

# La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica

Dr. C. Israel Núñez Paula<sup>1</sup>

## Resumen

Con el objetivo de crear una base conceptual útil para comprender, desde una perspectiva socio-psicológica, la gestión de la Información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional, se realizó una amplia revisión de la literatura disponible en esta área del saber. Con una orientación social y organizacional, se definen conceptos como: información, conocimiento, comunicación, inteligencia y aprendizaje, así como sus principales clasificaciones e interrelaciones. La base creada es una excelente herramienta no sólo para comprender los elementos básicos de la infraestructura teórica de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional, sino para redimensionar sus proyecciones hacia un tratamiento socio-psicológico, muchas veces descuidado en la literatura.

*Palabras clave:* gestión de la información, gestión del conocimiento, gestión de la inteligencia, aprendizaje organizacional, glosario

## Abstract

Aimed at creating a conceptual base useful to understand information management, knowledge, intelligence and organizational learning, from a sociopsychological perspective, a review of the literature available on these topics are made. With a social and organizational orientation, the concepts of information, knowledge, communication, intelligence and learning are defined as well their main classification and relations. The created base is an excellent tool to understand the basic elements of the theoretical frame of knowledge management and arranged learning and also to change the designs toward a social-psychological management sometimes neglected literature.

*Keywords:* information management, knowledge management, intelligence management, organizational learning, glossary.

La revolución que se produjo en la esfera de las ciencias de la información durante la década de los años 90, debido a los procesos de integración con las Ciencias de la Administración y las Tecnologías de Información y Comunicación, originó la transformación de concepciones, métodos y medios, para

cumplir con funciones más amplias de las instituciones de información con respecto a su entorno organizacional y social; muchos términos pertenecientes a los tesauros respectivos de las ciencias y tecnologías que se integraban entraron en un proceso de integración conceptual y lingüística y resultaron modificados en su significado, dando como resultado un vocabulario capaz de expresar los cambios operados.

Varios de los conceptos que serán analizados, se han tratado durante años, desde las perspectivas de diferentes ciencias y con diferentes propósitos, enfoques y puntos de partida filosóficos, ideológicos y políticos, por lo que la búsqueda de la verdad entre ellos pudiera resultar interminable e incluso poco útil, debido a que, cuando los puntos de partida -que, en algunos casos, implican incluso actitudes y modos de concebir el mundo- son diferentes, no se obtiene un consenso. Por ello, se acude a la sentencia de A. Schaff quien, al tratar el problema del conocimiento, planteó: "La solución que se impone en esta clase de situaciones es proponer una definición proyectiva que, por una parte respete, dentro de lo posible, el sentido establecido del término, sin excluir demasiado las intuiciones corrientes en la literatura sobre el tema, y que, por otra, precise, bajo su propia responsabilidad, la significación de los términos empleados".<sup>1</sup>

En todo caso, debe quedar claro, que se sostiene que el enfoque socio-psicológico de las ciencias y de la actividad de las entidades y sistemas de información, subyace e integra todos los demás enfoques y, por tanto, muchas de las definiciones y análisis serán propios del autor e integrarán los elementos de carácter socio-psicológico con las formulaciones que tienen su origen en enfoques de gestión, mercadológicos u otros.

Debe aclararse, también, que todos los conceptos están estrechamente vinculados y se implican mutuamente, por lo que el tratamiento de cualquiera de ellos sugiere, con frecuencia, ampliar y abrir el estudio de nuevas aristas que lo conectan con los demás. Por ello, necesariamente, en los primeros conceptos, algunos temas sólo se mencionan y sugieren, para retomarse después, ampliarse y ubicarse en relación con los últimos conceptos. Se avanza desde *los objetos de estudio en sí* hacia la *gestión de dichos objetos* en las organizaciones y comunidades. Dentro de los objetos, en la medida en que esto sea posible, se avanza desde los más simples hacia los más integradores.

## Métodos

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura con el objetivo de identificar aquellas fuentes documentales publicadas más sólidas y prestigiosas sobre los temas objeto de estudio editadas en las últimas cuatro décadas. La búsqueda se complementó con la consulta de materiales procedentes de distintos eventos y reuniones efectuadas en el sector durante las dos últimas décadas. Los contenidos seleccionados fueron objeto de profundas reflexiones dirigidas a reformular las definiciones obtenidas sobre la base del enfoque socio-psicológico de las ciencias y de la actividad de las entidades y sistemas de información.

Conceptos relativos a los objetos de gestión.

## Datos

De acuerdo con la teoría del reflejo de la dialéctica materialista, los componentes físicos y químicos (luminosos, sonoros, móviles, etc.) inciden sobre los órganos sensoriales especializados en cada tipo de estímulo y allí se transforman en impulso nervioso (cualitativamente diferente), se transmiten a través de las vías nerviosas y se procesan por las áreas especializadas del cerebro y adquieren carácter de señal. Las señales directas de los estímulos y sus representaciones, forman un sistema elemental al que se le ha llamado primer sistema de señales. La teoría acerca de los dos sistemas de señales forma parte de las leyes de regulación de interacción de los animales y del hombre con el medio externo, descubiertas experimentalmente y explicadas por *I. P. Pávlov*.<sup>2</sup> En el caso particular del hombre, esas señales, se representan mediante un segundo sistema, elaborado socialmente como instrumento para la comunicación, que está formado por códigos o lenguajes, donde determinados elementos perceptuales representan, por convenio humano, a aquellos del primer sistema, sin que entre ellos medie necesariamente una relación de isomorfismo.

*Los datos son representaciones de hechos o fenómenos materiales o ideales* -existentes en la psique, que es realidad en sí misma- y en esto, coinciden muchos autores. Se entiende, no obstante, en la mayoría de los casos, que no se trata de los estímulos físicos o químicos directos -aunque en algunos enfoques particulares de la teoría de la información, estos últimos pueden considerarse también como datos-, sino de las representaciones psíquicas de esos estímulos, que se han codificado mediante el segundo sistema de señales. Esto implica que se les asigna un mínimo de significado, suficiente para su identificación y clasificación primaria (inexorable para poder asignar el código correspondiente) pero no tienen predeterminado un significado para la acción y, mucho menos, un sentido (personal, grupal, organizacional y social).

Se pretende dejar claro que aún, cuando la diferencia acostumbrada entre los datos y la información, se remite a la ausencia de significado de los primeros, dicha ausencia sólo es relativa en el caso del hombre y, por tanto, *el límite entre datos e información no se define bien* sino que existe un continuo entre los grados de significación en que, a partir de un punto, subjetivamente estimado, los datos adquieren un *mayor* significado y pasan a ser información. Incluso, debe advertirse que, como la significación puede ser coyuntural o contextual, dentro de ciertos límites difusos, algunos datos podrían ser y dejar de ser *información*. Para un determinado análisis, puede ser dato, el resultado numérico o nominal de un análisis anterior.

El abordaje de esa problemática, que no pretende quedar dilucidada, se debe a que, desde el punto de vista práctico, se tratará en adelante la gestión de datos e información para las organizaciones o comunidades, en forma integrada, sin hacer distinción entre la gestión de datos o de información.

## Información

### Relación información-conocimiento

Los datos percibidos por el hombre, se interpretan a la luz de su experiencia. Aquello que el hombre interpreta en su actividad interna o psíquica, a partir de los datos, conforma su conocimiento, que no es transmisible directamente por tratarse de un proceso y de resultados, ambos internos. Para que el conocimiento que se ha formado en la persona se manifieste en la actividad externa (perceptible a otros), debe transformarse en alguna forma observable, cargada de significado y decodificable por los demás. Es, entonces, cuando se materializa en la información. Lo que se transmite es información, y al percibirla, el receptor la decodifica según su experiencia y genera su propio conocimiento. Por eso, *Cruz-Paz* y *García-Suárez* (1994) definen la información como la forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.<sup>3</sup>

## **Información como producto y como proceso. Relación información-comunicación**

El concepto de información se tratado ampliamente, desde los puntos de vista de diferentes ciencias, unas recesen referencia al *proceso o acción de informar* y otras, a la *unidad significativa/significado* que existe en las fuentes. Y *Wilson* señala:

"También debe notarse que la información es tanto un producto como un proceso. La información se toma como una `cosa´ o como un `material´, porque tradicionalmente se ha encarnado en artefactos como libros, revistas, periódicos, etcétera. Sin embargo, los programas de radio y televisión, aunque difundidos mediante un artefacto, son menos tangibles, porque son menos permanentes - si no se graban. Consecuentemente, ellos atraen la atención hacia el proceso destinado a la adquisición de información, el que, en esos términos, es puramente mental en esencia - miramos u oímos el programa y la cantidad de información que recibimos no está en función del número de páginas del material sino de los procesos mentales de comprender e integrar los datos en nuestras estructuras de conocimiento personales."<sup>4</sup>

Conviene advertir que *Wilson* trata al proceso de información unidireccionalmente hacia adentro lo cual se evidencia en las frases "... adquisición de información..." y "... la cantidad de información que recibimos...". Aún más, lo identifica con *los procesos mentales de comprender e integrar los datos en las estructuras personales de conocimiento*, lo cual ratifica el carácter unidireccional mencionado.

La *información*, es producto del *acto comunicativo de transformación del conocimiento en una forma comprensible para otros*, pero este acto y su resultado (la información) no necesariamente implican que se produzca, en forma plena, el *proceso de comunicación*, en el que, como podrá verse más adelante, para que se considere completo, la información debe fluir, al menos, en sentido directo e inverso entre los que se comunican y no de forma unidireccional. Incluso, la información, que constituye el contenido del proceso de exteriorización del conocimiento -a diferencia de las acciones, que constituyen la forma de comunicarla- no garantiza, que se produzca en el receptor la percepción, comprensión e integración en sus estructuras personales de conocimiento, a lo que *Wilson* atribuye la noción de información como proceso. En lo adelante, el término información se utilizará en el sentido definido antes por *Cruz-Paz* y *García-Suárez*, no como proceso, salvo en los casos en que explícitamente se indique algo diferente.

## Conocimiento

Debe entenderse, que no obstante la amplia gama de definiciones que ha tenido este concepto desde los filósofos anteriores a nuestra era, *el conocimiento, se referirá aquí al proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y transformación con fines de comunicación, de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la propia comunicación, en la actividad, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por el contexto histórico y social de dicha actividad.*

Algunos elementos en la definición requieren esclarecerse. Ante todo, el conocimiento es un proceso ininterrumpido, sin que pueda identificarse su principio y fin, al margen de cortes artificialmente hechos para el estudio aislado de alguno de sus momentos o componentes. Este proceso es, al mismo tiempo, *resultado dinámico* (en movimiento constante) de las influencias que las personas reciben y de su propia actividad interior basada en la experiencia acumulada. Los procesos de percepción y comprensión de la información, como se refirió son la vía para relacionar el significado de la información con las estructuras personales del conocimiento acumulado, al decir de *Wilson*. El reconocimiento de la existencia de estructuras personales del conocimiento se remite al problema del sentido personal tratado por otros autores, incluso de diferente posición filosófica, como son los casos de *A. N. Leontiev* y los que después tomaron sus teorías como punto de referencia, y de *Brenda Dervin*, así como de sus discípulos y seguidores.

### Dialéctica del carácter social e individual del conocimiento

El sentido personal, y su interrelación con el sentido del grupo o la cultura organizacional y social, se tratan mediante la relación específica que existe entre el conocimiento y la conciencia individual, y su origen y destino en el conocimiento y la conciencia social. En la acción colectiva, social, se producen resultados cognoscitivos que se abstraen del contexto concreto en que se producen y se idealizan en forma social comprensible para todos, mediante las significaciones construidas con el auxilio del lenguaje.

Mediante la comunicación, ese resultado se transforma en un logro personal que no puede separarse totalmente de su origen social debido a los elementos comunes de la experiencia concreta, y del lenguaje; pero no obstante, la significación social comienza a existir en dos formas diferentes en la conciencia de la persona: el significado que la persona considera que existe para los demás, y el significado, más específico, que aquel tiene "para sí". *Leontiev* aclara que para evitar confusiones terminológicas, a este significado más específico, lo denomina sentido personal. Sin embargo, en el sistema de relaciones sociales de la persona, en su actividad, ese sentido personal interactúa en forma compleja y flexible con el significado social, pues de otra manera, cesaría la comunicación y el entendimiento mutuos.

Coinciden en el reconocimiento de este hecho, dos respetados autores representativos de las escuelas

japonesa y norteamericana (corriente humanista) de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional, *Ikujiro Nonaka y Peter Senge*. Una cita sobre el primero en una de las obras clásicas del segundo, sirve de testimonio a esta afirmación: "...una compañía puede tener un *sentido colectivo* de identidad y propósito. Se trata del equivalente empresarial del autoconocimiento, una comprensión compartida de los objetivos de la compañía, de su rumbo, de la clase de mundo donde desea vivir y, ante todo, cómo se propone transformar ese mundo en realidad."<sup>5</sup>

El sentido personal, grupal y organizacional o comunitario del conocimiento, es *inexorable*, porque cada persona interpreta la información que percibe, a la luz de su experiencia pasada, influida por los grupos a los que ha pertenecido y pertenece, influida también por los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y por los valores sociales en los que ha transcurrido su vida. Esto determina que *el conocimiento existe en el plano subjetivo del hombre e intersubjetivo de los grupos, de la organización o la comunidad*, en forma de actividad interna, como potencialidad para regular la actividad externa con su entorno respectivo. Más adelante, se trata, con más detalle, la relación entre los significados o el conocimiento social y la formación de la cultura organizacional -equivalente al sentido personal de la organización si se aceptase el término-, y el sentido grupal, en su interacción.

Significa además, que, a pesar de que se *trate del sentido peculiar del conocimiento que se posee o que -por el contrario- se necesita por una persona, un grupo, una organización o una comunidad en particular* en el presente y para el futuro, estos se encuentran determinados, *por la historia*; es decir, que para determinar las necesidades de formación e información *específicas y actuales*, no sólo deben considerarse los determinantes presentes y la proyección futura (prospección) sino también los elementos más significativos de los contextos históricos personales, del grupo, de la organización o comunidad y de la sociedad en su integridad.

## **Clasificaciones importantes del conocimiento**

### 1) Conocimiento explícito-tácito.

La diferenciación entre conocimiento explícito y tácito fue presentada por *Ikujiro Nonaka* y colaboradores, basada en trabajos de *Polanyi* en la década de los 60, y es ampliamente citada en la actualidad. El conocimiento explícito o codificado, es el más comúnmente conocido, al ser transmisible (una vez transformado en información) en la comunicación mediante los lenguajes convencionales externos. Se trata, en términos de la Psicología de base materialista dialéctica, de los *conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia*, mediante el auxilio del lenguaje articulado, por lo que se emplea en la comunicación.

Se entiende por lenguaje articulado a aquel, en su forma plena o desarrollada, regido por las reglas gramaticales, para hacer posible la comunicación. Se distingue del lenguaje interno, fragmentado y que no se atiene a las reglas gramaticales sino a un flujo libre de bloques semánticos que se superponen flexiblemente y que el hombre usa cuando "habla para sí".

El conocimiento tácito, tiene un carácter personal, que lo hace más difícil de formalizar y comunicar. *Nonaka* considera además, que "... está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico".<sup>6</sup> *Choo* amplía esta idea al plantear: "Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan en la medida en que se incorporan al flujo de sus actividades laborales. Son conocimientos personales, difíciles de formular o articular (*Polanyi*, 1996 y 1973)".<sup>7</sup>

Nuevamente, la ausencia de una base psicológica en estas definiciones puede generar confusiones, porque una parte de los conocimientos prácticos, especializados y de las reglas heurísticas, puede ser consciente y, por tanto, formar parte del conocimiento explícito; sin embargo, también es cierto que otra parte, justamente de este tipo de conocimientos y de la intuición que señala *Choo*, debido al ejercicio, ellos pueden haberse interiorizado y automatizado como acciones mentales, y al hacerlo, se salen parcial o totalmente del plano de la conciencia y resulta verdaderamente difícil formularlos en el lenguaje articulado.

El problema del carácter interno, personal y difícil de expresar del conocimiento tácito, así como el tránsito del explícito al tácito y viceversa, fue tratado por *Nonaka* y es muy citado en la literatura relativa a la gestión del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones. No obstante, el análisis realizado de dichas explicaciones no satisface plenamente las expectativas de este autor. Por otra parte, el problema tiene relación directa con dos temas tratados en la Psicología de base materialista dialéctica donde sí parece existir una argumentación válida y que abarca la totalidad de las aristas necesarias para guiar el estudio de las necesidades y las gestiones correspondientes. Se trata, por una parte, del problema de la conciencia y de su relación con el lenguaje y por otra, del *movimiento y las transformaciones mutuas entre la actividad externa del hombre y su actividad interna*, en el plano psicológico.

En términos simples, los signos del segundo sistema de señales, mencionado anteriormente, que componen los diferentes lenguajes que utilizan las personas en su comunicación, permiten tener una representación de los objetos y situaciones que originaron las señales del primer sistema aún fuera de su presencia en el espacio y en el tiempo, y esto puede hacerse a voluntad, cada vez que el hombre necesita utilizar esos elementos conocidos. Cuando esto sucede, las imágenes y los signos del lenguaje que las representan y con las que están asociados los objetos y situaciones, se recrean o reconstruyen en un cuadro interno en el que los elementos se pueden manipular, asociar, cambiar de planos de manera flexible y con particular claridad. Este cuadro de la realidad recreado a voluntad, constituye el fenómeno denominado conciencia.

La conciencia, que no es posible sin el lenguaje, las relaciones sociales y la comunicación, permite crear o planificar internamente sus acciones al utilizar las representaciones y combinarlas libremente, según las circunstancias, antes de realizarlas externamente. *El uso del lenguaje* en la comunicación, en el contexto de la actividad humana colectiva o social, genera conocimientos o significados que son entonces refractados por la persona en forma *consciente*. El término refractar, de refracción, se tomó de la Física y se adapta su significación para denotar que los estímulos externos, al interactuar con las características peculiares de cada persona, producen reacciones internas y externas diferentes. En Física

y otras ciencias afines, este término significa: "*Cambio de dirección que experimentan los rayos luminosos, las ondas sonoras, etc., al pasar de un medio a otro, o en un mismo medio, de una zona a otra de densidad diferente.*"<sup>8</sup>

Sin embargo, no todas las innumerables asociaciones que se establecen *en los procesos internos de percepción, comprensión, reelaboración creativa y concepción de sus aplicaciones* (véase la definición Conocimiento), ocurren mediante el lenguaje articulado y de modo consciente; justamente los elementos de carácter operacional (vinculados a la acción, al decir de *Nonaka, Choo* y otros), al repetirse numerosas veces con diferentes contenidos y en diferentes momentos y contextos, se dominan, y se llegan a realizar sin el control consciente apoyado en el lenguaje articulado; puede que se realicen en forma parcialmente consciente apoyados en el *lenguaje interno* o incluso, que se realicen en forma automatizada, fuera de la conciencia, en la que el lenguaje sólo existe a nivel de conexiones internas y sólo sirve como guía o soporte para acciones internas.

Por ejemplo, la respuesta de un adulto que domina las matemáticas a una pregunta como ¿cuál es el resultado de multiplicar 25 por 4?, se produce rápida y automáticamente: 100; sin embargo, si aún esta persona fuera un experto (y mientras más experto el efecto será mayor) se le pregunta ¿cuáles son los pasos del razonamiento que le llevaron a esa conclusión?, es muy probable que se le coloque en una situación difícil. No obstante, resulta obvio que durante la vida de esta persona hubo un período de comunicación y aprendizaje en el que no sabía realizar esta operación de multiplicación, y otro después, en el que se realizaba despacio y apoyada fuertemente en palabras, imágenes y números. *Solo la ejercitación repetida bajo la orientación de otras personas pudo hacer que ese conocimiento social explícito transitara hacia un conocimiento tácito, vinculado a las acciones, a la heurística, a la intuición y se hiciera muy difícil de expresar.*

Esto se ha confirmado ampliamente en la experiencia de diseño y explotación de los sistemas expertos de la inteligencia artificial. El ingeniero del conocimiento, encargado del diseño del sistema experto, debe primero elaborar una base de conocimientos (conceptos y relaciones) sobre la base de la experiencia de expertos humanos en la materia, y esto se puede conseguir con relativa facilidad mediante entrevistas especialmente concebidas para "extraer" ese conocimiento de los expertos.<sup>9</sup> La facilidad se debe a que estos conocimientos conceptuales forman parte del conocimiento explícito de los expertos. Pero, cuando el ingeniero del conocimiento pasa a la fase de "extraer" las reglas de razonamiento a partir de preguntas, con la estructura Si...-Entonces... (*if-then*) la comunicación con los expertos se hace extremadamente difícil y la conducción de la entrevista para lograr el objetivo, se dice que es más arte que ciencia.

Numerosas investigaciones psicológicas realizadas y dirigidas, desde la década de 1950, por *P. Ya. Galperin*<sup>10</sup> y sus discípulos y seguidores, conformaron y maduraron la *Teoría de la formación por etapas de las acciones mentales y los conceptos*, que sustenta las explicaciones anteriores. Después, se ha demostrado que también los valores, las necesidades superiores o cualquier otra formación de la esfera afectiva de la personalidad, pasa por estados de formación consciente e interiorización o automatización y pueden actuar como reguladoras de la actividad externa del hombre sin que incluso,

interrogado al respecto, pueda conscientizar determinados impulsos, motivos o razones de su conducta.

El proceso inverso, la transición del conocimiento tácito al explícito, es decir *la toma de conciencia apoyada en el lenguaje articulado, la exteriorización para la comunicación, de aquellas reglas, procedimientos, de aquella parte del llamado know-how que se habían interiorizado y automatizado, se produce con dificultad y requiere la motivación específica a enseñar, a comunicar* esos conocimientos, habilidades, sentimientos, emociones, valores, etcétera. En algunos experimentos realizados por *Galperin*, se observó también que en condiciones de resistencia o dificultad de la situación presente para ser resuelta mediante las acciones mentales automatizadas, se produce un regreso transitorio al estadio anterior de dominio de esas acciones y la persona busca conscientemente verbalizar las reglas de razonamiento para controlar mejor su aplicación a la solución del problema o la creación de algún elemento nuevo.

