent*

*Organization: the Art of Scanning the Environment* (3 ed.). New Jersey: ASIS.

Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, 30.

Díaz, M.; Contreras, Y. & Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizados del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20 (5).

Elías, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna la intracomunicación*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, s.a.

Fairer-Wessels, F. (1997). Information management education: towards a holistic perspective. *S.Afr.J.Libr.Inf.Sci*, 65 (2).

García, G. (2015). *Propuesta de Bases Teórico-Methodológicas que relacionen la Gestión del Conocimiento y de Comunicación con la Gestión Empresarial en organizaciones cubanas*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.

Gregory, A. (2013). *Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management*. In C. Craig (Ed.), (2013), *Handbooks in Communication and Media: Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp.81-93). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Madsen, D. Disciplinary perspectives on information management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73.

Martí, Y. (2007). Implicaciones del enfoque interdisciplinar en la enseñanza de la gestión de información. *Acimed*; 15(2).

Muriel, M.L. y Rota, G. (1980). *La Planificación en la Comunicación Institucional*. En D. Olivera y L.O. Rodríguez (Comps.), *Selección de lecturas Comunicación Social: planeación estratégica* (Vol.3, pp.208-235). (s.l.): Editorial Félix Varela.

Parra, M.C., Peña, B. y Wandosell, G. (2013). Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa. *Revista Historia y Comunicación Social*, 18.

Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación: el esquema director*. En D. Olivera y L.O. Rodríguez (Comps.), *Selección de lecturas*

- Comunicación Social: planeación estratégica* (Vol.3, pp.115-130). (s.l.): Editorial Félix Varela.
- Pino, T. del y Leyva, Y. (2006). *El fenómeno cultural en las organizaciones*. (Tesis de Diploma). Universidad de La Habana. La Habana.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. (1 ed.). Rosario: Nuevo Paradigma.
- Ponjuán, G. (2008). Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. *Informacao & Informacao*, 13.
- Ponjuán, G. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 11 (17).
- Ponjuán, G., Mena, M. & Rodríguez, Y. (2014). *Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Renôr, T. & Perucchi, V. (2011). Gestión y flujo de información en Organizaciones: la información en el contexto Organizacional. *Revista ACB: Biblioteconomía en Santa Catarina*, 16(2).
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.
- Rodrigues, Ch. & Blattman, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19 (3).
- Saladrigas, H y Olivera, D. (2008). *INVESTIGAR para comunicar, COMUNICAR para investigar: la investigación en y para estrategias de comunicación*. En D. Olivera y L.O. Rodríguez (Comps.), *Selección de lecturas Comunicación Social: planeación estratégica* (Vol.3, pp.373-397). (s.l.): Editorial Félix Varela.

Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.

Valentim, M. L. P. (2006). *Informacao, Conhecimento e Inteligencia Organizacional*. Marília: Fundepe.

Valentim, M. L. P. (2009). Ambientes e flujos de información en contextos empresariales. *Ibersid*, 55-60.

Villafañe, J. (1997). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

## **5. Notas**

[1] La Comunicación Organizacional se enseña desde la década del cincuenta en los Estados Unidos. En 1978 se reconoce como actividad profesional y en los noventa prolifera la literatura especializada, los planes de estudio, las líneas de investigación y las temáticas en los eventos internacionales (Saladrigas, 2005, pp.4, 15).

[2] Valga acotar que la disciplina Comunicación Organizacional, a lo largo de su evolución y desarrollo, ha recibido influencia de otras ciencias, como la Psicología Social y la Sociología.

[3] Conjunto de patrones, hábitos, costumbres, roles, responsabilidades compartidas, así como dinámicas particulares que asumen los individuos ante la búsqueda, procesamiento, análisis, uso y diseminación de la información.