Esto se reafirma con el conocimiento difundido de que las cosas se ven más claras, ordenadas, y se llegan a dominar mejor, cuando se tratan de enseñar a otros. En este caso, el *conocimiento tácito* que siendo personal *nunca dejó de ser social durante el proceso de su interiorización*, regresa por sus pasos, se vincula al lenguaje articulado, se hace consciente, se prepara como información y como acciones de comunicación adecuadas a un propósito y receptor específicos, y transita hacia el conocimiento explícito.

## 2) Conocimiento generativo, productivo y representativo

Es una clasificación desarrollada por *Solveig Wikström* y un grupo de colaboradores, de origen sueco. Ellos presentan un enfoque general de gestión organizacional, basada en el aprendizaje, el conocimiento y la creación de valor, que resulta integrador y orientado hacia la práctica.

El conocimiento generativo se refiere al proceso y resultado de creación del nuevo conocimiento, durante la solución de problemas o la identificación de nuevas propuestas o alternativas para nuevas oportunidades; éste se utiliza posteriormente en los procesos productivos o de servicio, los que, a partir de aquel, generan un tipo de conocimiento aplicado, que se concreta en los productos o resultados, de carácter explícito y con valor de uso. Según *Wikström* y sus colegas "...un taladro es conocimiento explícito derivado de los procesos de conocimiento de la compañía manufacturera..." y después agrega "Otros procesos en la compañía transfieren conocimiento explícito al cliente. Podrían llamarse procesos representativos. Como resultado de estos procesos, el conocimiento se coloca a disposición de los clientes, para que ellos, a su vez, realicen sus propios procesos creadores de valor."<sup>11</sup>

Conviene aclarar que, según estos autores, el resultado de los procesos productivos es *conocimiento adaptado al cliente*, es decir, que más tarde puede manifestarse en forma de una oferta concreta al cliente, que pueden ser máquinas adaptadas, sistemas a la medida o incluso formas de cooperación. Es importante destacar además, que *los tres tipos de procesos ocurren simultáneamente y con la influencia de cada uno de ellos sobre los demás*. En cuanto a la incorporación de los conocimientos del entorno, los autores los consideran insumos para los procesos generativos, y hacen las siguientes precisiones:

"Debido a los ciclos, cada vez más cortos, en las ofertas a los clientes y a las posibilidades que proveen las nuevas tecnologías para hacer modelos avanzados a la medida, *crece la función generativa de conocimiento...* desarrolla las oportunidades del sistema para *identificar, recibir y absorber conocimiento externo...* Si una compañía es capaz de comunicarse con el mundo exterior en materia de conocimiento, requiere un conocimiento básico propio y también un lenguaje. Una buena base generativa interna es entonces una precondition para el descubrimiento y absorción del nuevo conocimiento."<sup>11</sup>

### 3) Conocimiento conceptual, operacional e instrumental

Con vistas a facilitar la comprensión de las relaciones entre el concepto de conocimiento con otros vinculados, como son las habilidades, las capacidades y la inteligencia, conviene distinguir los tipos de conocimiento que se derivan de su contenido, en particular, mediante la diferenciación del conocimiento sobre lo teórico, conceptual y metodológico, del conocimiento acerca de las acciones (procesos, procedimientos e instrumentos específicos). Se considera conveniente distinguir el conocimiento conceptual del operacional y del instrumental. El primero, abarca el conocimiento de teorías, leyes, regularidades, conceptos y nociones, así como sus interrelaciones de significado. Incluye la perspectiva más teórica de metodologías y métodos en su vínculo con los demás elementos mencionados. En la ingeniería del conocimiento, para la elaboración de sistemas expertos, de la inteligencia artificial, este tipo de conocimiento se obtiene de los expertos para conformar la llamada base de conocimientos.

El segundo, es el conocimiento acerca de las formas prácticas de aplicar las metodologías y métodos. Abarca el conocimiento acerca de las diferentes técnicas y procedimientos que pueden combinarse y utilizarse como alternativas. Es importante diferenciar el conocimiento operacional, de las habilidades o destrezas. El conocimiento operacional consiste en saber cómo se deben realizar las operaciones, mientras que la habilidad consiste en saber realizar dichas operaciones, en el tiempo requerido, con los parámetros de calidad establecidos o asumidos y con éxito. Es bastante común escuchar la frase "no es lo mismo saber cómo se hace, que saber hacerlo". Esta distinción es importante porque a la hora de diferenciar las necesidades de formación e información hay que dilucidar si lo que necesita la persona o el grupo es el despliegue práctico de su conocimiento operacional o se requiere formar ambas cosas; obviamente, el conocimiento operacional es una premisa para el desarrollo de la habilidad correspondiente.

Con frecuencia, cuando se emplea el término know-how, queda implícito que se refiere, tanto al conocimiento operacional como a las habilidades. A consecuencia de ello, cuando se identifica al conocimiento tácito con el propio know-how se involucra en él, tanto el conocimiento como la habilidad. Sin embargo, se puede comprender sin dificultad que una parte del know-how es conocimiento explícito, como se ha señalado, lo que resulta explícito es lo que se conoce con respecto a las acciones o habilidades (el conocimiento operacional), mientras que las propias acciones, sobre todo las que se han automatizado por su alto dominio y salen del control consciente (habilidades), constituyen el verdadero conocimiento tácito. Este tipo de aclaraciones resulta importante, debido a que permite determinar con precisión qué necesitan las personas y grupos y cómo lo necesitan, qué métodos se deben emplear para transformar positivamente sus necesidades de formación e información.

El *conocimiento instrumental* es el que se refiere al dominio de la variedad de instrumentos disponibles para la aplicación de las técnicas y operaciones, sus ventajas y desventajas, la forma en que deben construirse para cumplir con su cometido, etcétera. Al igual que el caso anterior, debe distinguirse entre este tipo de conocimiento y las habilidades instrumentales, que consisten en saber elaborar y aplicar los instrumentos, consecuentemente.

## **Interrelación entre las tipologías del conocimiento analizadas**

Es importante entender que se ha intentado mostrar, como criterio distintivo del conocimiento tácito y explícito, el carácter coyunturalmente consciente de diferentes tipos de conocimiento, que se obtienen de aplicar otros criterios de clasificación, como por ejemplo, la finalidad del proceso que conduce a él, según la cual se puede distinguir el conocimiento generativo, del productivo, del representativo o el tipo de contenido, que conduce al conceptual-metodológico, operacional o instrumental. Debe, por tanto, quedar claro que estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes y que pueden identificarse flexiblemente 18 combinaciones posibles de cualidades del conocimiento a partir de estos criterios. No es necesario desarrollar aquí dicha tipología.

Como resultado de las explicaciones anteriores, puede deducirse que, a pesar del alcance que, en muchas definiciones y enfoques, se le ha dado al conocimiento, la gestión de los conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales -sean tácitos o implícitos, generativos, productivos o representativos-, es un objetivo parcial del aprendizaje integral, de la educación o de la formación, porque las habilidades y capacidades, así como las formaciones motivacionales, conforman el sistema de la personalidad, que debe educarse integralmente para obtener los resultados finales deseados, a saber, el desarrollo armónico de la personalidad de los seres humanos vinculados a la organización en cualquier sentido y el mejoramiento continuo de la propia organización, de acuerdo con su misión y objetivos. Esta explicación se hará más visible con el tratamiento de otros conceptos en lo adelante.

## **CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es posible comprender el significado de este concepto, a partir del carácter social de la actividad humana. Precisamente este carácter social determina la formación de grupos y organizaciones para el cumplimiento de la división del trabajo en la sociedad como un todo. El contexto de la experiencia histórica y social en una época y lugar determinados integra el entorno de la organización. Todo el desarrollo de las ideas y de las realidades de carácter económico, financiero, social, político, jurídico, comercial, científico y tecnológico constituye un conocimiento o conciencia social dentro de la cual se forma la organización en condiciones concretas. Mediante el lenguaje, los soportes materiales de la información, y la comunicación social, la organización interactúa con su entorno y refracta el sistema de conocimientos a través de sus propias características.

Aquello que tiene un significado social, presumiblemente universal y, salvo excepciones, nacional y territorial, transita, en la forma explicada, a un nivel de significado propio, a un sentido de la

organización, que coexiste con la conciencia del conocimiento social -la forma en que otras organizaciones grupos y personas interpretan la realidad y actúan en ella. Aún más, tal como el hombre no podría sobrevivir sin la comunicación con otras personas, las organizaciones, para subsistir, deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia ese entorno, así como considerar, identificar y propiciar la exteriorización del conocimiento individual y de los diferentes grupos dentro de la organización, con el objetivo de concentrar y compartir el producto de numerosas fuentes de conocimiento internas y externas.

El proceso de establecimiento de un lenguaje común en la comunicación a lo largo y ancho de la organización es la forma adecuada para articular concepciones comunes, tanto cognoscitivas como afectivas, conectar las disposiciones y crear una estructura que permita generar, utilizar y comunicar el conocimiento organizacional entre individuos y grupos. La fuente de nuevo conocimiento en la organización o comunidad es siempre un proceso de aprendizaje continuo. Debe observarse la relación implícita que existe entre el conocimiento organizacional, la comunicación corporativa y el aprendizaje organizacional, y que analizará más adelante.

## **Estructura y dinámica del conocimiento organizacional**

El *conocimiento* organizacional se forma a partir de las unidades estructurales y funcionales de las organizaciones, a saber: el individuo, el grupo, la organización y la red de organizaciones interactuantes. El aprendizaje de los individuos ocurre en la forma que se ha explicado, mediante la comunicación dentro grupos pequeños, que poseen frecuentemente un lenguaje propio, un sentido grupal.

La transferencia de conocimiento entre distintos grupos puede ocurrir entre los que realizan funciones similares, o diferentes. En el primer caso, los lenguajes son más compatibles y se facilita la comunicación, pero se genera un número menor de ideas diferentes. Cuando la transferencia se produce entre grupos de funciones diferentes, la comunicación es más compleja debido a las diferencias entre los sentidos grupales específicos, los diferentes puntos de vista sobre los mismos significados; sin embargo, estos procesos de comunicación suelen generar con mayor facilidad el nuevo conocimiento.

## **INTELIGENCIA**

### **Relación inteligencia-capacidades**

La explicación de la inteligencia en la Psicología de base materialista dialéctica se realiza mediante el estudio de las capacidades. Las capacidades constituyen una integración en sistema, de varias particularidades psicológicas de la personalidad que, en determinados contextos, garantizan el éxito en algún tipo de actividad. De las capacidades depende la calidad de la adquisición, generación, utilización y transferencia de conocimientos, habilidades y hábitos, pero la capacidad no coincide con ellos. "En relación con los hábitos, habilidades y conocimientos, las capacidades del hombre intervienen como posibilidad," señaló *Petrovsky*.<sup>2</sup>

Es curiosa la comparación de la idea expresada por *Petrovsky* sobre las capacidades, con la definición de inteligencia de *Páez Urdaneta*, que es un autor contemporáneo y de posición filosófica diferente. Este autor expresa: "...cuando hablamos de inteligencia, hablamos de información como oportunidad..., es decir, de estructuras de conocimiento que, al ser contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa en la realidad."<sup>12</sup> *Páez Urdaneta*, no identifica inteligencia con conocimiento, sino con una relación particular en la que, una cualidad de la personalidad -en este caso, la estructura de conocimiento- se hace relevante en una coyuntura específica y crea la posibilidad (ofrece la oportunidad) de alcanzar el éxito (intervención ventajosa de la realidad).

Las capacidades no se forman a partir de los contenidos de los conocimientos o las habilidades sino a partir de características de la forma dinámica en que se aprenden, p. e., la velocidad, la precisión, la facilidad, la plenitud de elementos que se consideran, etcétera. Además, la capacidad responde a las exigencias de determinados tipos de actividad, no es abstracta o universal. Así, por ejemplo, el sistema de cualidades de la personalidad que conforman la capacidad para la gestión del aprendizaje en las organizaciones o comunidades, puede estar compuesto por: una especial sensibilidad por las metas y beneficios colectivos, un pensamiento sistemático -como sugieren *Senge* y otros-, una habilidad de comunicación, el dominio de métodos didácticos, de investigación y de procesamiento y análisis de información, una disposición para el ordenamiento y registro de los datos y la información, y otras.

Si el profesional de la información posee esas cualidades en su integración, significa la presencia de la capacidad para el éxito en esa actividad o, en otros términos, habría desarrollado la inteligencia como condición para lograr el éxito. Es obvio que para diferentes tipos de actividad, el sistema de cualidades de la personalidad que se requieren, es diferente. Sin embargo, algunas investigaciones psicológicas han mostrado que es posible identificar capacidades que no se manifiestan sólo en un tipo de actividad sino que son configuraciones de cualidades de la personalidad que conforman una capacidad para el éxito en varios tipos de actividades (sin llegar a la pretensión de una capacidad universal) y que, por tanto, pueden llamárseles capacidades generales a diferencia de las capacidades específicas.

Las capacidades generales no son una abstracción sino una integración, por transferencia del aprendizaje a diferentes situaciones que la persona enfrenta repetidas veces en distintas condiciones; ellas contienen a las capacidades más específicas que se integran y se manifiestan justamente en los tipos de actividades que les corresponden. Las capacidades generales y específicas se forman durante la actividad y la comunicación, en el proceso de aprendizaje y al ser factor de éxito en la actividad, deben considerarse al determinar, en forma dinámica, las necesidades de formación e información de las personas y grupos en las organizaciones y comunidades. Incluso, resulta importante la conclusión obtenida en las investigaciones psicológicas, en el sentido de que la formación de las capacidades no sólo depende del proceso de aprendizaje, sino que al ser más una cualidad de forma, que de contenido, su formación depende más específicamente de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje. "Hay fundamentos para suponer que el factor decisivo del que depende que el hombre revele o no sus capacidades para una actividad determinada, es la metodología de la enseñanza.", sentenció *Petrovsky*.<sup>2</sup>

Después de analizar las generalidades apuntadas sobre los estudios psicológicos de las capacidades y de

la inteligencia, así como de compararlas cuidadosamente con las formas y atributos que se les confieren en las fuentes consultadas al término inteligencia, se llega a la consideración de que el significado de este último término es actualmente compatible con el tratamiento de las capacidades en la Psicología. Como la mayor parte de los lectores del presente trabajo, pertenecen a los campos de las ciencias de la información, la comunicación y la administración, donde las fuentes marcan un predominio absoluto del uso del término inteligencia, se utilizará en lo adelante este término y se analizará su significado en el sentido de las organizaciones y comunidades.

## **Análisis de un concepto integral de la inteligencia**

### **Definición**

Se entiende por inteligencia de las personas y grupos, en el contexto de la actividad de las organizaciones o comunidades:

La capacidad general integrada por las cualidades socio-psicológicas o de la personalidad que determinan las siguientes posibilidades: (1) aprender, con sentido propio y creatividad, en un contexto y tiempo reales, la relación entre (a) una situación problemática u oportunidad de mejora, (b) la combinación específica de conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales (c) las diferentes alternativas para utilizarlos, (2) sentir la necesidad del grupo, organización o sociedad, asociada a la problemática u oportunidad, (3) integrar, con espontaneidad, esas necesidades sociales y sus intereses personales, (4) vincular esa motivación extrínseca con la intrínseca relativa a la creación de soluciones o generación de nuevos conocimientos, (5) experimentar la voluntad o deseo de compartir con los demás el proceso creativo, sus resultados y sus consecuencias positivas y (6) disponer de las habilidades de comunicación y otras que requieran las acciones mencionadas .

En esta definición, puede observarse que se respeta la concepción de que una capacidad es un sistema de cualidades de la personalidad que garantizan el éxito en una determinada actividad, en este caso, la actividad implícita es la creación de valores para el bienestar de la sociedad y de otras personas concretas, mediante la participación colectiva en las tareas de la organización o la comunidad. Se han incluido en el sistema de cualidades de la personalidad, algunas de carácter cognoscitivo y otras de la esfera afectivo-volitiva, porque la inteligencia se concibe como una manifestación de la personalidad en la que desempeñan una función importante la estructura de los motivos y la esfera emocional. Por otra parte, la definición pretende reflejar la esencia social de la actividad y del aprendizaje humano; las diferencias entre conocimientos, habilidades y capacidades; la diferencia entre necesidades sociales e intereses personales; entre la motivación extrínseca y la intrínseca; y en general, algunas cualidades que se han considerado indicadores de la creatividad en la personalidad. Algunas de estas características se han explicado antes y otras, deberán serlo, para esclarecer qué es la inteligencia, qué necesidades de formación e información se derivan de este concepto y cómo se podrían determinar.

### **2) Relación inteligencia-conocimiento**

Obsérvese que, mientras el conocimiento es un acumulado dinámico de saberes acerca de los conceptos,

las operaciones y los instrumentos, la inteligencia es una capacidad, es decir, un sistema integrado de cualidades de la personalidad que se manifiesta en las acciones para solucionar problemas o generar nuevos conocimientos que aportan valor a los productos, mediante el uso eficientemente de los conocimientos disponibles. Por ejemplo, algunas personas pueden tener muchos conocimientos pero carecen de la capacidad de solucionar problemas mediante su utilización. Se considera que las explicaciones ofrecidas, hasta este momento, son suficientes para captar esta diferencia.

Es importante destacar que, en la literatura no psicológica, sobre el concepto de conocimiento o de la cognición (esfera cognoscitiva de la personalidad) predomina una visión diferente del alcance de este concepto. Tal como sucede, con el concepto de cultura, que puede tener una acepción general que abarca todo el producto de la experiencia histórico-social del hombre y otra, más estrecha referida a la cultura artística o literaria como esfera específica de la actividad del hombre, o incluso significados más específicos como el de cultura informacional, física, informática, organizacional, etc., el tratamiento del concepto conocimiento presenta para muchos, un significado equivalente a la cultura en sentido amplio y abarca, tanto la esfera cognoscitiva como la afectivo-volitiva de la personalidad y comprende tanto las formas conceptuales, operacionales e instrumentales del conocimiento como las habilidades, hábitos, capacidades y la propia inteligencia.

Esto determina que para unos, se diferencien claramente estos conceptos y esferas de la personalidad y todos sean objeto de aprendizaje o educación, mientras otros trabajan con un concepto más amplio e indiferenciado de conocimiento, que abarca todo lo anterior y, por tanto, el propio proceso del conocimiento contenga al aprendizaje. No es propósito de este trabajo, abordar una larga disquisición sobre las razones que pudieran conducir a la posición más correcta del conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje como continentes o contenidos. Pueden encontrarse inteligentes razones contradictorias. Sin embargo, es importante que el lector quede claro en cuanto a la acepción por la que se opta en este trabajo. El origen psicológico de la formación del autor y las ventajas de orden práctico para diferenciar diversos objetos de formación y de métodos para alcanzarla, determina que se considere aquí al conocimiento (y sus diferentes clasificaciones) como uno de los objetos de aprendizaje o educación, perteneciente a la esfera cognoscitiva de la personalidad o de la actividad social, distinto de la inteligencia y de las habilidades en los sentidos explicados.

La discusión sobre la relación pragmática entre información, conocimiento, inteligencia -y más tarde aprendizaje y educación- sólo se ha esbozado, pero deberá abordarse con más solidez cuando se llegue a la aplicación del concepto de gestión a estos objetos y se deban precisar las acciones que conducen en forma consciente y planificada a la creación o formación de cada uno de ellos. Por el momento, es necesario continuar con otro aspecto del estudio de la inteligencia como fenómeno integral, que es objeto de polémica y sobre el que debe quedar clara la posición del autor.

### 3) La inteligencia como manifestación de la personalidad integrada.

Varios autores, tanto desde la perspectiva de las capacidades, como de las competencias o el talento (se definen más adelante), como de la creatividad -que aparece como requisito de calidad del aprendizaje, en

la definición-, como de la propia inteligencia, ponen énfasis en la necesaria vinculación entre componentes cognoscitivos y afectivos de la personalidad en estas formaciones, para que puedan constituir, realmente un factor de éxito en la actividad (una capacidad). "Se ha advertido que el surgimiento del interés hacia una u otra actividad... está íntimamente relacionado con el despertar de las capacidades y sirve de punto de partida para su desarrollo... el desarrollo de la inteligencia o de cualesquiera capacidades profesionales, no puede ser un objetivo en sí mismo... debe plantearse en primer plano, no tanto la cuestión sobre el desarrollo posterior de la inteligencia, sino la tarea de la formación de la personalidad en su conjunto, en la que, las capacidades, son sólo uno de los componentes de su estructura", señaló *Petrovsky*.<sup>2</sup>

### 3.1) El enfoque de la inteligencia emocional

En las fuentes de información procedentes de Internet, donde predominan las de origen norteamericano y europeo, el término Inteligencia Emocional fue acuñado por *Peter Salovey* y *John Mayer* (1990) y se refiere a una capacidad compleja integrada por un sistema de actitudes y habilidades -p. e. percepción de control, contacto con otras personas, enfrentamiento al estrés, etc.-, que determinan la conducta individual, reacciones, estados mentales y estilo de comunicación, niveles de autoestima, etcétera. Estos factores afectan de manera directa los niveles de éxito y satisfacción personal y social. El más destacado promotor de este concepto es *Daniel Goleman* quien publicó un best seller, en octubre de 1995, titulado "La inteligencia emocional"<sup>13</sup> y más tarde, en 1998, otro, llamado "Trabajando con la inteligencia emocional". Su principal aporte consiste en reunir los resultados de una década de estudios sobre la conducta y el procesamiento de las emociones, y expresarlo en forma sencilla y accesible.

Mientras el análisis cuantitativo, a partir de las fuentes presentes en Internet, pudiera reafirmar el origen del tratamiento de la inteligencia emocional como capacidad para el éxito grupal y organizacional, los trabajos realizados por un numeroso grupo de investigadores de la Academia de Ciencias Pedagógicas de la ex URSS, en la década de los años 70, sobre el problema de la diferenciación estructural y funcional de los grupos y colectivos (equipos), muestran como parámetros psicológicos fundamentales en la formación de los colectivos, en su definición y en el desarrollo de su capacidad de éxito, a tres componentes, que cubren el espectro de la inteligencia emocional. Estos son: la autodeterminación colectivista (en otras palabras, la formación de la conciencia y del sentido del grupo), la valoración y orientación consciente hacia la cohesión del grupo y la identificación eficaz y emocional del grupo. El colectivo es un concepto equivalente al de equipo; se forma sobre objetivos y actividades comunes que determinan los papeles, la estructura, la interacción y las interrelaciones de los miembros.

En este último sentido, los investigadores definen como interrelaciones del grupo a: "... el sistema de disposiciones interpersonales, de orientaciones, de expectativas, determinadas por las valoraciones y emociones que surgen del proceso de la comunicación interna del grupo, y... ante todo, por el contenido socialmente valioso y significativo para la personalidad, de la actividad conjunta."<sup>14</sup>

Según *Goleman*, la inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo y la divide

en 4 grandes capacidades:

- Conciencia y conocimiento sobre uno mismo. Cuánto y con qué profundidad conocemos nuestras fortalezas y debilidades. Capacidad para sintonizar nuestros pensamientos y sentimientos. Confianza en sí mismos.
- Capacidad para manejar nuestras emociones. Control de las emociones, de los impulsos, en forma responsable y flexible, que beneficie los resultados esperados de nuestra actividad. Perseverancia ante contratiempos, motivación positiva hacia el logro de mejores resultados.
- Conciencia social. Estar en sintonía con los sentimientos, necesidades y con los temas que le interesan a los otros. Habilidad para lograr empatía con otros (p. e. colegas, jefes, subordinados, clientes, etc.).
- Habilidad social. Habilidad para interactuar con otros - comunicarse, influir, colaborar, etc.- en forma individual o en equipo. Habilidad para manejar los conflictos.

La inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben educar los gerentes y el personal especializado:

- Compromiso organizacional.
- Iniciativas que estimulan la mejoría y la calidad en la ejecución de las distintas tareas.
- Incentivos para la comunicación y la confianza entre los empleados y los distintos jefes y directivos de la empresa.
- Construcción de relaciones que ofrecen una ventaja competitiva dentro y fuera de la compañía.
- Incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de las fuentes y recursos.
- Innovación, riesgo, y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo.
- Pasión por el aprendizaje y el mejoramiento sistemático.

Como puede observarse, el concepto de Inteligencia Emocional, se integra en el concepto de inteligencia, tanto el reflejo cognoscitivo como el afectivo, pero no se hace una distinción entre ellos, simplemente se considera a la persona como una unidad.

### 3.2) Relación inteligencia-creatividad.

La creatividad es una cualidad de la personalidad que se ha incluido en la definición de inteligencia, que se integra a la misma, pero no se identifica con ella. Los autores sobre el tema de la creatividad como cualidad de la personalidad, atribuyen a ésta también, una integración de lo cognitivo y lo afectivo. "La creatividad es la expresión de la implicación de la personalidad en una esfera concreta de la actividad, el producto de la optimización de sus capacidades en relación con fuertes tendencias motivacionales, donde el sujeto de la actividad está implicado como un todo.", según A. *Mitjans*.<sup>15</sup>

La posición de esta autora coincide con el resultado y los criterios obtenidos en los trabajos experimentales de *Enrique González Suárez*, dirigidos a demostrar los efectos del servicio de información en condiciones de actividad grupal; el autor cita y toma como punto de partida una

definición de creatividad ofrecida por *Chivas*, que destaca el hecho de que ésta, no sólo se manifiesta en la solución de problemas sino, en el descubrimiento, formulación y argumentación de ellos, cualidades estas que desempeñan una función importante en la inteligencia como capacidad, sobre la que se sustenta la perspectiva de aprovechamiento continuo de nuevas oportunidades y de la innovación, tanto en el plano individual como organizacional.

La definición que presenta *E. González Suárez* es la siguiente: "... la creatividad puede ser descrita como aquel `proceso o facultad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas partiendo de informaciones conocidas y que abren no sólo la posibilidad de solucionar un problema conocido, sino que también, implica la posibilidad de descubrir un problema allí donde el resto de las personas no lo ven."<sup>16</sup>

A pesar de que en la literatura existe una diversidad considerable de rasgos y condiciones asociadas con la creatividad, *Mitjans* precisa algunas características que pueden considerarse comunes: "Hay elementos como la flexibilidad, la ausencia de inhibiciones y de convencionalismos, la apertura a la experiencia y un alto nivel de motivación intrínseca que, de una forma u otra, se reflejan en diferentes trabajos con bastante fuerza."<sup>15</sup>

En la definición integral de inteligencia aparecen varios conceptos que clasifican dentro de la esfera afectiva o emocional de la personalidad. Estos son los de necesidad, interés, motivación extrínseca e intrínseca. Los dos tipos de motivación mencionada, no sólo aparecen dentro de la capacidad compleja a la que se le ha llamado inteligencia, sino que, según se observa en el párrafo anterior, muchos autores coinciden en considerarlas en su función relativa dentro de la cualidad identificada como creatividad. Al respecto se puede decir, brevemente, lo siguiente:

Se entiende por motivación intrínseca al sistema de motivos vinculados con la realización misma de la actividad y con el valor que otorga la persona al resultado, como un producto propio, como una manifestación de éxito o realización de su personalidad. Casi todos los estudios realizados, en diferentes contextos, sobre la creatividad científica, tecnológica, artística, u otras, han constatado un predominio de este tipo de motivación en la personalidad creadora, pero el no debe entenderse como que excluye la presencia de motivos externos a la actividad.

Los actos de creación no sólo requieren una motivación intrínseca sino determinado nivel de intensidad o tensión de dicha motivación, que estimula la movilización de sus capacidades en la dirección del éxito. Durante la vida de la persona, la formación de este tipo de motivación se sitúa en estrecha relación con las capacidades y con su historia de éxitos y fracasos. Las capacidades, que conducen a los éxitos, en la medida que se desarrollan, favorecen la formación de motivos intrínsecos a la actividad, pero, al mismo tiempo, el nivel alcanzado por la motivación intrínseca, favorece el desarrollo ulterior de las capacidades.

La motivación intrínseca, como manifestación de las necesidades de autorrealización, fue tratada por *Maslow* en su Teoría de las Necesidades. En ella, se le otorga una importancia máxima en la

consolidación de la personalidad y específicamente en el desarrollo de la creatividad, como se ha mencionado. *Raymond S. Ross*,<sup>17</sup> explica que según Maslow, cuando se han satisfecho todas las necesidades de los tipos inferiores en el hombre, predomina la necesidad de hacer aquello para lo que él sirve propiamente; se está, entonces, en presencia de una necesidad de satisfacción de sí mismo o autorrealización.

*E. González Suárez*, en su experimentación mediante la actividad grupal, incursiona en las posibilidades de desarrollo de la creatividad a partir del servicio de información, también reconoce la importancia de que la motivación intrínseca ocupe un lugar prioritario en la estructura de los motivos de la personalidad para que se desarrolle la creatividad: "... se comenzó por pensar en la personalidad que es sujeto de su actividad creadora y que en el curso de esa actividad, se fortalece la tendencia a ser creadora. Esta tendencia adquiere su mayor plenitud cuando la personalidad jerarquiza en un primer plano la búsqueda de soluciones creadoras como motivo y la solución de problemas como objetivo"<sup>16</sup>

La motivación extrínseca es el sistema de motivos de la personalidad que impulsan y orientan la actividad hacia objetos o situaciones reales o sus representaciones ideales, que pueden proporcionar vivencias de satisfacción de las necesidades a partir de valoraciones o compensaciones que provienen de otras personas, del grupo, la organización o la sociedad. Tal es el caso del salario, reconocimiento social, alimentos, medios de transporte, condiciones de vida y trabajo, y aquellas que proporcionan satisfacción a las necesidades ampliamente citadas en la pirámide de *Maslow* como fisiológicas, de seguridad, pertenencia y estima, contempladas en la Teoría de las necesidades.

Otros elementos o condiciones que propician el desarrollo de la creatividad y de la inteligencia, en el sentido en que esta se ha definida son los siguientes:

- **Clima psicológico.** Debe basarse en la confianza, la colaboración, las relaciones interpersonales, la comunicación sin restricciones -todos pueden y deben expresar sus juicios, aunque otros puedan considerarlos inadecuados, mediante el ejercicio de un principio de aceptación mutua.
- **Actividad grupal.** A partir de una composición adecuada del grupo, se proporcionan diferentes perspectivas, respeto mutuo de los representantes de diferentes posiciones, el clima antes mencionado y una conducción efectiva que integre todos los aspectos mencionados en una dinámica fértil. Las ventajas de la actividad grupal, así como su importancia metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional se abordarán, en forma específica, más adelante.
- **Conciencia de que las soluciones creadoras y el aprendizaje se producen como efecto de compartir el conocimiento mutuamente enriquecedor de los diferentes miembros de un equipo.** Esta conciencia debe existir previamente o desarrollarse durante la actividad del grupo pero, en todo caso, debe reconocerse explícitamente.
- **Aceptación del riesgo.** No como característica excepcional sino habitual de la búsqueda de mejoras en la actividad personal, grupal y de la organización. Esta cualidad está muy relacionada con el estilo de pensamiento. Mientras más rígido y esquemático es el pensamiento en busca de soluciones "lógicas" para sentir la seguridad del amparo de la lógica, menos probabilidad existe de que se produzca una idea revolucionaria, verdaderamente creadora y que se forme esta

calidad en las personas.

*Maslow*, también concede una mayor importancia a la integración de la personalidad que a las cualidades propiamente cognoscitivas; al respecto señaló: "...la creatividad autorrealizada acentúa, en primer lugar, la personalidad por delante de sus consecuciones, y considera a éstas como epifenómenos emitidos por la personalidad y, por tanto, secundarias a su respecto... He subrayado la cualidad expresiva del Ser que posee la creatividad autorrealizada, por delante de su cualidad de solución de problemas o de elaboración de productos. La creatividad autorrealizada `se emite´ o se irradia, y alcanza a todos los aspectos de la vida..."<sup>18</sup>

*Mitjans* apunta que se han hecho numerosos estudios para tratar de profundizar en las relaciones entre creatividad e inteligencia y que la mayoría concluye que no son lo mismo y no están integrados por los mismos factores. "No son necesariamente los individuos `más inteligentes´ los `más creativos´, aunque todo parece indicar que es necesario un `nivel mínimo de inteligencia´ para la creatividad."<sup>18</sup>

### 3.3) El enfoque del estudio de las competencias

Según *Cuesta*,<sup>19</sup> la gestión de competencias fue introducida desde 1973 por *David. C. McClelland*, y fue replanteada y popularizada en el best seller de *Goleman*, precisamente por el hecho de que el concepto de competencia imbrica a la personalidad como una integración, tanto en sus aspectos cognoscitivos como afectivos. A juicio de este autor, el término sólo amplía las posibilidades de expresión, al tratar el tema de la inteligencia como capacidad integral de la personalidad. No obstante, se expondrán a continuación algunos elementos que sustentan este criterio.

*Wikström* y sus colegas, consideran que "La competencia abarca el conocimiento en todas sus formas [generativa, productiva y representativa], pero también se relaciona con las capacidades personales... como... perseverancia, tolerancia al estrés, etc." Trasladando el concepto a las organizaciones, significa, según estos autores: "... competencia combinada de los individuos de la organización y el conocimiento almacenado en la organización en forma de prescripciones, sistemas, cultura, etcétera."<sup>11</sup>

En la definición, se observa la conjunción de los conocimientos y de las capacidades, lo que, por una parte, evidencia que se les reconoce como dos conceptos diferentes y por otra, que se integran en un todo que resulta una competencia. Esta misma observación fue hecha anteriormente con respecto al concepto de inteligencia. En su acepción cognoscitiva, inteligencia no podría entenderse como sinónimo de competencia pero al verla como una integración cognitivo-emocional, no se destacan diferencias sustanciales en su manifestación.

Si alguna duda quedara de la similitud del significado de estos conceptos a partir del enfoque de *Wikström*, el siguiente párrafo pudiera servir para dilucidarla: "... es un concepto más abarcador que conocimiento porque incluye componentes cognitivos, emocionales y sociales... A nivel individual, la competencia es, principalmente, una cuestión de capacidad para utilizar el conocimiento para determinados propósitos."<sup>11</sup>

Por otra parte, es significativo que en el libro *A. Cuesta*, el autor reconozca que "... no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial".<sup>19</sup> *Cuesta* cita a *Richard. E. Boyatzis*: "Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".<sup>19</sup> No obstante su amplitud, puede observarse que el significado que proyecta se encuentra incluido en el concepto de inteligencia que se ha propuesto en este trabajo. Por último, el reconocimiento de la unidad de la personalidad en la competencia según la posición de *Cuesta*, se hace explícita cuando plantea: "Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral."<sup>19</sup> Resulta evidente la similitud del tratamiento que se le da a la competencia con los análisis que se han hecho sobre las capacidades, la inteligencia y la creatividad.

En su último libro, "Trabajando con inteligencia emocional", *Goleman* identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 capacidades específicas que se derivan de cinco áreas - autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales - procedentes de la teoría formulada por *Salovey* y *Mayer*. En el estudio de las necesidades de formación e información, pueden considerarse estas competencias en el sentido de considerarlas convenientes y determinar si existen o no en las personas y grupos o en la cultura de la organización; así, pueden determinarse las necesidades que existen de formación o educación emocional en los colectivos de trabajo. Existe una amplia bibliografía sobre la inteligencia y la educación emocional, de gran utilidad para la gestión de la educación correspondiente en caso de que se determine su necesidad.

### 3.4) El desarrollo del talento

Algunos autores prefieren utilizar el término talento para abarcar todo el espectro de cualidades integradas de la personalidad que se han explicado para la inteligencia. Su presencia, tiene la finalidad de no omitir un enfoque sostenido por respetados exponentes de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional. Puede decirse, sin temor alguno, que todas las consideraciones hechas hasta aquí para el concepto de Inteligencia son totalmente válidas para el talento, sobre todo si se observan las diferenciaciones que se hacen entre talento y conocimiento. Por ejemplo, *Eduardo Bueno* apunta: "El talento a diferencia del conocimiento... trata sobre las competencias y la motivación, sobre el saber hacer, sobre los resultados (altos rendimientos), sobre la acción, la creación de riqueza y el éxito".<sup>20</sup> El autor caracteriza al talento como un proceso dinámico hacia el éxito, proceso dinámico, basado en el aprendizaje, que se crea a partir de los conocimientos y competencias emocionales, sobre la base de aptitudes y rasgos estables de la inteligencia; relacionados con la acción y el compromiso de éxito; arraigados en el sistema de valores y en las capacidades intelectuales del individuo.<sup>20</sup>

Por las razones expuestas, el término talento se considerará en lo adelante cuando sea utilizado o atribuido a otros autores, como equivalente a inteligencia -como capacidad, no como gestión- y todo lo

que sobre ésta se exprese será válido para aquel. Por último, debe aclararse que algunos autores, en el área de la Psicología han estudiado al talento en el sentido de la genialidad, de lo extraordinario, independientemente del tipo de actividad humana en que se constate. Esta acepción no se empleará en este trabajo.

## **INTELIGENCIA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL**

Para referirse a esta capacidad, pero no en el plano individual, sino de las organizaciones, de las comunidades o de la sociedad en su conjunto, se han utilizado los conceptos de inteligencia organizacional -también, corporativa o empresarial, cuando las organizaciones son empresas- e inteligencia social. Se ha definido como inteligencia, por diversos autores, la capacidad de una sociedad, comunidad u organización, para resolver los problemas que se generan en su desarrollo, a partir del uso del conocimiento al que puede acceder.

En 1994, *Cruz-Paz y García-Suárez*<sup>3</sup> definieron la inteligencia como la aptitud y capacidad de dominar y resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado. Según palabras del editor de *Graham Taylor* en la presentación del primer número de la revista titulada "Social Intelligence", este concepto significa: "...la capacidad organizada de individuos, grupos de trabajo, agencias gubernamentales, empresas, y naciones completas, para identificar y resolver sus problemas en el enfrentamiento de los rápidos cambios. Esto se refiere a aquellos procesos en los que la información se adquiere, se procesa, se almacena y se utiliza para la acción."<sup>21</sup>

En el nivel de las organizaciones, el concepto de inteligencia social se transforma en inteligencia organizacional y, por deducción del significado de aquel, implicaría la utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento -en su sentido más abarcador- existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o el mejoramiento continuo, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor, la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización, así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto.

### **La sinonimia y la polisemia contemporáneas relativas a la inteligencia organizacional**

Al trasladarse al plano de las organizaciones, el concepto de inteligencia y ser las organizaciones, estructuras sociales planificadas y dirigidas, se manifiesta la tendencia a no diferenciar la cualidad o capacidad de su correspondiente gestión. No debería confundirse el concepto amplio de inteligencia organizacional, o, incluso, los genéricos, inteligencia corporativa o empresarial -que se corresponden con la inteligencia como capacidad general, integral en esas organizaciones- con subsistemas de procesos de gestión, más específicos, que contribuyen a mantener la vigilancia sobre diversos aspectos del entorno de la organización.

Estos subsistemas de procesos, se han llamado, por diversos autores, según su propósito y contexto:

vigilancia (de diferente tipo según sus objetos), monitoreo, inteligencia competitiva, comercial, de negocios, tecnológica, etc. No obstante, es frecuente, en las fuentes consultadas, observar el uso de los términos corporativa o empresarial, definidos en términos de algunas de las funciones de estos subsistemas más estrechos y, a la inversa, encontrar una ampliación del significado de los términos competitiva, de negocios o de la vigilancia tecnológica hasta abarcar la totalidad del alcance de la gestión corporativa o empresarial -apartando el tratamiento de la inteligencia como capacidad que se aprende.

Tampoco debería identificarse el concepto de inteligencia organizacional, corporativa o empresarial, con otros, genéricos, que se refieren a determinados ángulos de análisis de la actividad de las organizaciones y son esencialmente conceptos de gestión, como es el caso de la inteligencia estratégica y la inteligencia económica. Esta significativa complejidad terminológica y semántica se ha tratado ampliamente *Eduardo Orozco* en varios trabajos. Es por ello, que difícilmente se pueda o sea necesario agregar algo en este sentido a lo dicho por ese autor.

## **Análisis desde la perspectiva del enfoque socio-psicológico**

Ante todo, y en coincidencia con lo señalado por *Orozco*, de decirse que el concepto de inteligencia organizacional debe considerarse como el más genérico, al interpretar la capacidad de la inteligencia en el contexto de cualquier tipo de organizaciones, mientras que los conceptos de inteligencia corporativa y empresarial, son equivalentes entre ellos y tienen el mismo nivel de generalidad que inteligencia organizacional, sólo que se aplican en el caso de que la organización sea específicamente una empresa. Sin embargo, *Orozco* define, por una parte, a la inteligencia corporativa y la inteligencia empresarial como capacidad, en primera instancia y como función, en segunda -con lo que se identifica el enfoque que se presenta en esta investigación- y, por otra parte, en todo el tratamiento ulterior de estos conceptos, se refiere explícitamente a su carácter de función, con sus tareas y pasos, como actividad planificada y consciente, es decir, como gestión.

Aún más, se le clasifica como forma específica de expresión de la gestión de información, de lo que se deduce que la capacidad, -como condición de éxito para una actividad determinada- se refiere aquí, a la capacidad para tener éxito en las acciones que integran la función y éstas son, según se puede extraer de las últimas definiciones de este autor: captar, reunir, evaluar/validar, organizar y analizar datos para, obtener, difundir y proteger información relevante. Estas acciones son, efectivamente, tareas que garantizan información a sus usuarios o clientes potenciales y no son suficientes para llegar al nivel de la formación del conocimiento o inteligencia individuales, grupales u organizacionales, -según se ha definido antes de acuerdo con el enfoque socio-psicológico. Esto último depende más de la forma de comunicación -interactiva, en equipo, en forma de actividades creativas o de solución de problemas, etc.- que de la información misma, aún cuando esta tenga, potencialmente, un alto valor estratégico.

Una organización inteligente -que posee la capacidad de la inteligencia- es una organización de aprendizaje (*learning organization*), que promueve la socialización e incorporación de conocimientos con el objetivo de mejorar las capacidades creativas de las personas, unificar los objetivos y los

significados de la comunidad que la integra, mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.

En el contexto de la corriente relativa a la inteligencia emocional, una organización emocionalmente inteligente, es una en la que los empleados tienen como responsabilidad, crear su propia inteligencia emocional, mediante el desarrollo de su autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden del uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, mediante la introducción de técnicas de comunicación eficaces, el conocimiento interpersonal y la ayuda a los demás a ayudarse a sí mismos; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar mejoras a la organización.

## **COMUNICACIÓN**

### **Relación comunicación-personalidad**

Como es lógico, este es un concepto tan amplio como todo el carácter social de la personalidad y de la esencia misma del ser humano, que puede estudiarse como concepto, como proceso espontáneo y como objeto de gestión. Por ello, no cabe pretender en este contexto, otra cosa que definir brevemente su importancia y papel metodológico en la formación de la personalidad, en la conformación de las características de los grupos y, posteriormente en la educación y el aprendizaje organizacional, la formación de la cultura, la identidad y la dinámica de las organizaciones y comunidades.

En particular, el estudio de la comunicación es importante en el enfoque socio-psicológico para la determinación dinámica de las necesidades de formación e información, debido a que, se asume que la actividad de las organizaciones y comunidades, incluida la empresarial es un proceso de educación y aprendizaje continuo, de asimilación, generación y transferencia de conocimientos, habilidades, capacidades, sentimientos, emociones y valores entre las personas de la organización o comunidad y entre éstas y las que conforman el entorno de dicha organización o comunidad.

La educación y el aprendizaje, desde el punto de vista metodológico, como actividades planificadas y conscientes -es decir, su gestión-, constituyen formas de actividad en las que los efectos se logran mediante determinadas formas de comunicación que consideran profesionalmente las complejas interrelaciones cognoscitivas y afectivo-volitivas entre las características de la personalidad individual de los miembros y las particularidades estructurales y funcionales de los grupos y de la organización o comunidad como un todo, en un contexto histórico y social específico.

La calidad de la educación y el aprendizaje dependen de la calidad de la comunicación.

Debe recordarse, como posición asumida, que, en el caso del hombre, que la relación sujeto-objeto, en cuyo contexto se forman los conocimientos y la personalidad, no ocurre en forma directa; el esquema relacional que se da en la realidad, es sujeto-sujeto-objeto. La comunicación es, por tanto, un proceso en el que las acciones pueden tener efectos comunicativos en forma consciente o no.

Aún en la vida adulta, supuestamente autónoma e independiente, la interpretación que realiza el hombre de la información que proviene de su entorno, su re-creación, la generación del nuevo conocimiento, y su transformación en información para ser comunicada, está fuertemente influida, en los niveles consciente e inconsciente, por la historia, el presente y la visión futura de los sentidos colectivos en cuyos contextos se ha formado y vive, y que se encuentran presentes, a su alrededor, en las diferentes formas que adopta la comunicación; al mismo tiempo, consciente o inconscientemente, se transmite información y se intenta influir en la conducta del receptor en algún sentido. Debe advertirse que la comunicación humana fluye mediante diferentes códigos y por diferentes canales, entre los que la palabra (escrita o sonora) presenta, tal vez -y esto depende de los contextos-, la importancia mayor, pero las imágenes directas de determinados objetos o situaciones, debido a asociaciones establecidas en la experiencia común de grupos de diferente índole, o en un contexto cultural concreto, pueden llegar a constituir un código, con significado y sentido grupal, organizacional y social.

También los gestos, que involucran integralmente a los movimientos de todas las partes del cuerpo humano, se han articulando en el contexto de la actividad social y conforman códigos. En una situación de comunicación intervienen, en calidad de códigos, todos los que están presentes en forma perceptible - en cualquiera de las modalidades sensoriales- y en forma inexorable, de ahí que el final del párrafo anterior se refiera a todos sus actos porque cualquiera de ellos o su ausencia, puede emitir un mensaje o un matiz no deseado o conveniente.

Por otra parte, en el proceso de comunicación, todos los que intervienen lo hacen en calidad de sujetos. La comunicación se concibe como un proceso, que algunos han llamado transaccional, en el que cada persona actúa -en realidad simultáneamente, aunque pueda predominar una u otra dirección en un momento determinado- como fuente o emisor de mensajes, que traslada ideas, actitudes, valores, sentimientos etc., y como receptor o destino de los mensajes de otros, que portan los mismos elementos. De esta forma, los conceptos de emisor y destino, más que a entidades o personas, se refieren a una función, un punto de referencia en el flujo continuo de la comunicación. No obstante, debe considerarse que no siempre las vías y canales de comunicación de retorno a un mensaje enviado resultan directas u observables a simple inspección, debido a lo complicado de la madeja de las comunicaciones.

Numerosos estudios han demostrado que, a pesar de que el conocimiento de las características de personalidad de aquellos que integran un grupo temporal o estable, es importante para extraer conclusiones acerca de la influencia mutua entre las personas o la relación individuo-grupo, el comportamiento -y con el tiempo la conducta aprendida- de dichas personas en el contexto de la comunicación de un grupo, difiere de sus características y de su comportamiento en otros grupos o contextos. El sistema de relaciones que se establece, es único, y depende de la interacción compleja entre las características individuales, las del grupo, la organización, la sociedad, y de los tipos de actividad que deben realizar en común. Sólo bajo esta óptica es adecuado estudiar las necesidades de formación e información en las organizaciones, comunidades, grupos y sus miembros. En el curso de la comunicación, si esta es efectiva, se produce una transformación de la motivación inicial de sus integrantes, surgen nuevos motivos u orientaciones integradoras entre los participantes, se produce un aprendizaje.

## **Relación comunicación- aprendizaje**

La unidad dialéctica entre comunicación y aprendizaje forma parte de la esencia del hombre. El lenguaje surge como instrumento para la comunicación, que es la forma de realización de las relaciones sociales y permite así, que los hombres puedan coordinar sus acciones, aprender unos de otros y fijar en sus códigos el resultado de su experiencia histórica y social. De este modo, cada ser humano "hereda", al nacer, el fruto de la experiencia de sus antecesores. Esa unidad dialéctica de comunicación y aprendizaje se manifiesta, por ejemplo, en el hecho de que históricamente los estudios sobre la comunicación se basen en las investigaciones sobre el aprendizaje y viceversa.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Por supuesto, que todas las cualidades esenciales analizadas en los párrafos anteriores, son totalmente válidas en la comunicación organizacional; no obstante, en el contexto específico de las organizaciones y comunidades, determinado por las estructuras administrativas o de gobierno en cualesquiera de sus múltiples variantes, la comunicación adopta, por una parte, regularidades particulares para esos contextos y estructuras, y por otra, características únicas e irrepetibles, como se mencionó, debido a los factores tecnológicos y estructurales específicos, los estilos de dirección y las características socio-psicológicas de todos los miembros de la organización, en su compleja interacción y dentro del contexto histórico y social de su entorno. El estudio de estos factores y de su interacción, mediante procesos comunicativos planificados, conscientes y con la aplicación rigurosa de los principios de la metodología de la investigación, constituye la vía para poner de relieve, en forma continua, las necesidades de formación e información presentes en las personas, grupos y en la organización como un todo.

## **Relación entre los flujos de información y la comunicación.**

La relación y, al mismo tiempo, la diferencia entre los flujos de información y el proceso de comunicación, se reconoce en el siguiente párrafo de *T. D Wilson*:

"El hecho de que el usuario del sistema de información es también un miembro de todos esos mundos sociales y que éstos se sostienen mediante la comunicación es algo que debe recordarse en el diseño de los sistemas de información - sobre todo, ellos tienen que ser sistemas que se relacionen con y, cuando sea posible, refuercen, los sistemas de comunicación existentes. Esta es una razón por la que el correo electrónico se reconoce ahora como uno de los dispositivos que alienta la adopción de la tecnología de la información, y de por qué la relación uno-a-uno de terminales para los usuarios es esencial si se desean obtener máximos beneficios de la tecnología de la información."<sup>4</sup>

La información que debe fluir a través de la organización, es de muy diverso tipo y suele existir en cantidades mayores de la que es asimilable por las personas, en condiciones de trabajo normales. El sistema de los flujos de información debe garantizar: (a) una adecuada vigilancia de los tipos de información importantes para la toma de decisiones administrativas y técnicas y (b) una distribución de

dicha información, en contenido, cantidad, nivel de síntesis, oportunidad, canales y muchas otras variables, inherentes a la información, mientras que el proceso de comunicación debe garantizar que dicho flujo ocurra en forma tal que influya adecuadamente en las personas y grupos. Ella es generadora de conocimientos, habilidades, capacidades, motivos, emociones y sentimientos, sentido colectivo, identidad y cultura en la organización.

Tanto la selección como las formas de procesamiento y análisis, y las formas específicas del proceso de comunicación para la difusión de información que garantizan su comprensión y uso adecuado, deben realizarse sobre la base de las necesidades de formación e información de las personas, grupos y de la organización o comunidad como un todo.

Las necesidades sociales, humanas, insertan a la información en el proceso de comunicación. Las necesidades, como expresión de la personalidad integral y del sentido personal, así como de la identidad y la cultura de la organización, no pueden ser reducirse, salvo abstracción para determinados fines, a los atributos necesarios de la información que, como se explicó, no garantizan el signo positivo o negativo de los efectos de su recepción; esos atributos se necesitan contextualmente unidos a atributos del proceso de comunicación que son esenciales para que la información sirva, en forma efectiva, a los propósitos de la organización, que siempre se refieren a formaciones más complejas como los conocimientos, las habilidades, las capacidades, la motivación y los valores. Esta es la razón por la que el estudio de las necesidades de información debe ubicarse en el contexto de las necesidades de formación, término que abarca el aprendizaje, la educación de esos elementos más complejos de la estructura de la personalidad o de la cultura e identidad social u organizacional.

Por las razones antes expuestas, se sustentará aquí que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se produce el conocimiento y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información y, en general, la vida social, el sistema total de los procesos de formación y manifestación de la cultura y la identidad (cognoscitiva y emocional) de una organización o comunidad, de sus grupos y personas.

## **Comunicación y aprendizaje o educación organizacional**

El aprendizaje y la educación, son actividades humanas -y también su resultado- que ocurren en indisoluble unidad con la comunicación y cuando se trata del aprendizaje organizacional y de la educación en el contexto de las comunidades u organizaciones se trata de procesos que ocurren en forma tan inexorable como la propia comunicación por lo que la gestión de la comunicación organizacional sólo pretende elevar la calidad de dichos procesos.

*M. Tobio*, considera que, según el nivel de desarrollo de las organizaciones, existen tres estadios de conciencia de la importancia de la comunicación organizacional, que se reflejan en sus acciones: primero, en el estadio de menor desarrollo, la comunicación es vista como un proceso espontáneo inherente a la naturaleza humana y no se percibe la necesidad de considerarlo como objeto de gestión con beneficios sustanciales para la organización; se dan instrucciones mínimas y se deja que la

comunicación ocurra básicamente mediante sus canales informales; segundo, un estadio intermedio, la organización descubre la necesidad de sistematizar su comunicación interna, se establecen mecanismos para que la información fluya por ella y que todos puedan estar al tanto del conjunto, posiblemente en este estadio no queda clara la diferencia entre la gestión de información y de la comunicación; tercero, el estadio de mayor desarrollo, la comunicación se entiende como un vehículo que debe contribuir, en forma activa, a la transformación de la organización, rebasa su función de apoyo del funcionamiento interno y adquiere un carácter estratégico para gestionar el cambio, se convierte, entonces, en la vía fundamental para el alineamiento del comportamiento de personas y grupos con las metas de la organización y su identificación con el cambio.<sup>22</sup>

Estos estadios, son constructos lógicos basados en la experiencia del autor citado, pero cabe pensar que entre uno y otro no hay una línea divisoria clara sino una continuidad de la toma de conciencia de determinados individuos y de su influencia en la cultura de la organización, que transita hasta su nivel superior de desarrollo. Para la consultoría o asesoría a las organizaciones, es importante que, al realizar la determinación de las necesidades de formación e información en el nivel general de la organización, pueda determinarse el nivel de desarrollo de la conciencia relativa a la comunicación organizacional y su nivel de instrumentación, porque cualquier insuficiencia en este sentido, constituye una necesidad importante de la organización, que requiere una estrategia para generar este aprendizaje.

## **Comunicación organizacional como vía para la formación de la cultura, la imagen y el clima organizacional**

Este autor coincide con *Elías y Mascaray*, en que en el nivel de las organizaciones y de la sociedad, la cultura equivale a la personalidad en el caso de los individuos,<sup>23</sup> de modo que la relación conceptual y metodológica entre comunicación y personalidad, ocurre, en primera instancia, entre comunicación social y cultura -en su sentido más amplio- y entre comunicación organizacional y cultura organizacional.

La cultura organizacional constituye, a la vez, el contexto en que la organización se forma, se educa, aprende y el resultado de la educación y aprendizaje. Al igual que la actividad humana tiene como finalidad y consecuencia últimas, la formación, consolidación, cambio y autorrealización de la personalidad, la vida y la actividad de las organizaciones tienen como finalidad y consecuencias últimas, la formación, consolidación, cambio y realización de la cultura organizacional. Aunque estos procesos se realizan mediante la comunicación, puede considerarse que son inherentes al aprendizaje organizacional y por ello, se tratarán con mayor detenimiento en este último concepto.

En una organización, de acuerdo con las funciones respectivas que desempeñan los diferentes grupos, se forman lo que Schein llama diferentes subculturas -y que se identifican como sentidos grupales o colectivos- que tienen aspectos en común e interactúan con la cultura general de la organización, pero desarrollan, dentro de ese contexto, diferentes rasgos y puntos de vista estables que los caracterizan. Más adelante se ampliará sobre el manejo de las subculturas en el aprendizaje organizacional.

Así como la personalidad de los sujetos se percibe por ellos -imagen de sí mismo- y por todos los que los rodean, la cultura organizacional o corporativa se refleja en la imagen corporativa. Debe quedar claro, que la personalidad y la cultura proyectan una imagen cuya forma de existencia es la percepción del propio sujeto, del grupo, de la organización como agrupación humana y de cada una de las personas con las que interactúa. Cada persona y organización, según su ideal -visión, en el caso de las organizaciones- y su autovaloración (imagen propia), procura, en forma más o menos consciente, proyectar una imagen de sí, ante los demás, con determinadas acciones -que pueden considerarse comunicativas porque la intención de proyectar una imagen es netamente comunicativa.

Pueden controlarse las acciones que se realizan para generar una imagen pero no se puede determinar rígidamente qué imagen se forma debido a que, como el conocimiento, la imagen existe en el nivel del reflejo subjetivo e intersubjetivo, condicionado por las propias características de los sujetos que perciben. Existe una evaluación constante del efecto que tienen las acciones de comunicación de imagen a partir de indicadores presentes en las conductas, también comunicativas, de las demás personas y, a partir de dicha evaluación, se rediseñan y realizan nuevas acciones.

De lo dicho, pueden extraerse varias conclusiones entre las que conviene destacar que la imagen es un concepto inherente a la comunicación y que se corresponde con los efectos perceptivos de la personalidad y de la cultura organizacional, pero, de hecho, a una misma personalidad o cultura pueden corresponder tantas imágenes como entidades o personas sean observadoras. Esto muestra que la personalidad (o la cultura) y la imagen se implican e influyen mutuamente, pero se trata de dos fenómenos cualitativamente diferentes. La imagen que se comunica es un fenómeno inevitable, por lo que la toma de conciencia sobre los actos propios no propicia la creación de la imagen sino sólo su adecuación a las aspiraciones (ideales, visión) propias y de los demás.

Con respecto a una metodología de determinación dinámica de las necesidades de formación e información, la idea principal puede establecerse es que para determinar las necesidades de aprendizaje y de cambio y la información, que se requiere para ello, no basta con obtener el criterio verbal de diferentes grupos de personas relacionadas en forma diferente con la organización, con el grupo o con la persona cuyas necesidades se tratan de precisar -aunque obtener y contrastar estos criterios verbales es importante para obtener un nivel supraindividual, utilizando el término de *Leontiev*, de conocimiento de la necesidad.

Es recomendable, al analizar la cultura organizacional, las subculturas y sus necesidades de formación y cambio, emplear técnicas o métodos empíricos de los considerados menos subjetivos y hacerlo una cantidad de veces o, en forma continuada, por un tiempo, que permita observar los indicadores conductuales en las diferentes situaciones y sus transformaciones en el tiempo. Por ello, una metodología para la determinación dinámica de las necesidades de formación e información no puede concebirse para aplicarla una vez, porque las variables, los indicadores y sus valores son atributos cambiantes de un objeto complejo en movimiento constante. Deberá, entonces, implantarse, inserta en el sistema de tareas de la organización, y aplicarse en forma sostenible.

La imagen corporativa se considera, desde el punto de vista de la gestión como uno de los factores intangibles de mayor importancia para el éxito de las organizaciones porque, desde el punto de vista de la comunicación con los usuarios /clientes y otras partes interesadas, es el sistema de ideas que genera -cuando es positiva- credibilidad y confiabilidad, prestigio, aceptación, respeto y predisposiciones positivas a interactuar con la organización -utilizar sus productos o servicios, creer en sus mensajes aún por encima de las contra-argumentaciones-; crea sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la propia organización y sus colaboradores y abona el terreno para la comunicación abierta, sin reservas, y la exteriorización del conocimiento tácito o los modelos mentales. También agrega valor -de uso, en la valoración de los usuarios /clientes-, aumenta las ventas -en caso que existan como tipo de actividad de la organización-, potencia el éxito y favorece el crecimiento. Por estas razones, en la contemporaneidad, la gestión de la imagen corporativa y otros intangibles asociados, ha pasado a los primeros planos en la teoría y la práctica de la gestión.

El clima organizacional, según *Wikström*, esta conformado por "...actitudes, comportamientos, estados de ánimo, que caracterizan la vida en la organización... forma en que los miembros de la organización se identifican con las operaciones y los objetivos..., la construcción motivacional y el aprendizaje."<sup>11</sup> Forma parte intrínseca, refleja y, a la vez, es una cualidad de la cultura organizacional, que influye y es influenciada por todas las demás características de aquella como, por ejemplo, los estilos de dirección y de liderazgo, algunas personalidades individuales, los principios de privacidad, de colaboración, etcétera.

Debe destacarse que el clima es una cualidad supraindividual o intersubjetiva que interactúa con las cualidades de la personalidad individual de los miembros de los grupos y de la organización, pero sólo existe en el plano de las relaciones interpersonales o sociales. Como se ha expresado, las relaciones sociales se concretan por medio de la comunicación. Es por ello, que el clima, como la cultura, se forman en la comunicación organizacional y, a su vez, influye en ella. Es un factor intangible, perteneciente al capital humano de la organización, que se coloca en, y modifica, la relación entre los recursos tangibles de que dispone la organización y los resultados que ésta puede alcanzar. Muchos autores lo consideran como factor esencial para el éxito de la organización, porque constituye la base sobre la que se establece y se favorece (o dificulta) la confianza para la exteriorización de los modelos mentales, para compartir el conocimiento tácito, para el desarrollo de la creatividad -como se ha planteado en el tratamiento de esa cualidad de la personalidad y de la cultura. La gestión de un clima favorable en las organizaciones, se ha abordado tradicionalmente desde la óptica de la gestión de los recursos humanos. En la actualidad, en la medida que aumenta la conciencia sobre el papel protagónico de las personas en el éxito de las organizaciones, se ha producido una ampliación de las funciones de este tipo de gestión.

Cuando existe un clima psicológico de seguridad, la incertidumbre y la ansiedad que este genera -y que siempre está presente en una u otra medida-, son menores y esto, facilita la comprensión de los errores y de las oportunidades, favorece la aceptación del riesgo y la generación del conocimiento. Algunos autores consideran, a estos efectos, como indicadores de un clima favorable, porque se implican mutuamente. El clima favorable está formado por la confianza, la colaboración, las relaciones interpersonales positivas, la comunicación sin restricciones -todos pueden y deben expresar sus juicios, aunque otros puedan considerarlos inadecuados, mediante el ejercicio de un principio de aceptación

mutua.

## Clasificaciones importantes de la comunicación organizacional

### 1) Comunicación con el entorno y comunicación interna

Debe entenderse que constituyen momentos de un proceso único. Los elementos, formas y estilos de la comunicación interna se forman y cambian de acuerdo con el resultado de la interacción de la organización con su entorno; es la comunicación interna la que conforma la cultura e identidad de la organización, que se proyecta hacia el entorno en forma de imagen y, por tanto, que condiciona el contenido y la forma de la comunicación con el entorno. De hecho, se trata de una relación similar al de la unidad dialéctica entre los momentos de la actividad interna (psíquica) de las personas, que tiene una función reguladora y se expresa en la actividad "externa", en la relación sujeto-sujeto-objeto, sin la que, tampoco existiría la actividad interna.

En algunas concepciones de la mercadotecnia, se concentra la acción en la comunicación con el entorno, pero es sólo un problema de primeros o segundos planos, porque, tras los estudios de mercado que se orientan hacia el exterior de la organización, subyace la cultura, la misión, la visión, los objetivos y los principios de la organización, que determinan cómo se realizan esos estudios. A partir de los resultados de los estudios de mercado, la mercadotecnia coloca el diseño de las ofertas. Este constituye un proceso complejo de comunicación interna mediante el que el conocimiento generativo se transforma en conocimiento productivo y después en conocimiento representativo para comunicarse con el exterior mediante diversas formas y canales. Aún más, al seguir la línea contemporánea de considerar a las personas de la organización como el factor más importante en la gestión de las organizaciones, surgió el *marketing* interno, que según Wikström y sus colegas. "...se ha convertido en el término envoltura para todas las actividades dirigidas a elevar la conciencia del equipo acerca de la visión estratégica y de la importancia de la relación con el cliente."<sup>11</sup>

También, puede observarse que la vigilancia global y la llamada inteligencia competitiva se colocan en la interfase de la organización con su entorno pero bajo una concepción aparentemente hacia adentro de la organización, en forma unidireccional. Este enfoque es sólo aparente en la actualidad, porque casi todas las fuentes institucionales, corporativas o personales externas que suministran información válida para los procesos generativos de conocimiento e inteligencia de las organizaciones, utilizan interfaces interactivas, solicitan y usan, a su vez, información sobre la organización que solicita o explora sus bancos o bases, de modo que se establece una comunicación, que tiende a ser una relación de colaboración perspectiva -si se descartan, como es lógico, las formas que se aparten de la ética, o espionaje.

Por otra parte, esta forma de comunicación con el entorno es imposible de concebir al margen de la comunicación interna porque, el sentido que tiene la labor de vigilancia es poder disponer de la información obtenida, a partir de la captación, procesamiento y análisis -que implica la comunicación interna porque los que realizan esa actividad son parte de la organización- mediante sus propios

servicios de información, que pretenden hoy facilitar metodológicamente los procesos de comprensión, generación y transformación del conocimiento, así como de la inteligencia -capacidad de usarlos adecuadamente para las aspiraciones de la organización. Esos servicios, para que puedan ejercer su efecto, deben considerar las estructuras de comunicación (grupos y equipos, subdivisiones funcionales), así como los métodos de comunicación efectiva que, por tanto, forman parte de las nuevas formas de comunicación interna mutuamente condicionadas por la comunicación con el entorno.

El tema del carácter único y diverso de la comunicación con el entorno y la comunicación interna está aún lejos de llegar a consenso mayoritario, no tanto en el plano teórico, sino en el plano de las estructuras administrativas y funcionales que se ocupan de estos momentos de la comunicación organizacional. *Ongallo*, reconoció esta situación hasta el 2000, cuando expresaba: "En algunas empresas ambos procesos están claramente diferenciados y colocados bajo la responsabilidad de personas diferentes -el director de comunicación y el de recursos humanos, por ejemplo-, mientras que en otras, por el contrario, existe un especial cuidado en vincularlos, porque se perciben como partes de un único proceso".<sup>24</sup>

Es criterio de este autor, que el incremento de la atención a las personas en las organizaciones y el desarrollo de las NTIC, que hacen comunes los canales y medios de entrada y salida de información en ellas, crean las bases para que todas las funciones y acciones comunicativas en la organización, se realicen por equipos humanos interconectados mediante personas comunes y conectados, a su vez, con personas y grupos del "exterior" de la organización, de modo que la propia dinámica de participación profesional de cada cual, en los grupos interconectados, garantizará los procesos de obtención, procesamiento, análisis, difusión, generación del conocimiento, desarrollo de la inteligencia cognitiva y emocional, creación de valores de uso interno y externo.

No obstante las explicaciones anteriores, para aprovechar la profundización que se ha hecho en la práctica y la teoría de cada uno de estos dos momentos de la comunicación organizacional, se analizarán algunos aspectos particulares a continuación.

### 1.1) Comunicación con el entorno

Tal como el hombre no podría sobrevivir sin la comunicación con otras personas, las organizaciones, para subsistir como tales, deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia ese entorno. El primer objeto de profundización, por tanto, debe ser el propio concepto de entorno.

Se entenderá por entorno histórico y social concreto, la situación física, estructural y funcional de personas y entidades corporativas o sociales, diferentes de la organización que se toman como punto de referencia, el país donde radica, las regiones, cuya actividad genera y conforma un conocimiento o conciencia social en cuyo contexto se forma y desenvuelve la actividad de la organización. Son aspectos del entorno, identificables y a considerar, su comportamiento, expectativas y necesidades, los sistemas socioculturales que lo conforman, así como aspectos ideológicos, de política general y políticas particulares, así como los aspectos económicos, jurídicos, estructurales, tecnológicos, geográficos,

demográficos, comerciales y competitivos.

Las personas y entidades del entorno representan para la organización, en forma relativa y circunstancial, una o más de las siguientes funciones: reguladores -incluye patrocinadores, acreedores, socios, accionistas o instancias superiores en la estructura jerárquica-, proveedores, colaboradores -voluntarios o por contratación, asesores o consultores externos, medios de difusión o comunicación, etc.-, competidores, distribuidores y vendedores, clientes o grupos de interés indirectos -p. e. familiares o amistades de las personas que pertenecen a la organización, movimientos de opinión o grupos de presión.

*Hernández Mogollón*,<sup>25</sup> descompone al entorno en transaccional y contextual. El primero se refiere a los subsistemas del entorno con los que la organización interactúa directamente en condiciones de influencia mutua, mientras que el segundo, se refiere a la parte del entorno con la que la organización se vincula en forma más indirecta y con la que la influencia es asimétrica, porque el contexto influye más en la organización que viceversa.

El tratamiento del concepto de comunicación con el entorno se ha hecho más frecuente en los últimos años con la progresión de la concepción sobre las organizaciones abiertas. No se trata de nuevas características de las organizaciones sino de que las facilidades de comunicación que establecen las nuevas tecnologías han hecho visible la factibilidad y la conveniencia de dar mayor participación a los usuarios/clientes y otras partes interesadas, en los procesos internos de creación de valor de la organización que, por tanto, se ajustan, cada vez más, a la medida de las necesidades y participan con menos intermediarios, en las actividades y procesos de los usuarios/clientes. Puede decirse que esta tendencia, desarrollada por *Wikström*, *Gates* y otros autores citados, desde diferentes perspectivas, comienza a desdibujar la clara línea que podía establecerse entre organización y entorno y entre comunicación con el entorno y comunicación interna.

Los enfoques de gestión de la comunicación con el entorno abarcan las diferentes modalidades de la mercadotecnia -mezcla de mercadeo y otras formas de comunicación-, los sistemas de vigilancia o de inteligencia competitiva y los tradicionales enfoques de comunicación social y publicitaria sobre los que también se han hecho algunas consideraciones. Vale apuntar que las estrategias de comunicación, incluidas la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, que un tiempo atrás se concebían sólo para los medios de difusión masiva de la información, en un esquema de comunicación de 1 a muchos, bajo los efectos de las NTIC, transita hacia los esquemas 1 a 1 o muchos a muchos. Se trata del fenómeno de la interactividad y de los mensajes preparados y distribuidos para segmentos y clientes más específicos sobre la base de las facilidades que brinda la tecnología. A la fortaleza de los vínculos establecidos con los clientes y partes interesadas mediante la comunicación, algunos autores que tratan el tema desde el ángulo de las ciencias de la administración, le han llamado capital relacional o de relaciones con el factor humano del entorno de la organización el que, junto al capital estructural y el capital humano de la organización, conforman su capital intelectual.

Así, la comunicación con el entorno, constituye el punto de partida y destino de la planificación

estratégica, el posicionamiento, la toma de decisiones, la gestión de procesos generativos del conocimiento y la inteligencia, la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo o la innovación, para el aprendizaje integral.

La definición teórica del entorno transaccional y la delimitación de las organizaciones y personas que lo conforman, es de suma importancia para una metodología de estudio de las necesidades de información y formación en una organización porque ésta debe basarse en los principios de la proactividad y de comunicación a la medida de las necesidades y expectativas de los usuarios/clientes o de las partes interesadas, para los que, éstos deben identificarse y registrarse permanentemente en la dinámica de las interacciones de la organización, así como su ubicación, las vías y canales de comunicación que se pueden y deben utilizar con cada uno de ellos, su función para sus respectivas organizaciones y con respecto a la organización, etcétera.

## 1.2) Comunicación interna

Es la forma de existencia de las relaciones interpersonales y laborales en la organización y la vía sobre la que se realizan todas las actividades, si se entiende que toda organización es un sistema abierto, de intercambio interno y con el entorno, que asimila el conocimiento social y lo incorpora a sus procesos generativos, productivos y representativos, para crear valor. Mediante la comunicación interna se realiza la formación de la cultura organizacional, el sentido de identidad y de pertenencia, se proyecta la imagen de la organización, se desarrollan las estrategias de calidad y mejoramiento continuo. Se ha señalado, en el tratamiento de conocimiento organizacional, que el proceso de establecimiento de un lenguaje común en la comunicación a lo largo y ancho de la organización es la forma adecuada para articular concepciones comunes tanto cognoscitivas como afectivas, conectar las disposiciones y crear una estructura que permita generar, utilizar y comunicar el conocimiento organizacional entre los individuos y grupos, por lo que existe una unidad entre la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje organizacionales.

Sus actores son todas aquellas personas y grupos pertenecientes a la organización, subordinados administrativa o metodológicamente a su gerencia general o a alguna de sus subdivisiones estructurales. Estos actores -y sus necesidades de formación e información- pueden agruparse o segmentarse en forma dinámica y flexible, según diferentes criterios, entre los que se destacan: las funciones o tipos de actividad que realizan en la organización, los campos semánticos de su actividad o de sus experiencias, conocimientos, habilidades y capacidades, las subculturas que representan, etcétera.

Al igual que la comunicación organizacional vista integralmente, la comunicación interna es un fenómeno espontáneo e inexorable, que ocurre mediante canales formales e informales. El descubrimiento de la importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, y el desarrollo de las NTIC, han generado un auge en el desarrollo de los contenidos, formas, canales y estrategias de comunicación interna en los últimos 15 años.

### 1.2.1) La comunicación grupal como parte de la comunicación interna de las organizaciones

La propia comunicación interna ocurre en dos niveles fundamentales, la comunicación dentro de los grupos (intragrupal), que poseen frecuentemente un lenguaje propio, un sentido grupal o subcultura, y la comunicación entre distintos grupos, que puede ocurrir entre los que realizan funciones similares, o diferentes.

La comunicación grupal como forma fundamental de la comunicación interna ha cobrado actualmente extraordinaria importancia en los enfoques de gestión del conocimiento, de la inteligencia y del aprendizaje o la educación en las organizaciones que se han descubierto múltiples ventajas para el éxito de dichas gestiones cuando se realiza el trabajo basado en una concepción de grupo, de colectivo o de equipo. Los estudios contemporáneos sobre la comunicación grupal y el aprendizaje en grupo, han podido basarse en una amplia base de investigaciones teóricas y aplicadas de la psicología y en particular de la psicología social.

El estudio de las necesidades de información y formación, independientemente de que se proyecta hasta el nivel individual y, por encima, hasta el nivel organizacional global, tiene su núcleo básico en las necesidades de este tipo que se manifiestan en el nivel grupal. Es por ello, que resulta importante la toma de posición, dentro de las múltiples concepciones existentes, sobre las características de la comunicación grupal que se consideran como básicas en una metodología para el estudio de esta clase de necesidades.

## **Los grupos y su tipología en las organizaciones y comunidades**

Por ser este el primer momento en que se trata la perspectiva grupal es necesario definir aquí los límites, características y tipos básicos del concepto de grupo al que se hará referencia, aún cuando este tópico constituye un componente de, y podría ubicarse en, otros epígrafes del trabajo.

Parece insoslayable hacer referencia al concepto de grupo pequeño utilizado por muchos autores, para diferenciar el marco de sus estudios psicológicos de aquellos que se refieren a grupos mayores como las multitudes y los auditorios. La diferencia esencial, desde el punto de vista de la comunicación, es que en los grupos grandes hay menos interactividad y mayor influencia de las condiciones ambientales y físicas de la comunicación y por ello, se requiere de canales y formas diferentes para la comunicación efectiva. Aunque en el contexto de esta contribución se tratará fundamentalmente la comunicación dentro y entre grupos relativamente pequeños, es importante que se considere que los auditorios intencionales de cualesquiera de los tipos mencionados, abarcan a las asambleas, eventos científicos y tecnológicos, ferias comerciales y otras agrupaciones, que funcionan en el contexto de las organizaciones y comunidades y que pueden requerir formas de comunicación específicas, según los objetivos. Se entenderá por auditorio intencional aquel en el que los integrantes se conocen aunque no pertenezcan al mismo grupo de pertenencia y que se reúnen en ese grupo mayor por un propósito común de carácter general que, cuando menos, debe ser para informarse sobre aspectos condicionantes de su actividad.

El grupo pequeño se ha definido en diversas formas pero en esta investigación se entenderá como: varias personas relacionadas, mediante una forma directa de comunicación, durante cierto período de tiempo, entre las que se establece una estructura de comunicación, determinada en principio por el tipo de

actividad conjunta, aunque después, en la medida en que el grupo se desarrolla, puede transformarse dicha estructura, así como los contenidos y funciones de la comunicación, y extenderse a otras esferas de actividad de las personas. Esta definición y el tratamiento que se realizará de este tema, toma partido por la concepción de *A. V. Petrovsky*, en la que, el tipo de grupo pequeño que interesa analizar es un grupo real o de contacto -que tiene una existencia socio-psicológica como grupo y sus miembros interactúan- en el que las relaciones interpersonales están mediatizadas por el contenido de la actividad conjunta -y no un grupo de laboratorio donde las interrelaciones entre las personas ocurren artificialmente, desvinculada de la actividad real y vital de la personalidad conjunta de los miembros del grupo.

Es fundamental entender que el grupo pequeño no es un objeto estático, sino un organismo vivo, dinámico, que transcurre, desde su formación hasta su madurez, por diferentes etapas de desarrollo. El desarrollo de los grupos se produce a partir de la comunicación grupal y de la educación y es continuo; no obstante, tanto *Petrovsky* como otros seguidores de su "Teoría de la mediación por la actividad, de las relaciones interpersonales", identifican tres momentos fundamentales en ese desarrollo y le asignan un nombre y una descripción al tipo de grupo que ha alcanzado cada uno de esos niveles. Estos son:

- **Grupo difuso:** Nivel de menor desarrollo. Constituido formalmente, con poca influencia global sobre sus miembros, que conservan una orientación individual. Las metas se perciben como externas y se cumplen sólo en la medida que garantizan la continuidad de la pertenencia al grupo si ésta es deseada o se corresponde indirectamente con algún interés personal. Las relaciones interpersonales espontáneas y menos conscientes (simpatías, antipatías, etc.) priman y se proyectan en las características de la comunicación y de la actividad conjunta socialmente importante, que aún no constituye un elemento identificador del grupo. No es capaz de resolver tareas que requieren una cooperación interpersonal compleja. Si la actividad no se le organiza bien, aumenta cuantitativamente la frecuencia de las comunicaciones, pero disminuye la eficiencia de la actividad conjunta, debido a que el contenido de la comunicación se relaciona más con temas de interés personal ajenos a dicha actividad.
- **Asociaciones:** Ha alcanzado un sistema de relaciones y una estructura de comunicación más o menos estables; la integración se basa fundamentalmente en la unidad afectiva, pero puede verse alguna unidad de valoración incipiente basada en la actividad conjunta; la cohesión se logra fundamentalmente por la acción consciente o espontánea de determinadas personas por lo que la función de los líderes y directivos es muy importante. Es capaz de realizar formas elementales de cooperación y autoorganización, pero aún con orientación individual, no actúa como una sola persona. Las tareas que no ofrecen ventajas personales se resuelven con mucha menos eficiencia.
- **Colectivo:** Nivel de mayor desarrollo. Las relaciones interpersonales y la estructura de comunicación son estables pero flexibles, para adaptarse al cumplimiento de diferentes metas relacionadas con la actividad conjunta. Las metas se perciben como surgidas del grupo para su autorrealización; las relaciones interpersonales y la comunicación basadas en la actividad conjunta, priman y se proyectan en, el sentido grupal -unidad valorativa y de orientación - UVO - en la terminología de *Petrovsky*-, y la cultura del grupo. En esta cultura se perciben rasgos decisivos, además de la UVO, a los que *Petrovsky* llama autodeterminación colectivista (AC - motivación hacia el grupo, cooperación, importancia de los intereses del grupo por encima de los personales - e. identificación emocional eficaz (IEEG) - las emociones positivas y negativas de

cada miembro motivan la conducta del grupo en su ayuda, el desarrollo personal -dominio personal en términos de *Senge*- se percibe como meta del grupo. Soluciona con éxito casi todos los tipos de tareas, incluso las que van más allá de los intereses personales inmediatos de los miembros.

Otros autores, de diferente orientación filosófica y teórica, que coinciden, en esencia, con la concepción dinámica del desarrollo de los grupos, le han llamado a grupos con características aproximadas al colectivo grupo primario<sup>26</sup> o bien, equipo (team), que es un término más comúnmente utilizado en los últimos 20 años. Por ello se utilizará el término equipo para designar a los grupos pequeños que han alcanzado el nivel de desarrollo y las características que se definen en el párrafo anterior.

Otro tipo de grupo que resulta importante diferenciar es el grupo de referencia -que algunos llaman secundarios- de las personas y de la propia organización, por diferencia con el grupo de pertenencia -al cual pertenece el sujeto o la organización vista como un todo. Para diferentes actividades y objetos, puede o no variar el sujeto o el grupo de referencia.

Los grupos de referencia son aquellos cuyas normas, valores, criterios, la persona o la organización los consideran para conformar su disposición propia hacia los objetos -en sentido amplio- que le son valiosos -pueden ser pequeños pero también ser una clase, un partido, una raza, una religión, etcétera. La referencia puede ser también negativa, cuando la persona u organización considera la posición de determinado grupo justo por diferencia u oposición con está y toma decisiones basadas en dicha diferencia u oposición. Este autor considera oportuno destacar la posibilidad de existencia de un fenómeno de transferencia de la referencia, cuando en uno u otro sentido, una persona o grupo se toma como referencia para determinadas actividades u objetos y se produce, en forma más o menos consciente, una generalización de esa consideración para otros o incluso para todas las actividades u objetos. Por último es oportuno destacar que dentro de los propios grupos de pertenencia funciona el fenómeno de la referencia entre unos y otros miembros, básicamente en relación con la actividad conjunta.

*Chris Turner* desarrolló un tema -en la última obra de la trilogía de *P. Senge*-, titulado ¿Qué son las comunidades de práctica? que se mencionan por ser, a criterio del autor, grupos de referencia. *Turner* las identificó como comunidades de hecho, que no tienen una definición específica, ni nombre propio, ni afiliación formal, ni posición reconocida, pero que constituyen el sustrato de comunicaciones informales, que influyen en los estados de ánimo, las disposiciones, las valoraciones, etc. Según *Turner*, es importante, para la vida afectiva o emocional de la organización, que existan estas comunidades de práctica y que la organización las propicie, mediante la creación de situaciones de comunicación informal como actividades recreativas, deportivas, celebraciones, etcétera.

Las relaciones de referencia son importantes en la determinación de necesidades de formación e información, porque por medio de ellas se obtiene un nivel intersubjetivo de conocimiento de dichas necesidades, pero además, por el hecho de que entre las personas que se toman mutuamente como referencia, se establecen valiosos círculos de comunicación informal.

Conviene distinguir los grupos convencionales de los reales -que se han definido en este epígrafe. Un grupo convencional está formado por personas reales, existentes dentro o fuera de la organización, que poseen alguna(s) característica(s) en común, o complementaria(s), por la(s) cuál(es) se les puede considerar como grupo o segmento -a modo de constructo. En principio, los grupos convencionales no están formados por personas que tienen una gran interacción habitual, pero no obstante, si fuese necesario producir una comunicación entre ellos,, por un tiempo determinado y con un objetivo común de importancia social, un grupo convencional de una organización puede convertirse (por actividad de gestión) en un grupo real, transitorio o permanente. Tal es el caso de los círculos de calidad o los grupos de conocimiento o de creatividad que pueden formarse de acuerdo con el tipo de comunicación y de aprendizaje que puede producirse, según las características de sus integrantes, para obtener determinados resultados deseables, aún cuando los integrantes pertenezcan a diferentes entidades de la estructura administrativa de la organización.

Un caso particular pueden ser los llamados grupos de discusión los que se constituyen en la actividad de las organizaciones con el propósito específico de realizar una confrontación de opiniones, ideas o sentimientos de los participantes con el objetivo de obtener conclusiones o simplemente producir la exteriorización del conocimiento tácito o de los modelos mentales. Estos grupos pueden constituirse a partir de grupos convencionales, pero también constituyen un momento determinado o una forma de la actividad de los grupos reales.

Por último, se entenderá por grupos de presión aquellos que se integran u organizan, dentro o fuera de las organizaciones, para comunicar determinados intereses que poseen sus integrantes en común o incluso en representación de grupos mayores, relacionados con aspectos de la cultura, la estrategia o las políticas adoptadas por la organización. Estos grupos de presión varían en cuanto a organización interna, en cuanto a cantidad de miembros y en cuanto a permanencia de su existencia, según sus objetivos y la comunicación que establezca la organización con ellos.

## **Particularidades de la comunicación grupal en las organizaciones y comunidades**

### **a) Los papeles en la comunicación grupal**

Uno de los aspectos más estudiados de la comunicación grupal -aunque, muchas veces, tratado dentro de los contextos vinculados con las relaciones interpersonales y la dinámica de grupo- es el de los papeles de las personas en los grupos, sus interrelaciones -reflejo interior, psíquico, de las relaciones e interacción -comportamiento observable, "externo" o resultante. La dinámica de grupos es un concepto que ha tenido dos acepciones principales en la historia de las investigaciones socio-psicológicas. En su primera acepción, se le presenta como un campo del conocimiento científico que abarca todo lo inherente a la actividad de los grupos pequeños, reales, en el contexto de su actividad normal o en condiciones de laboratorio. Esta acepción abarcaría todo lo que se ha explicado en este documento relativo a los grupos pequeños, pero se ha decidido no utilizar esta acepción como criterio de ordenamiento de los contenidos, por no ser estrictamente necesario y para evitar el uso de las dos acepciones. La segunda acepción, más reducida, se refiere al conjunto de métodos que se pueden utilizar

para intervenir en las personas y grupos pequeños, con fines de diagnóstico y cambio, en el sentido de desarrollo.

El papel puede definirse como un sistema de actitudes y acciones significativas en relación con el grupo y con su actividad conjunta que entra en interacción con sus equivalentes en los demás miembros y determina las interrelaciones en el grupo. Existen papeles más o menos tipificados para determinadas profesiones, puestos de trabajo, etc., y específicos, para determinadas situaciones en la actividad de un grupo particular y en condiciones histórico-concretas. Las personas que desempeñan determinados papeles en condiciones tipificadas durante períodos largos de tiempo, pueden incorporar las actitudes y acciones inherentes al papel como características personales automáticas, que pueden existir en forma inconsciente y formar parte de sus modelos mentales o conocimiento tácito.

Debido a las características de flexibilidad y cambio del desarrollo social, tecnológico y organizacional contemporáneo resulta útil desarrollar en las personas, la capacidad de asumir diferentes roles en la comunicación y la actividad grupal, por lo que esta capacidad puede ser identificada como necesaria en los estudios. De hecho, es importante considerar que los papeles desempeñados por diferentes miembros de los grupos, pueden intercambiarse o modificarse entre unas y otras acciones, en dependencia de la relación entre la actividad conjunta y la experiencia, disposición y otras cualidades de las personas.

Por otra parte, algunos papeles que se han podido tipificar en los grupos, son particularmente importantes para establecer estrategias de comunicación en el proceso educativo-informativo. *Enrique González*,<sup>16</sup> a partir del uso de técnicas de dinámica de grupo para el desarrollo de la creatividad, identificó y empleó según los propósitos de la actividad, los siguientes papeles: Comunicador -trata de explicar a los demás lo que otros dicen, elementos que pueden pasar inadvertidos y deben considerarse), generador de ideas, estimulador -impulsa activamente, incentiva a buscar soluciones- y ejecutor -realiza en papel o pizarra, cálculos e intentos de solución.

En varias de las investigaciones para la determinación de las necesidades de formación e información dirigidas por el autor, realizadas en institutos de investigación -cuya estructura funcional es básicamente por grupos de proyectos-, se determinó como estrategia de difusión de la información para los grupos, canalizar el flujo por medio de los líderes en la actividad de investigación y de los difusores -también llamados porteros de información o informadores no formales en la literatura especializada en ciencias de la información-, de cada grupo de proyecto, identificados como tales por los miembros del proyectos.

Las personas que asumen estos roles contribuyen a multiplicar las interacciones informativas desencadenadas por la entidad de información e incluso desarrollan procesos generativos de conocimiento en los grupos respectivos a partir de la comunicación establecida con la entidad de información -devenida en facilitadora de la gestión del conocimiento. Estos ejemplos muestran la utilidad que tiene el dominio de la estructura dinámica de comunicación de los grupos, como unidades fundamentales de la comunicación interna, en el proceso de detección y transformación de las necesidades de formación e información.

En la determinación de los roles que desempeñan las diferentes personas en los grupos, debe hacerse una adecuada combinación de técnicas, debido a que, al igual que entre la cultura y la imagen, el rol difiere de las percepciones que tiene la propia persona -el deseado, el que cree representar, el que cree que los demás esperan- y los demás integrantes del grupo -el que le indican representar, el que esperaban, el que consideran que se ejerce.

## b) Tipos de compatibilidad y comunicación grupal

Uno de los parámetros más estudiados con respecto a la comunicación, al desarrollo y al éxito de la actividad grupal, es el de la compatibilidad, que no necesariamente significa homogeneidad ni igualdad o similitud entre las características de los integrantes del grupo, sino que puede significar complemento, empatía -no obstante la posible diversidad-, motivación hacia la cooperación y otras disposiciones que determinan la compatibilidad. Es difícil separar lo estrictamente comunicativo de lo educativo. La compatibilidad es una capacidad aprendida, no de las personas en particular, sino del grupo, que se basa en la colaboración efectiva y que, como toda capacidad, se define como condición de éxito para alguna (s) actividad(es).

Hace más de 25 años, *V. N. Dubovskaya*,<sup>27</sup> identificaba tres tipos fundamentales de compatibilidad específicamente en el contexto de colectivos científicos que, a juicio de este autor, conservan vigencia y pueden generalizarse a la mayoría de los grupos en los que las interrelaciones están mediatizadas por la actividad conjunta. La autora describe la compatibilidad lógica, la social-psicológica y la personal-psicológica. Todos los tipos de compatibilidad están estrechamente relacionados con la comunicación grupal dentro de cuyo contexto se aprende y se manifiesta dicha capacidad.

La compatibilidad lógica se relaciona más con la función informativa de la comunicación, porque se refiere al dominio conjunto de un aparato terminológico, conceptual y metodológico, aún cuando el área de conocimientos y experiencia fundamentales de los miembros no sea el mismo. Este tipo de compatibilidad, de no existir, constituye una necesidad de formación del grupo para poder realizar con calidad el procesamiento de la información, para la comprensión mutua y, por tanto, para el éxito de la actividad conjunta.

La compatibilidad social-psicológica es el núcleo central de las interrelaciones que se forman a partir de la actividad conjunta y se convierten en rasgo característico del equipo; se manifiesta, por tanto, en la toma de conciencia cognoscitiva e interiorización afectiva de las metas, así como en cualidades que *Petrovsky* integra e identifica como UVO, AC e IEEG o que representan el dominio de las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, según Senge.

El desarrollo de este tipo de compatibilidad genera en el plano de la comunicación -y de la compatibilidad lógica- un mayor uso del lenguaje implícito, caracterizado por una estructura fragmentada del lenguaje articulado, debido a la cantidad de supuestos y operaciones de comunicación que se automatizan en la conciencia colectiva y no se articulan en la expresión -el uso frecuente de este tipo de lenguaje, es observable por personas ajenas al grupo y puede considerarse como indicador del

nivel de compatibilidad y de desarrollo del grupo. La compatibilidad personal-psicológica puede asimilarse al concepto antes desarrollado de clima psicológico favorable constituye un efecto y un condicionante de la compatibilidad social-psicológica.

La ausencia de algún tipo de compatibilidad o el desequilibrio entre los diferentes tipos puede caracterizar a diferentes niveles de desarrollo de los grupos, pero no significa la ausencia de compatibilidad en sentido general. El conocimiento de los tipos de compatibilidad y los indicadores para diagnosticar los niveles presentes en el grupo, constituyen también una vía para determinar necesidades de formación e información de los grupos y para trazar estrategias de comunicación informativa adecuadas al propósito de lograr mayores niveles de compatibilidad -y por tanto, de desarrollo- en los grupos hasta convertirlos en un verdadero equipo.

### c) Ventajas del trabajo en grupo

En diversas investigaciones realizadas por *Enrique González Suárez*, se observaron y describieron las ventajas de utilizar diferentes formas de servicio informativo y educativo con grupos de personas -servicios grupales-, sobre los servicios individuales. Las ventajas tienen un carácter psico-social y psico-pedagógico y elevan la efectividad del proceso educativo-informativo en la formación o modificación de actitudes, hábitos, conocimientos y habilidades. Al ser más efectivas, las formas de servicio grupales representan, además, cierta economía de recursos al no requerir, en muchos casos, la reproducción de documentos o la difusión individualizada. Según este autor, los grupos dinámicos de usuarios (GDU) son grupos reales, o convencionales devenidos en reales bajo la dirección de la entidad, que gestiona su aprendizaje -informar y contribuir a la formación profesional de sus miembros mediante la actividad grupal. El empleo de esta técnica permite elevar la comunicación entre los usuarios y entre éstos y la entidad de gestión.

La comunicación grupal posibilita, sin tratar de ser exhaustivos:

1. Mejorar cualitativamente las relaciones interpersonales, la comunicación y la integración.
2. Mayor receptividad de nuevas informaciones.
3. Mayor interés y estímulo a causa de la asimilación activa y el aprendizaje generativo.
4. El aprendizaje de las formas cooperativas del trabajo en equipo.
5. Un control más riguroso de lo que se aprende.
6. Un mejor aprovechamiento de las capacidades físicas y mentales de todos hacia el grupo y viceversa.
7. Que cada miembro del grupo, a partir de sus conocimientos y experiencias, se convierta en fuente no documental para el resto.
8. Confrontar diferentes puntos de vista.
9. Agilizar la identificación, formulación y solución de los problemas.
10. Acentuar la identidad o cultura y el sentido de pertenencia.
11. Mejorar el clima organizacional.
12. Aumentar el compromiso con tareas y objetivos.

13. Una mayor eficiencia.
14. Un mayor estímulo a la creatividad.

No obstante, el trabajo en grupos se afecta por un conjunto de factores -además de los problemas estructurales, que se analizaron antes) que deben considerarse porque pueden incidir negativamente en el trabajo, como son:

1. Alto nivel de conflictos.
2. Rasgos de egoísmo e individualismo.
3. Poca claridad en objetivos y tareas.
4. Diferencias de lenguajes.
5. Ejemplo personal.
6. Baja creatividad.
7. Esquematismo.
8. Autoridad limitada o estilos de dirección o liderazgo inadecuados a las situaciones.
9. Inadecuada distribución del trabajo.
10. Falta de motivación.

Para que sea posible una labor armónica, estos factores deben identificarse desde el comienzo del trabajo con los grupos y deben ser objeto de una estrategia específica de tratamiento. *Senge* advierte: "Debido a la prolongada experiencia que muchas organizaciones tienen en relación a la dinámica de grupos y la creación de equipos, muchos creen que han practicado una visión de esta disciplina durante años. Sin embargo, a diferencia de la creación de equipos, el aprendizaje en equipo no es una disciplina para afinar aptitudes individuales, ni siquiera las aptitudes en comunicación... construir alineamiento consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad...la gente no debe callar ni ocultar sus discrepancias, sino afinar la capacidad de utilizarlas con miras a enriquecer su comprensión colectiva... Es posible adoptar planes coordinados de acción sin el artificioso y tedioso proceso de toma de decisiones. Es posible actuar de manera alineada. No es preciso elaborar un plan de acción determinado, lo que hará cada cual... así como una bandada de pájaros que se eleva desde un árbol en un orden perfectamente natural que no requiere planificación."<sup>5</sup>

## 2) Comunicación descendente, ascendente y horizontal

Esta es una clasificación que se encuentra con frecuencia en la literatura relativa a la comunicación organizacional. No obstante, el breve propósito de colocarla en este párrafo es sólo para argumentar por qué no se utilizará en la terminología de este trabajo y cuál será su tratamiento equivalente. *Ongallo*, cuyas definiciones se tomarán como representantes de las posiciones halladas en la literatura consultada, definió la comunicación descendente como "... la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir".<sup>24</sup> En cuanto a la comunicación ascendente el autor define que "... se realiza cuando un individuo de la organización transmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona, situada en un nivel superior de jerarquía."<sup>24</sup>

De acuerdo con la concepción que asumida, cualquier tipo de comunicación, para estar completa como relación social o interacción, debe ser bidireccional o multidireccional por lo que, en principio, no puede ser sólo descendente o ascendente -tal como el pensamiento no puede ser analítico o sintético. Por tanto, no sería correcto expresar que mediante este tipo de comunicación, se "transmiten..." informaciones en un sentido (ascendente o descendente). En todo caso, se trata sólo de una perspectiva artificial, para su estudio, introducida por el observador, que capta un momento de la comunicación para analizarlo internamente. A juicio de este autor, lo correcto sería hablar de los contenidos, canales, estrategias de transmisión ascendente o descendente de la información los que se integran en el proceso de comunicación donde interviene otra serie de factores de carácter socio-psicológico y estructural, en los niveles de la organización, los grupos y las personas, los estilos de liderazgo y dirección y muchos otros que se mencionaron anteriormente.

En cuanto a la comunicación horizontal, *Ongallo* planteó que se produce cuando "... los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía de mando, se comunican entre ellos."<sup>24</sup> Efectivamente, si se busca la contraparte de este tipo de comunicación, que a todas luces se produce en diferentes sentidos, se encontraría en la "comunicación vertical" que se produce entre miembros de distintos niveles de jerarquía y que resolvería el problema conceptual planteado para el uso de los términos comunicación ascendente y descendente.

La comunicación horizontal adopta las formas grupales e individuales que se han explicado y que deben considerarse en los estudios de necesidades; además, puede ser formal o informal y depende fuertemente del tipo de estructura de la organización o comunidad -abierta, cerrada, jerárquica, reticular, aplanada, etcétera.. En las organizaciones abiertas, que mantienen un diálogo amplio con sus clientes y partes interesadas y donde se produce una interpenetración de la organización en la cadena de valor de los interlocutores de su entorno y de éstos en la cadena de valor de la organización, puede analizarse la existencia de una comunicación horizontal que ratifica la relatividad de la frontera actual de los conceptos de comunicación interna y externa.

### 3) Comunicación formal e informal

La comunicación formal es la comunicación establecida, normada y prescrita en la organización o comunidad, relativa a las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas, cuyos contenidos, frecuencia, canales de información, etc. también se definieron de acuerdo con los objetivos de la organización, con la estructura organizativa y funcional y con los estilos de dirección de los ejecutivos en cada nivel.

La organización y registro de la información por parte de los sistemas definidos para ello en las organizaciones, constituye una parte importante del sustrato de la comunicación formal. Por ello, existen normas para la representación del conocimiento. De la calidad de esos procesos, dependen las posibilidades de recuperar y entregar oportunamente información útil a los propósitos de la organización.

La comunicación informal es impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas

y grupos en la organización y, en la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar -o para suplir alguna insuficiencia de- la comunicación formal. Por ejemplo, el rumor es una de las formas de comunicación informal. Su signo positivo o negativo está determinado por factores coyunturales. Puede existir incluso, manipulación intencional del rumor -estado de opinión que se difunde.

Como puede observarse, esta clasificación es independiente o no excluyente con respecto a las clasificaciones que se han explicado antes, por lo que, el contenido, los canales, la importancia de las estructuras y, sobre todo de la funcional, es decir, la forma en que realmente se articulan los grupos de diferente tipo dentro de la organización es igualmente válida dentro de los contextos formal e informal.

Actualmente, se reconoce que la comunicación informal es mucho más importante y determinante para la formación de la cultura organizacional que la comunicación formal y por ello, se intenta desarrollar teórica y metodológicamente la gestión de la comunicación informal, fundamentalmente al favorecerla en bien de la organización. Esto se encuentra en la base de las concepciones contemporáneas de gestión del conocimiento y del aprendizaje.

## APRENDIZAJE

Sin pretender ignorar ni explicar la historia de este término, puede definirse, en este contexto, como el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimientos (conceptuales, instrumentales y operacionales) como a habilidades, emociones, sentimientos, valores, y genera los suyos propios. En el caso del hombre, el aprendizaje es, desde el nacimiento, una actividad grupal, colectiva, social, porque está mediatizada por la comunicación con otros seres humanos.

En los planteamientos de *Senge*, se contraponen el aprendizaje "reactivo" -el de ensayo y error-, al aprendizaje "generativo" -que resulta de la reflexión y la construcción colectiva sobre experiencias concretas y más allá de ellas. Según este autor, el aprendizaje consciente e intencional representa, apenas, una pequeña parte del proceso de creación y dominio de los fenómenos complejos. El aprendizaje que ocurre fuera de la conciencia es más eficaz cuanto más claras son, para el individuo, las metas y la percepción de la realidad.

El tránsito de la conciencia social, que pasa por la conciencia grupal, hacia la individual y la influencia de la ruta inversa en los resultados de los grupos y de la sociedad, permite asumir la gestión del aprendizaje (educación) como una función social, que se realiza mediante canales formales e informales en la sociedad y que puede adoptar por objeto, tanto a los individuos como a los diferentes grupos sociales y, también, a las organizaciones.

Según *Gold*,<sup>28</sup> el aprendizaje se produce mediante la comprensión de la experiencia, en 4 fases fundamentales:

- a) Capacidad para involucrarse, en forma plena y abierta, en nuevas experiencias
- b) Capacidad para reflexionar sobre las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas.
- c) Capacidad para crear conceptos que integren las reflexiones y observaciones en teorías lógicas.
- d) Capacidad de usar teorías para hacer planes e implementar acciones.

Es interesante observar cómo el autor define el aprendizaje en términos de capacidades y no de conocimientos, ni siquiera habilidades, porque las capacidades, constitutivas de la inteligencia, son formaciones más integradoras. También debe observarse que en (a) "envolverse en forma plena y abierta", alude a la dimensión afectivo-volitiva que caracteriza a las capacidades y al concepto de inteligencia en la acepción integral que se le atribuye en este estudio. Los métodos de educación, conscientemente dirigidos al desarrollo de las capacidades -competencias, inteligencia, con todos sus componentes analizados- consiguen el aprendizaje de habilidades y los conocimientos como componentes, mientras que los métodos que se limitan al desarrollo de conocimientos o habilidades, aun cuando siempre dejan un subproducto en el desarrollo de las capacidades, consiguen esto con muy baja eficiencia. De ello, se infiere la importancia de concebir a la gestión del aprendizaje como una función integradora de mayor conveniencia para las organizaciones que sólo sus propósitos parciales.

*Senge*, enfatizó también al aprendizaje en términos de capacidad, en su vínculo con la experiencia y el trabajo continuo: "... aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada, a partir de una determinada disciplina... no sólo en el salón de clase ni en sesiones de entrenamiento... La clave está en ver al aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano."<sup>29</sup> *Vaill*, en plena concordancia con el enfoque de *Senge* y sus colaboradores, propuso un nuevo tipo de aprendizaje, capaz de adecuarse al ambiente cambiante, marcado por la incertidumbre y por transformaciones rápidas en la manera de pensar y de actuar de las personas, denominado aprender como modo de ser, "... un conjunto permanente de aptitudes y acciones empleadas por individuos y grupos para mantenerse al día con los eventos sorprendentes, nuevos, confusos, obstructivos y recurrentes generados por los macrosistemas."<sup>30</sup> La forma en que se concibe este tipo de aprendizaje determina una nueva filosofía de vida, en la que el hombre busca su autodesarrollo personal y profesional, basado en comportamientos, valores y creencias de cada individuo.

## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Concebido como programa, tiene como objetivo lograr continua y progresivamente la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre la relación con su entorno. Se han seleccionado algunas definiciones de diferentes autores que, en su conjunto, intentarán aclarar el concepto desde distintos ángulos:

"...proceso de gestión y expansión del capital intelectual..." *Larry Willets*<sup>31</sup>

"...la calidad corporativa del pensamiento colectivo... inteligencia y resultados de la organización..." *Joel Yanowitz*.<sup>31</sup>

*Peter Senge*,<sup>32</sup> propuso cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. La visión compartida

estimula el compromiso y aúna los esfuerzos en un sentido determinado por la voluntad conjunta; el hábito y la habilidad de exteriorización e interiorización de los modelos mentales forma el conocimiento organizacional, el aprendizaje de los unos en relación con los otros y posibilita que se retiren los bloqueos para la solución de los problemas; el aprendizaje en equipo permite superar los límites de la visión individual y produce el crecimiento y la formación armónica de los sentidos o culturas personal, grupal y organizacional, mientras que el dominio personal proporciona a los individuos la motivación para aprender continuamente apoyado e incentivado por los demás.

La más importante de las disciplinas es la capacidad de desarrollar un pensamiento sistemático que considere las interrelaciones internas y externas de cada acción y la capacidad de ver el todo y no sólo las partes aisladas. La transferencia del aprendizaje individual para el organizacional es eficaz, en la medida en que los miembros de las organizaciones consiguen hacer explícitos y transferibles sus modelos mentales.

*Schein*<sup>33</sup> enfatizó la relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el concepto y práctica del diálogo, y señaló que sólo por medio de éste, puede existir comunicación entre las diferentes subculturas dentro de una organización -p. e.: finanzas vs. producción, y nivel ejecutivo vs. nivel operacional. El diálogo, surge cuando las personas reflexionan sobre cómo sus propios paradigmas culturales influyen en sus procesos de comprensión de las ideas diferentes. El aprendizaje organizacional ocurre en la medida en que diferentes subculturas se pueden comunicar (dialogar) por medio de ambientes psicológicamente seguros (clima) y de modelos mentales compartidos. Para *Senge*, el diálogo "...no es solo un conjunto de técnicas... Durante el proceso de diálogo, la gente aprende a pensar en conjunto, no sólo en el sentido de analizar un problema común o de crear nuevos datos compartidos, sino en el sentido de ocupar una sensibilidad compartida donde los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo sino al conjunto".<sup>5</sup>

"*Calhoun Wicks*, estableció una fórmula para el aprendizaje organizacional... información compartida, inventiva e implementación... dos componentes hacen a esta fórmula única para aprender: Compartir, verdaderamente, el conocimiento, y la invención."<sup>31</sup> "El segundo componente del aprendizaje organizacional, en la tipología de *Wicks*, es la inventiva. En la organización tradicional, las personas pueden tener ciertas inventivas pero, a menos que fueran gerentes, las nuevas ideas tienden a perderse o nunca salen a la superficie. En una organización que aprende, la inventiva viene de todas partes, especialmente de los equipos."<sup>5</sup>

"El elemento central del enfoque japonés reside en el reconocimiento de que la creación de nuevos conocimientos no radica sólo en la capacidad de "procesar" información objetiva. Más bien, significa poder aprovechar las percepciones, intuiciones y palpitos tácitos, y a menudo subjetivos, de cada uno de los empleados y ponerlos a disposición de la empresa en su conjunto para verificarlos y utilizarlos. La clave de este proceso es la adhesión personal y la identificación del empleado con la empresa y sus objetivos".<sup>34</sup>

## **Distinción y vínculo entre los conceptos de aprendizaje organizacional (AO) y**

## organización de aprendizaje (OA)

Es importante delimitar la posición que se asume para el uso de los términos aprendizaje organizacional (AO) y organizaciones de aprendizaje, también llamadas organizaciones inteligentes. El aprendizaje organizacional (AO) es el resultado y, a la vez, el proceso de obtención de la capacidad para comprender, generar ideas nuevas y, consecuentemente, actuar de modo efectivo dentro de las organizaciones y comunidades; una organización de aprendizaje (OA) construye relaciones estables de colaboración, como modo de ser, para sacar fuerzas en forma continua y sostenible, de la información, de diversos conocimientos, experiencia, capacidades y comportamientos que las personas y grupos presentan y usan. La posición que se adopta comparte la opinión de Schein de que debe ponerse mayor atención en el aprendizaje de la organización como un todo, pero aclara que esto debe hacerse sin descuidar el tiempo y, sobre todo, los métodos, que se deben emplear en el aprendizaje individual y grupal.

*Wikström*, definió a la OA como "...organizaciones que se caracterizan por procesos generativos de conocimiento y que poseen un clima que fomenta el aprendizaje cotidiano, así como vías más formales de educación. Si los portadores de conocimiento en la compañía incrementan continuamente su competencia, entonces se puede hablar de una organización de aprendizaje. En esta definición, puede observarse cómo el concepto de aprendizaje se equipara al de educación y abarca, tanto los conocimientos como las competencias.

En conclusión, aprendizaje organizacional se entiende como el resultado de la actividad de la organización como un todo, así como de sus grupos e individuos en compleja interacción, que ocurre sobre la base de la información, mediante el proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, capacidades -inteligencia, en su sentido integral cognoscitivo y afectivo-volitivo-, motivación, intereses, ideales (visión compartida), personalidad -sentido personal, grupal, cultura. Este fenómeno ocurre, en forma espontánea e inexorable; no obstante la gestión del aprendizaje, e como función consciente y planificada, con métodos profesionales, puede lograr niveles muy superiores de aprendizaje organizacional. Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, puede catalogarse como una organización de aprendizaje u organización inteligente (*learning organization*).

## Cultura organizacional

Se suscribe, en este estudio, para el concepto de cultura en su sentido general, el expuesto por *Núñez Jover* "... la cultura deberá pensarse como el sistema de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad; es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en el que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así, la cultura es un mecanismo de regulación social."10 Como se ha planteado, la cultura es el sello, es la "personalidad" de la sociedad, como también lo es de las comunidades y de las organizaciones que la conforman. Por ello, la definición anterior puede traspolarse completamente a

nivel de la organización.

En el tránsito de la organización hacia sus miembros, puede arrojar claridad el concepto de cultura de *Morgan*: "Significado compartido, comprensión compartida y elaboración de sentido compartida, son todas diferentes formas de describir la cultura. Cuando se habla de cultura se habla realmente sobre un proceso de construcción de la realidad que permite a las personas ver y comprender los eventos, acciones, objetos, expresiones o situaciones particulares en una forma distintiva. Esos patrones de comprensión también proveen una base para hacer sensible y significativo el comportamiento propio."<sup>24</sup>

Para *Senge*, la cultura de una organización "... está constituida por los modelos mentales colectivos de sus integrantes, de modo que es imposible modificar una organización sin investigar sus supuestos culturales".<sup>5</sup> En esta definición, puede observarse una declaración esencial para la metodología de determinación dinámica de las necesidades de formación e información, porque ella no es más que un subsistema de una idea más integradora que conduce al AO y a la formación de la OA, de modo que queda claro, que el diagnóstico de las características culturales de la organización es un paso imprescindible en esta clase metodológica..

*Edgar Shein*, en su obra titulada "Cultura organizacional y liderazgo",<sup>35</sup> expuso su esquema de los tres niveles de la cultura en la organización:

- el nivel de los artefactos o elementos visibles de la cultura como el desarrollo tecnológico, la estructura administrativa y funcional, las reglamentaciones, las condiciones en las que se han adaptado a trabajar los miembros de la organización, la interacción visible, la atención fácilmente observable hacia clientes u otras partes interesadas en el diálogo con la organización, las ideas rectoras que se han plasmado en documentos, el sistema de información y sus flujos y otros recursos creados o adquiridos por la cultura y que la condicionan al mismo tiempo;
- el nivel de los valores expuestos que se refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos, valores, etc., que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia -conocimiento explícito según se ha definido antes- de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso- y
- el nivel de los supuestos básicos subyacentes que son patrones de aceptación, de percepción, pensamiento y sentimientos inconscientes y que se han aceptado, no se cuestionan y constituyen la fuente de orientación de los valores y de la acción de los miembros de la organización. Los tres niveles interactúan entre ellos para conformar la cultura (personalidad) de la organización y su función reguladora. Este esquema dinámico de los niveles de la cultura organizacional es de suma importancia para el presente y para los desarrollos futuros de la metodología para el estudio de las necesidades de información y formación, porque todos ellos deben ser objeto de observación, medición, diagnóstico para poder identificar realmente dichas necesidades.

Es importante destacar que *Shein*, reconoce explícitamente que la investigación de los elementos más visibles de la cultura debe hacerse mediante la combinación diferentes técnicas, donde la observación prolongada tiene un lugar importante y que puede complementarse con técnicas de indagación

individual, pero en el caso de los dos niveles superiores de la cultura, el autor destaca que no pueden ser investigados con cuestionarios o entrevistas (individuales) debido a que, de una parte lo que interesa no es la visión personal, sino la visión colectiva y, de otra parte, porque en el nivel superior de la cultura sólo una combinación sólida de técnicas, donde la observación y la participación en las actividades cotidianas, son el elemento fundamental, puede servir de punto de partida para inferir la presencia de los elementos que conforman ese nivel interior.

Según *Schein*, "Cambiar la cultura de una organización es... cambiar las actitudes básicas que los miembros han desarrollado con el correr de los años... por eso las culturas se resisten al cambio." <sup>35</sup>

Existen tres subculturas fundamentales en las organizaciones, -aunque pueden existir más: la de los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización, la de los trabajadores del conocimiento -analistas, diseñadores, ingenieros- y la de los especialistas en economía y finanzas. Esto es más frecuente en la medida que las organizaciones son más complejas y menos planas sus estructuras. El propósito debe ser alinear estas subculturas; ello requiere de transformaciones de la estructura de la organización y de los modelos mentales; puede requerir que todos "hagan de todo" o que se creen equipos de trabajo para el análisis y solución de problemas donde estén presentes representantes de las tres subculturas.

Cada una de estas subculturas tiene una serie válida de supuestos desde su propio punto de vista y los agentes de cambio y agentes del aprendizaje tienen que ayudar a cada una de esas comunidades a comprenderse a sí mismas, y a cada una de las otras, para que puedan llegar a alinearse en una organización determinada. "Debido a que los subsistemas de la organización desarrollan sus propias culturas, el aprendizaje transformador siempre implicará un cambio cultural. Los procesos de diagnóstico y desarrollo de la cultura son, por lo tanto, centrales para cualquier proceso de aprendizaje organizacional" <sup>36</sup>

## **Conceptos relativos a la gestión de los objetos definidos**

Es interesante referir algunos elementos de la gestión de la información desde la perspectiva de la gestión del conocimiento

"La información y las capacidades tienen una tendencia a fragmentarse en la organización a medida que ésta especializa sus funciones. Tradicionalmente, los bibliotecarios se ocuparon de la recolección de la información impresa de la organización, los administradores de registros, de los archivos y los documentos, mientras que los especialistas en tecnología de la información diseñaban y construían sistemas informáticos para procesar la información operativa. El usuario de la información, que era la razón de ser de todo este cúmulo de actividades, sólo ha participado en forma episódica o periférica, y se produce una brecha entre las necesidades reales de información para la adopción de decisiones y la información reunida mediante los servicios y sistemas de información de la organización." <sup>7</sup>

Al enfocar esta característica de las organizaciones, a la luz de lo que se debe hacer para gestionar el conocimiento y el aprendizaje, *Choo* sintetizó la función que le corresponde a los diferentes actores en

esa estrategia en la forma que se refleja en la siguiente cita, que se ha tomado con esa extensión, debido a la exactitud con que refleja los criterios del autor de este estudio:

"... los operadores, los profesionales, los tecnólogos, los administradores y muchos otros. Ellos son los que poseen los tres tipos de conocimientos que se han analizado anteriormente y los aplican en su tarea cotidiana, cuando interpretan situaciones, solucionan problemas y adoptan decisiones. Sus conocimientos y capacidades son especializados y focalizados en el dominio de la actividad de la organización. Mediante la coordinación de sus esfuerzos, la organización cumple con sus funciones y logra sus objetivos. Mediante los conocimientos que crean y utilizan, la organización aprende, descubre, innova y se adapta... Los expertos en información son aquellos que poseen las capacidades, la capacitación y los conocimientos especializados que permiten organizar los conocimientos en sistemas y estructuras que facilitan el uso productivo de los recursos de información y de conocimientos... Para organizar los conocimientos, se ocupan de representar los diversos tipos de información organizacional; desarrollar métodos y sistemas para estructurar y acceder a la información; distribuir y enviar información; amplificar la utilidad y el valor de la información; almacenar y recuperar la información; etc. Su función más importante es mejorar el acceso a la información y su calidad, de modo que la organización tenga una visión más clara de sí y de su entorno.

Los expertos en información diseñan y desarrollan productos y servicios de información que promueven el aprendizaje y la comprensión. Preservan la memoria de la organización a fin de asegurar la continuidad y la contextualidad para la acción y la interpretación... Los expertos en tecnología de la información son los miembros de la organización que poseen los conocimientos necesarios para crear la infraestructura de información de la organización. Entre ellos, cabe mencionar a los analistas y diseñadores de sistemas, los ingenieros de software, los programadores, los administradores de datos, los administradores de redes y otros especialistas que desarrollan sistemas y redes computarizados. Su función principal es establecer y mantener una infraestructura de información que configure el flujo y las transacciones de información y acelere el procesamiento de datos y la transmisión de mensajes... En la organización inteligente, los conocimientos de los tres grupos de expertos se fusionan en una superestructura para el aprendizaje y el crecimiento organizacional... Los usuarios podrían participar plenamente en estos procesos de información, no sólo como consumidores finales de productos y servicios de información sino como agentes dinámicos en todas las actividades del ciclo de gestión de la información, especialmente mediante la explicación de sus necesidades en materia de información, la reunión y el compartir información, así como en la transformación de datos brutos en información utilizable. La fuente más valiosa de información en las organizaciones es la propia gente, que debería participar activamente en una red de recolección y de acceso a la información que abarque la totalidad de la organización."<sup>7</sup>

La gestión de información es condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión del conocimiento porque, metodológicamente, esta última implica la socialización del conocimiento tácito de los miembros de la organización y su interiorización una vez compartido; el compromiso del gestor con la comprensión y utilización de la información; el uso compartido (en equipos) de los conocimientos, la generación y registro del conocimiento corporativo u organizacional. Existen especificidades de los métodos de comunicación de la información que deben garantizar que el conocimiento resultante -y su

correlato afectivo-volitivo- corresponda con las metas o propósitos de la organización.

## **Sistemas de vigilancia como parte de la gestión de la información**

Se considera que el sistema de vigilancia o de información para la inteligencia competitiva es un subsistema del sistema general de información de una organización, que tiene sus funciones y tareas específicas, diferentes en contenido pero similares en procedimiento a cualquier otro sistema de información. También, se ha explicado que este autor considera al sistema de vigilancia vinculado indisolublemente a la comunicación integral con el entorno. La vigilancia implica, ante todo, un estado de ánimo colectivo que posibilite a la empresa anticiparse a las oportunidades, prevenir las amenazas y, en definitiva, evitar una gestión de carácter exclusivamente reactiva. Por ello, la vigilancia no debe reducirse a rastrear novedades procedentes tan solo de patentes y otras publicaciones científicas, sino que implica situar la novedad en su contexto, detectar su valor comercial, social, político, etcétera.

El *benchmarking* puede considerarse una modalidad o función más específica de los sistemas de vigilancia y comunicación con el entorno. Es un proceso sistemático y continuo de análisis de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las organizaciones que se consideran representantes de las mejores prácticas y su propósito es el mejoramiento continuo. Requiere vigilancia continua debido al entorno coyuntural cambiante. Su objetivo es aprender no simplemente qué se hace, sino también cómo se hace.

El desarrollo y utilización de un sistema de vigilancia implica varias etapas o momentos, comunes a otros sistemas de información, a saber: detección de necesidades, selección, localización, captura, organización, análisis, almacenamiento, preparación y difusión de la información. Esta difusión debe integrarse orgánicamente -en tanto gestión de información- con las actividades de identificación, formulación y solución de problemas en la organización en cuyo contexto se gestiona el conocimiento, la inteligencia... el aprendizaje. Al ser los destinatarios de la información, los beneficiarios últimos del sistema de vigilancia, sus requisitos e intereses deben servir de guía básica en su definición. Por ello, el primer nivel de la planificación es la identificación de las necesidades de información de los usuarios del sistema de vigilancia.

## **Caracterización sintética de la gestión del conocimiento**

"Durante los años 80s y 90s, se desarrolló continuamente un nuevo rango de filosofías, enfoques y metodologías de mejoramiento de negocios... Ejemplos de estos incluyen, el aprendizaje organizacional, la organización de aprendizaje, la gestión de la calidad total, la reingeniería de los procesos de negocio, por sólo nombrar algunos... de tiempos más recientes, especialmente en los pasados dos o tres años (1996-97), la gestión del conocimiento (GC) comenzó a emerger como un área de interés en la academia y en la práctica organizacional"<sup>37</sup>

La gestión del conocimiento, enfatiza en las fuentes de información no documentales, personales y en el incremento de la interactividad comunicativa -directa o mediante de los medios tecnológicos. *Rodríguez*

*Rovira*, definió la gestión del conocimiento como: "...una nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos... podría resumirse en información + gestión de recursos humanos... hacer asequible, de manera sistemática y organizada, al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores."<sup>38</sup> La gestión de recursos humanos, por tanto, debe lograr participación, compromiso, motivación y corresponsabilización de los trabajadores.

*Nonaka y Takeuchi*,<sup>34</sup> presentaron su modelo de conversión del conocimiento, compuesto por cuatro formas de conversión:

De	Hacia	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito		Socialización	Externalización
Conocimiento explícito		Internalización	Combinación

Por socialización del conocimiento tácito, los autores entienden la conversión que surge de la experiencia compartida. Combinación es una forma de conversión del conocimiento que envuelve la integración en conocimiento explícito de la organización el conocimiento explícito de diferentes y grupos, mediante reuniones, conversaciones telefónicas y por medio de redes automatizadas. La combinación posibilita el reordenamiento de la información existente y la generación del nuevo conocimiento. Interiorización es la conversión de conocimiento explícito en tácito mediante el uso y dominio del conocimiento en la práctica. Transformar conocimiento tácito en explícito y viceversa y además, llegar a combinarlo, requiere una motivación hacia ello, un conjunto de habilidades e aptitudes y una gestión de la organización que facilite la ampliación continua de las capacidades humanas mediante la integración del saber y de hacer, de modo que se estimule el proceso de exploración de ideas y se promueva la transformación.

Pueden observarse, en esencia, como características de estos modelos y enfoques, la importancia del trabajo en equipo para propiciar, mediante la interacción, los procesos en los que el conocimiento tácito de algunas personas se convierte en patrimonio de los grupos y de la organización y se utiliza de manera efectiva y continuada en los procesos generativos, productivos y representativos del conocimiento, mediante el tránsito hacia el conocimiento explícito de la organización y luego, mediante su dominio y automatización (interiorización), hacia el conocimiento tácito de sus miembros.

Existen muchas similitudes entre los elementos de las fases de "conceptualización" y de "desarrollo de prototipos" de Nonaka y sus colaboradores y las herramientas de "enfoque sistémico", "aprendizaje en equipo" y revisión de "modelos mentales" que maneja *Senge*. En ambos casos, el nuevo conocimiento surge a partir de la reflexión sobre experiencias anteriores y de la capacidad generativa del dialogo. La

dirección adecuada de ese ciclo, de modo consciente y planificado, constituye la forma de gestionar el conocimiento.

*Pedro Martín*, apuntó un aspecto más específico en la concepción metodológica de la gestión del conocimiento: "...Todo el conocimiento colectivo debe almacenarse en las correspondientes bases de datos internas...".<sup>39</sup> Como parte del debate en la propia mesa redonda donde se produjo el planteamiento de *Martín, Rodríguez Rovira* reafirmó: " La experiencia queda acumulada en varias bases de datos internas, como:

- *marketing* (con los datos, relaciones y trayectorias de clientes)
- asistencia técnica (problemas de los clientes con los productos o servicios)
- innovación (descripción de productos y servicios)
- inteligencia (información sobre competidores)" <sup>38</sup>

## **Sobre la gestión estratégica del conocimiento**

La gestión deliberada de la transferencia de conocimiento debe ser diferente de la difusión del conocimiento que escapa al control de la organización. Debido a que la transferencia de conocimiento y el aprendizaje, se producen en el proceso de la comunicación, las medidas que pueden reducir el riesgo de la transferencia involuntaria -sobre todo en empresas o ambientes competitivos-, tienden también a inhibir la transferencia voluntaria y a la inversa. Entonces, se debe estar atentos a estos riesgos: Cuando la ventaja competitiva se sustenta en conocimiento explícito, la estrategia debería ser que tal conocimiento sea accesible a todos, dentro y fuera de la organización y controlarlo mediante patentes, contratos, compromisos, etc. Cuando el conocimiento que determina la ventaja es propio de un individuo o de un pequeño grupo, la estrategia debe contemplar cómo evitar que lo utilicen en forma perjudicial para la empresa.

En el caso de que la ventaja se base en el conocimiento tácito de expertos, la estrategia debe ser, tratar de integrar ese conocimiento al conocimiento organizacional, mediante las técnicas de trabajo en equipos, de identificación y solución de problemas y el desarrollo de la creatividad, así como de otras formas características de la gestión de conocimiento y del aprendizaje. Por último, cuando la ventaja reside en el conocimiento organizacional, las estrategias presionan menos, porque ninguna persona puede transferirlo y ninguna otra empresa puede copiarlo.

Por todo lo anteriormente expuesto, la estrategia más general de la gestión del conocimiento consiste en transformar los conocimientos personales y grupales en conocimiento organizacional. Los conocimientos altamente especializados de personas del entorno de la empresa pueden justificar la contratación de individuos que los posean, para tratar de incorporarlos al conocimiento organizacional.

## **De la gestión del conocimiento a la gestión del aprendizaje**

A su vez, la gestión del conocimiento es condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión de la

inteligencia, porque esta última es una capacidad para aprender de modo rápido y eficiente en la solución de los problemas de la organización, mediante el uso, para ello, en forma óptima, de los conocimientos accesibles -así como la información y los datos a partir de los cuales se forma y se expresa el conocimiento. Además, la inteligencia, como capacidad, abarca tanto las habilidades cognitivas integradas, como la formación y el dominio de la motivación y de las emociones y sentimientos apropiados, los que trascienden al conocimiento.

Por ello, la actividad grupal señalada antes como requisito para la gestión del conocimiento, si pretende desarrollar la inteligencia, requiere que su contenido y núcleo fundamental sea la identificación y solución constante de los problemas de la organización, mediante la fertilización de los debates con toda la información y con todas las fuentes personales que pueden aportar a la solución de dichos problemas. El concepto de inteligencia emocional, surgido después, incorpora a las intenciones de la gestión de la inteligencia, el de la educación de las emociones y los sentimientos, del componente motivacional que eleva la calidad de la interacción, el sentido de identidad y cultura en el contexto de la solución de los problemas de la organización.

La gestión del aprendizaje (GA) individual-organizacional, es la función, consciente y planificada, con métodos profesionales, que integra la gestión de datos e información, del conocimiento y de los aspectos cognoscitivos y emocionales de la inteligencia, mediante la comunicación, que involucra a la organización como un todo, así como a sus grupos e individuos en compleja interacción, y que tiene como resultado la formación compartida de conocimientos, habilidades, capacidades -inteligencia en su sentido integral cognoscitivo y afectivo-volitivo-, motivación, intereses, ideales (visión compartida), sentimientos y su integración en la personalidad -sentido personal, grupal, cultura. Cuando se logra que la organización desarrolle el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, esta alcanza el rango de organización de aprendizaje u organización inteligente (learning organization).

Esta visión del aprendizaje organizacional en las organizaciones de aprendizaje integra metodológicamente, en forma compleja el estudio y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información (aprendizaje) mediante todos sus procesos.

En este enfoque, se integran elementos como: el trabajo en equipos o grupos, formados por sus áreas de conocimiento complementarias en función de los problemas, rebasar las fronteras organizacionales o flexibilizar la estructura funcional, lograr un sistema de información eficiente a todo lo ancho y largo de la organización, el carácter estratégico de la dinámica de la segmentación o formación de grupos, que se funden o se separan coyunturalmente para el tratamiento de diferentes problemas, el carácter esencial del diálogo y la discusión, la descentralización en la toma de decisiones, y los factores de motivación mediante la estimulación basada en la participación, así como la autoevaluación, como mecanismo de autorregulación de los equipos y de la organización. Todos ellos constituyen elementos que, como ha señalado *Shein*, no se deben tomar en forma aislada sino integrada.

El aprendizaje dentro de las organizaciones se complementa con el aprendizaje entre las organizaciones. Esta estrategia, se hace cada vez más frecuente -en la medida en que progresan las concepciones sobre

las ventajas de las organizaciones abiertas- y puede considerarse un producto de las facilidades de comunicación que introducen las NTIC y la comunicación con el entorno -explicadas antes-, porque propician la integración y fusión de organizaciones y alianzas de todo tipo: los proyectos conjuntos; participaciones; formaciones conjuntas para investigaciones, *marketing*, publicidad, promociones; convenios de intercambio de informaciones, etcétera.

La cooperación estratégica puede provenir de proveedores, usuarios, asociaciones sin fines de lucro, empresas o de otras unidades de información. La cooperación como un instrumento de aprendizaje organizacional, establece requerimientos nuevos para las competencias y para la acción, porque implica una transferencia de recursos entre las contrapartes que se integran, pero no hacia el resto de los interlocutores de la organización, al menos durante un cierto tiempo. En la cooperación, existe un área común para ambas partes, donde están disponibles tanto las capacidades y conocimientos internos, como los conocimientos del entorno, para un socio y para el otro. Dependerá de la pericia de cada uno obtener el mayor rendimiento de esta cooperación.

## **Características metodológicas de la gestión del aprendizaje**

### **La gestión del aprendizaje se caracteriza por:**

- Utilizar profusamente las fuentes no documentales, considerar a las propias personas, dentro y fuera de la organización, como fuentes de información que propician la generación de conocimientos, y de la inteligencia organizacional o social -cognoscitiva y emocional-, así como por formar un clima y una cultura organizacional orientada al cambio, al mejoramiento continuo (innovación) y al aprendizaje.
- Soportar, tanto la gestión de datos e información para cada miembro de la organización como las actividades de solución de sus problemas reales, en equipo, sea en forma directa o con el auxilio de los recursos tecnológicos, -mediante la determinación de los participantes en cada caso, según lo que cada miembro necesita o lo que puede aportar para la solución del problema-, a partir del uso compartido de los recursos, sobre todo internos de las personas y de la información que existe dentro y fuera de la organización. Por esta razón, es importante la detección o el establecimiento de segmentos o grupos, convencionales o reales y el dominio de las técnicas de trabajo en grupo, de identificación y solución de problemas y de desarrollo de la creatividad.
- Ser proactiva, es decir, que no requiere una solicitud previa para desarrollarse, sino que se realiza en forma continua a partir de los resultados de la determinación permanente de las necesidades de aprendizaje en la organización (DNA).
- Realizarse con el mayor ajuste posible a la medida de las necesidades específicas de personas o grupos en consonancia con los de la organización o comunidad. Para ello, requiere un sistema de procesos de identificación, segmentación, mapeo y registro constante de los usuarios/clientes potenciales de la GA, individuales y grupales, de sus necesidades y disponibilidades cognoscitivas (habilidades y conocimientos) y afectivas (motivaciones, control emocional, sentimientos), para dirigir las interacciones y el uso compartido de los recursos en la solución de problemas.
- Constituir un servicio de alto nivel de valor agregado, porque toda información debe pasar por un

profundo análisis y selección en función de la disponibilidad y de las necesidades específicas, presentar una reelaboración y comunicación de la información, en forma individual o grupal y ajustada a oportunidad, lugar, tiempo, forma de presentación, canal de comunicación, etcétera.

- Requerir un uso perfecto de las tecnologías de la información y de la comunicación disponibles y una combinación flexible, creativa y adaptada a las necesidades, de diferentes formas de interacción y comunicación.
- Basarse en una concepción de red de entidades dedicadas a la GA -descentralización coordinada por nodos- para garantizar el uso compartido de los recursos.

"De acuerdo con los expertos, el GA debe comenzar con dos iniciativas principales. La primera es convencer a los trabajadores de que el aprendizaje corporativo no es simplemente el entrenamiento y especialmente el entrenamiento de aula.

El mejor entrenamiento es la experiencia, dijo *Calhoun Wicks*, autor de "*The Learning Edge...*" Las aulas son buenos establecimientos para formar las habilidades básicas y las fundamentaciones subyacentes, pero, en la experiencia, es donde se adquiere el saber-cómo (del inglés "*know-how*"), dijo *Wicks*."<sup>38</sup>

"La segunda iniciativa sigue inmediatamente a la primera. Los empleados necesitan saber que el aprendizaje es una actividad grupal... El aprendizaje más profundo y útil viene de compartir conocimientos, no sólo información. Dice *Wicks*... Los equipos deben trabajar y aprender juntos y no sólo en su unidad, sino con otras de toda la corporación."<sup>38</sup> "*Daniel Kim* escribió: "Si los modelos mentales, esas determinaciones mentales, los marcos de referencia y estructuras de valor que todos utilizan para ver la realidad, no son explícitos y compartidos, entonces la información y el conocimiento pasan, pero no se conectan".<sup>38</sup>

Como resumen del enfoque metodológico que se propone para la gestión del aprendizaje (GA), se amplían algunas ideas de *Ulrico*,<sup>31</sup> sobre las direcciones del cambio:

- Del entrenamiento genérico de aula a la educación a la medida, basada en los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y valores de cada cual.
- De los casos de estudio -simulación académica- al aprendizaje en la acción de solución de los problemas reales, con sentido real de responsabilidad sobre el éxito o el fracaso.
- De las competencias individuales a las capacidades organizacionales.
- De la participación individual a la de equipo.
- Del aula al aprendizaje en todos los lugares y momentos, en los puestos de trabajo.
- De las clases basadas en habilidades específicas, a los cursos basados en las estrategias.
- De los presentadores y facilitadores externos a los internos.
- De las sesiones de entrenamiento limitadas hacia las ilimitadas (continuas, permanentes).
- De la participación basada en la solución cognoscitiva de los problemas a la solución basada en los valores y motivaciones.
- De modelos de aprendizaje locales a modelos de aprendizaje globales aplicados a realidades locales.

De acuerdo con *Yanowitz*, las condiciones para la introducción exitosa de la gestión del aprendizaje en una organización son fundamentalmente:

- "Una corporación que concibe el aprendizaje como decisivo para la estrategia del negocio y no sólo como algo bueno que se tiene..."
- Un medio que reconoce que existe la inteligencia colectiva en la organización...
- El propósito de abarcar e integrar al aprendizaje en todos los procesos del negocio." <sup>31</sup>

## **Coherencia metodológica entre la gestión del aprendizaje y los enfoques mercadológicos y de calidad**

"Hemos descubierto que las organizaciones interesadas en la gestión de la calidad, están bien preparadas para estudiar las `disciplinas del aprendizaje´", apuntaba Senge como sentencia al tema de este subtítulo.<sup>5</sup>

En la "Norma ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario", se enunciaron los Principios de gestión de la calidad. Obsérvense los aspectos comunes con los enfoques mercadológicos contemporáneos:

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo: Los líderes... deberían crear y mantener un ambiente interno en el que el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema...
- f) Mejora continua:...
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores, son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Puede observarse, la presencia de los elementos comunes con el enfoque mercadológico, en: (a) el propósito de identificar, satisfacer e incluso adelantarse a las necesidades de los clientes; (b) y (c) el propósito de lograr participación, compromiso, vínculo de los intereses personales con los de la organización, para lo que se requiere un mecanismo eficiente de comunicación y participación en la elaboración, análisis y transformación de los objetivos, los procesos, la evaluación, etc. de las personas

en la organización; (d) que queda sugerida la racionalización y flexibilización de los procesos, propia de las estructuras organizacionales orientadas a adaptarse continuamente a los cambios -reingeniería y metodologías de análisis y diseño de sistemas orientados a objeto; (f) la mejora continua, propia de todos los enfoques contemporáneos de gestión, en el sentido de la innovación, diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos, según las necesidades y expectativas de los clientes; (g) otro elemento común, que es el requisito de un sistema eficiente de gestión de datos y de información para toda la organización y (h) un elemento característico de los enfoques de gestión en los últimos 6 ó 7 años, que es la relación de colaboración con las llamadas partes interesadas que, en algunos casos, llega a plantear a la conveniencia de las alianzas estratégicas, incluso con competidores, en la búsqueda de formas superiores de creación de valor.

En la nueva norma, se hace explícito que "Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas como: a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;...". Este proceso, colocado como primero en el orden, no sólo coincide plenamente con el enfoque mercadológico, sino que además ratifica la importancia de disponer de una metodología para tales efectos.

"... la apuesta por la calidad... supone:

1. La adopción de una filosofía, que conlleva el correspondiente cambio cultural en todos los ámbitos del centro, y adopta la mejora continua como actitud y el enfoque al cliente-usuario como estrategia.
2. Una aproximación sistemática y holística a los problemas de gestión de las organizaciones cuyo objetivo principal es el logro de un estado de máxima satisfacción generalizada: de clientes, de trabajadores, de empresarios y de la comunidad en general.
3. La gestión sistemática y la mejora de los procesos, que potencian la innovación y la creatividad, al incorporar el profesional bibliotecario-documentalista, que de forma sistemática es la voz del usuario." <sup>40</sup>

Como se ha explicado, la GA comprende y trasciende a la gestión del conocimiento. En el editorial titulado "El sueño romántico de la calidad despierta en la gestión del conocimiento", se exponen una serie de argumentos, que aparecen a continuación, y que se consideran válidos, aún con mayor valor agregado."En concreto si:

1. El poseedor del servicio se anticipa siempre a sus requerimientos, referidos a las mejores prácticas del sector,... No *benchmarking*, pero si interpretación -no hay recetas... esto le permite ajustar la operación a sus deseos, sin excederse ni quedarse corto. La empresa debe asegurarse de que los sistemas internos llevan esta anticipación a todos sus estamentos. Todos los empleados, administrativos, porteros y almacenistas deben recibir esta información en la medida en que les afecta.
2. Todas las personas de la empresa perciben que, en su competitividad, tienen sus propias acciones y tienen la oportunidad de aprender... -en el enfoque de gestión del conocimiento, la empresa

debe proveer los mecanismos que aseguren que este aprendizaje se produce.

3. Todos los empleados deben sentir que tienen el derecho, y el deber, de introducir innovaciones en el sistema... -esto tiene implicaciones notables, una de ellas es que la empresa debe asumir que los errores son de todos, y que no hay que buscar siempre culpables: una empresa que busca culpables nunca encuentra problemas...

Entonces ¡Viva la gestión del conocimiento! Sin las ideas que ésta introduce es imposible implantar el bonito sueño de la calidad total. La gestión del conocimiento toma las ideas de la calidad y las hace operativas..."<sup>41</sup>

## CONCEPTOS RELATIVOS A LOS USUARIOS/CLIENTES

El término usuario suele acompañarse de un calificativo que define su posición relativa con respecto a la organización y por ello, debe considerarse, al elaborar y explicar la metodología para la investigación de las necesidades de formación e información. Entre los calificativos más comunes, se encuentran: potencial, real, externo e interno, intermediario y final.

### Usuario potencial

La acepción de mayor aceptación, en el presente, plantea que son usuarios potenciales aquellos que se consideran para el diseño de los sistemas de información, así como para el diseño de los productos y servicios. Se adoptará una definición que conserva el sentido apuntado y lo vincula explícitamente al enfoque gerencial contemporáneo: Usuario potencial de una entidad de gestión de información, conocimiento, inteligencia o aprendizaje, es toda persona, grupo o entidad, cuya actividad esta vinculada, directa o indirectamente, al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización o comunidad en la que está inserta dicha entidad. Por ello, son el punto de partida para el cálculo de los recursos que se requieren -humanos, materiales, tecnológicos, financieros, organizacionales e información. Debido al carácter integrador de la GA, se utilizará esta sigla para representar a la entidad responsable de cualquiera de las gestiones que la integra.

Según esta definición, los usuarios potenciales pueden pertenecer o no a la organización de la que forma parte la entidad de información, es decir, pueden identificarse usuarios potenciales internos y externos a la organización.

### Usuario real

Es aquel que ha formulado, en alguna ocasión, una solicitud de servicio a la entidad. Este usuario real, puede ser de los potenciales, o, incluso, no encontrarse entre estos. Si se considera que en las concepciones contemporáneas desde la gestión de la información hasta el aprendizaje, el responsable de la comunicación dentro de la organización es el gestor, usuario real es aquel con el que el gestor ha logrado establecer la comunicación, mientras que el usuario potencial, que aún no es real, es aquel con el que el gestor aún no ha logrado establecer la comunicación.

## Usuario Interno

Es toda persona, grupo o entidad, que se encuentra subordinada administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información y que no tiene una entidad intermedia de servicio. Aquí están incluidos: (a) todos los trabajadores de la organización a la que pertenece la entidad de GA; (b) los de aquellas dependencias que, aun cuando están fuera de la organización, desde el punto de vista administrativo, mantienen una subordinación metodológica con ella o con la propia entidad de GA -p. e. bibliotecas de una red, con respecto a su nodo u órgano cabecera; (c) órganos asesores o consultivos de la entidad de GA o de la organización a la que pertenece ésta -consejos científicos, técnicos, comisiones ad hoc, comités de calidad, etc. y (d) los propios trabajadores de la entidad de GA.

Si entre la entidad de GA (A) y un usuario (X), existiese otra entidad de GA (B), subordinada metodológicamente a (A), (X) sería considerado interno de (B) y externo -sin dejar de ser potencial- de (A), mientras que la entidad (B), sería usuaria interna (UI) de (A). Se deduce entonces, que todos los (UI) son potenciales porque están vinculados, directa o indirectamente al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización, mientras que los usuarios externos (UE) pueden ser potenciales o no.

En muchas ocasiones, debido a diversas razones propias de la historia de formación de las organizaciones, la entidad de información fundamental de una organización, no pertenece al nivel central de dirección y puede, por ejemplo, estar subordinada administrativamente a una entidad de mando intermedio en una estructura jerárquica. No obstante, la gerencia general responsabiliza a esa entidad de información con la atención de la totalidad de la organización y, por tanto, la entidad de mando intermedio a la que se subordina la entidad de información asume una responsabilidad por encima del nivel que le corresponde en el organigrama. En estos casos, que no son pocos, los usuarios internos de la entidad de información NO son los que están subordinados administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información, como se define en los párrafos anteriores, sino que son usuarios internos todos los que están subordinados administrativa o metodológicamente a la gerencia general de la organización, porque la unidad intermedia a la que pertenece la entidad de información debe asumir esa responsabilidad, por delegación. Esto genera habitualmente una disfunción de la organización -sobre todo en las estructuras jerárquicas y verticales-, al entrar en conflicto los objetivos -y la asignación de recursos- de la entidad de información y de la entidad intermedia a la que se subordina.

En la experiencia del autor, esta situación ha tenido soluciones disímiles -o ha persistido y limita la eficiencia y la efectividad del trabajo informacional. La solución adecuada sería la sustitución paulatina de la estructura vertical por una estructura reticular, en la que la entidad encargada de la GA ocupe un lugar central, como nodo de las conexiones como se plantea en el sistema nervioso digital que propone *Gates*.<sup>42</sup>

## Tipología de usuarios /clientes potenciales en las organizaciones

## **Usuario externo**

Es toda persona, grupo o entidad, que no se encuentra subordinada administrativamente a la misma gerencia que la entidad de información, o que estando subordinada, tiene una entidad intermedia de servicio. Si un usuario externo de una entidad de información, se encuentra vinculado, directa o indirectamente, al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización a la que pertenece dicha entidad de información, se considera usuario potencial externo (UPE). Si un UPE, para alguna tarea o por algún período de tiempo determinado, se incorpora a alguna entidad o grupo considerado UI de una entidad de GA, entonces, para esa tarea y por ese período de tiempo, se definiría como UI y recibiría el mismo tratamiento diseñado para la entidad o grupo en cuestión. Este es el caso, por ejemplo de las personas, grupos o entidades que siendo UPE, debido a su experiencia, se integran a los grupos de calidad, consejos científicos o técnicos, comisiones ad hoc para alguna tarea, funciones asesoras, etc., de la organización a cuya gerencia general responde la entidad de GA. También las personas, grupos, entidades o incluso empresas contratadas o con las que se establece algún tipo de alianza estratégica, para alguna tarea y por determinado período de tiempo; mientras cumplen esa función con respecto a la organización, son UI.

Si un usuario, además de ser externo, su actividad no se vincula con la misión y los objetivos estratégicos de la organización, entonces se considera externo no potencial (UENP). El hecho de ser UENP de una entidad de GA no significa que no pueda utilizar sus servicios, sino que no se considera -salvo que sea previsible y la organización esté dispuesta a financiarlo- en la planificación de los recursos de la entidad de GA y no es objeto de las formas de servicio más costosas, de mayor valor agregado y ajuste a la medida. En la mayoría de los casos, este tipo de usuarios se beneficia de los recursos adquiridos y de algunos servicios previstos para usuarios potenciales, pero es importante distinguirlos para no correr el riesgo de invertir cierta cantidad de recursos de la organización en su atención, que conspire seriamente con la atención a los usuarios potenciales, que son los que garantizan el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización y que por ello, requieren servicios de alto valor agregado y ajuste a la medida de sus necesidades.

Si un UENP, se llegase a considerar como cliente, para productos y servicios que ofrece la organización o la entidad de información, con el propósito de obtener ingresos financieros, se incorporaría este objetivo a los de la organización y se definiría una política de acciones con respecto a ellos, que los convierte en clientes potenciales.

## **Usuario intermediario**

Es toda persona, grupo o entidad que utiliza oficialmente la información y los servicios de una entidad de GA, con el propósito de cumplir una misión similar con respecto a otros usuarios. Si está subordinado administrativa o metodológicamente a la entidad de GA (A), de la que usa los servicios, o a la gerencia a la que responde aquella, se trata de un UI de A. Si no, sería un usuario externo de ella. De ser usuario externo, si mantuviese, en sí mismo o sus usuarios respectivos, un vínculo con las metas de la organización, o de la entidad de GA (A), sería un UPE de A, mientras que si no tuviese ese vínculo,

sería un UENP. Si se le considerase cliente para productos o servicios de o de (A), puede ser un cliente de (A).

En determinadas estrategias de comunicación, las entidades de información pueden identificar usuarios individuales o grupos que, por desempeñar en forma espontánea -no oficial-, ciertas funciones de liderazgo o de difusores de información, le pueden servir como intermediarios, para multiplicar la acción comunicativa y educativa y, por eso, ser priorizados o recibir algún tratamiento especial. En este caso, esos individuos o grupos cumplen un doble papel de usuarios intermediarios e finales.

## **Usuario final**

Por diferencia con el intermediario, es el usuario que recibe los servicios pero no con el propósito oficial o consciente de brindarlos, a su vez, a otros usuarios. Como se ha señalado, existe la posibilidad de que un usuario final cumpla, al mismo tiempo, con el papel de intermediario, debido a sus características personales en relación con un grupo mayor.

## **Cliente**

En el uso de este término, ha tenido básicamente dos sentidos:

- La acepción característica de la literatura especializada en mercadotecnia y comercialización, donde el uso del término lleva implícita una relación monetario-mercantil, es decir, el cliente paga por un producto o servicio. El traslado de este sentido hacia la actividad y las ciencias bibliotecarias y de la información ha traído como consecuencia que algunos autores llamen usuarios a los que reciben los servicios sin pagar por ellos directamente, mientras que reservan el término cliente para los que deben pagar directamente por el producto o servicio. El pago directo se refiere a ingresos efectivos a la entidad proveedora. Por supuesto que los usuarios a los que se les brinda el servicio "gratuito", en ocasiones, efectúan algún pago indirecto, mediante impuestos o mensualidades en forma de pago o descuento. Cuando la forma de pago es indirecta, los autores aludidos se refieren a usuarios, mientras que, cuando el pago es directo y visible, les llaman clientes. En esta esfera conceptual, también se encuentra a menudo el término consumidor, pero este se ha trasladado a las gestiones comprendidas en el aprendizaje, debido a que una de las características diferenciales de sus productos y servicios es que no se consumen, es decir, no se consume su valor con el uso, sino todo lo contrario, mientras más se utilizan más valor adquieren. También puede encontrarse el término abonado. Este se refiere a un tipo de cliente que paga los servicios por adelantado, para un tiempo determinado y renueva periódicamente su solicitud mediante un nuevo pago.
- La acepción utilizada en la literatura relativa a las ciencias de la administración, análisis de sistemas, calidad, reingeniería, etc. donde un cliente es toda persona, grupo o entidad, que recibe las salidas de la actividad de otra, independientemente de que pague o no.

El término cliente, también se utiliza acompañado de calificativos, entre los que, los más comunes son:

cliente potencial, cliente interno, cliente externo.

## **Cliente potencial**

Es parte del mercado potencial. Puede verse utilizado en el sentido mercadotécnico, como objeto de la estrategia de mercadeo, aunque es más común que se utilice simplemente el término cliente, quedando tácito el sentido de potencialidad. Algunos clientes, cuando han utilizado, comprado o consumido los productos o servicios y lo hacen frecuentemente, se les llama clientes fijos.

## **Cliente interno**

Como se ha explicado, en la literatura relativa al mercadeo y la comercialización, no es común observar la distinción terminológica entre cliente interno y externo. Su uso, tiene origen en la literatura relativa al análisis de sistema, los sistemas de calidad, la reingeniería, etcétera. El término alude a las personas, grupos o entidades dentro de la entidad que se toma como punto de referencia para el análisis de sistema. En el caso de una entidad de GA, serían clientes internos, unos de otros, los propios gestores. Esta mentalidad impulsa a diseñar y realizar cada operación dentro de la entidad, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos, lo que ofrece una coherencia interna y tiende a evitar la falta de comunicación y de unidad dentro del sistema. Su origen es la posición de Kaoru Ishikawa, en el sentido de que "...el proceso siguiente es su cliente". Lógicamente, los clientes externos son, en este caso, los miembros de la organización a la que pertenece la entidad de GA y a cuya misión y objetivos estratégicos, ésta debe responder. Así, algunos clientes internos orientan su acción hacia los externos y determinan lo que sus proveedores internos deben entregarles como resultado; así se logra que la entidad se proyecte coherentemente hacia su organización matriz.

El uso diferente del vocablo interno, cuando se refiere a usuario y cuando se refiere a cliente, genera confusiones que sólo pueden evitarse precisando si se habla dentro del contexto del análisis de sistema - en cuyo caso, se emplea el término cliente interno, en el sentido apuntado en los párrafos anteriores- o, dentro del contexto de los servicios de información -donde es más frecuente que el carácter interno tome como referencia no a la entidad de información sino a la organización que la contiene.

## **Carácter dinámico de la pertenencia de un usuario a un segmento o categoría**

La pertenencia de un usuario a un segmento o categoría, no es estática sino dinámica. Según pueden cambiar las situaciones que determinan la pertenencia de un usuario a un segmento -la entrada y salida de personas en/de la organización, su vínculo con las metas y objetivos de ésta, su subordinación administrativa o metodológica a la organización, la existencia o no de una entidad intermediaria, su comunicación con la entidad de información, su carácter de objeto de las relaciones monetario-mercantiles, etc.-, un mismo usuario puede cambiar de segmento; incluso, si se observa rigurosamente, un mismo usuario puede pertenecer a diferentes segmentos, porque los calificativos o criterios de pertenencia, no son excluyentes. Por ello, es conveniente mantener actualizado un registro de los usuarios/clientes, ordenado por segmentos o categorías.

El aprovechamiento óptimo de los recursos de la organización o comunidad en la realización de su misión y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, requiere una política diferencial de la oferta para los distintos segmentos de usuarios o clientes. Esta política se establece, según la incidencia de la actividad de ese segmento en la consecución de las metas, y según el papel que desempeñan en la comunicación corporativa o social, por medio de la que se produce la transmisión de información, el uso compartido del conocimiento en la organización o comunidad y el desarrollo de su capacidad de aprender durante la solución de sus problemas (inteligencia). La política diferencial debe distinguir, en forma consciente y fundamentada, el nivel de agregación de valor y ajuste a la medida de las acciones destinadas a usuarios potenciales (reales o no), usuarios reales (potenciales o no), internos, externos, intermediarios y finales, clientes, clientes internos y externos.

## Conclusiones

1. Para determinar lo que se necesita, lo que debe fluir, en las organizaciones y comunidades, no es importante hacer -en la práctica- la distinción entre datos e información, tanto menos cuando su carácter es relativo en el plano teórico.
2. La información es producto del acto comunicativo de transformación del conocimiento en una forma comprensible para otros, pero este acto y su resultado (la información) no necesariamente implican que se produzca en forma plena el proceso de comunicación, el que, como podrá observarse más adelante, es una actividad en que la información fluye, al menos, en sentido directo e inverso entre los que se comunican.
3. El conocimiento, se refiere proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y transformación con fines de comunicación de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la propia comunicación, en la actividad. El sentido personal, grupal y organizacional o comunitario del conocimiento, es inexorable. El conocimiento existe en el plano subjetivo del hombre e intersubjetivo de los grupos, de la organización o la comunidad, en forma de actividad interna, como potencialidad para regular la actividad externa con su entorno respectivo.
4. El conocimiento es un proceso ininterrumpido, sin que pueda identificarse su principio y fin, al margen de cortes artificialmente hechos para el estudio aislado de alguno de sus momentos o componentes.
5. Para determinar las necesidades de formación e información específicas y actuales, no sólo deben considerarse los determinantes presentes y la proyección futura (prospección) sino también los elementos más significativos de los contextos históricos personales, del grupo, de la organización o comunidad y de la sociedad en su integridad.
6. Una metodología para la determinación de las necesidades de información y formación debe descubrir no sólo las necesidades de las personas y grupos -que pueden encontrarse encubiertas por el conocimiento tácito y sus propias necesidades no conscientes- sino también la disponibilidad de recursos en el contexto de la organización y de su entorno, para dirigir los procesos de comunicación en forma tal que se socialice el conocimiento en la organización.
7. A la hora de diferenciar las necesidades de formación e información es necesario dilucidar si lo

- que necesita la persona o el grupo es el despliegue práctico de su conocimiento operacional o la habilidad correspondiente -obviamente, el conocimiento operacional es una premisa para el desarrollo de dicha habilidad.
8. Una parte del *know-how* es conocimiento explícito, como se ha señalado; lo que resulta explícito es lo que se conoce con respecto a las acciones o habilidades (el conocimiento operacional), mientras que las propias acciones, sobre todo las que se han automatizado por su alto dominio y salen del control consciente (habilidades), constituyen el verdadero conocimiento tácito.
  9. A pesar del alcance que en muchas definiciones y enfoques se le ha concedido al conocimiento, la gestión de los conocimientos es un objetivo parcial del aprendizaje integral, de la educación o de la formación, porque las habilidades y capacidades, tanto como las formaciones motivacionales, conforman también a la personalidad, que debe educarse integralmente para el desarrollo armónico de las personas y el mejoramiento continuo de la propia organización.
  10. Las capacidades generales y específicas se forman durante la actividad y la comunicación, en el proceso de aprendizaje y deben considerarse al identificar las necesidades de formación e información de las personas y grupos. Al ser más una cualidad de forma que de contenido, su formación depende, más específicamente, de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje.
  11. La inteligencia, como cualidad de la personalidad, es una capacidad general para la creación de valores, que, a su vez, proporcionan bienestar a la sociedad y otras personas concretas, a partir de la participación colectiva en las tareas de la organización o la comunidad, que debe educarse en las personas, organizaciones y comunidades y por ello, es importante dominar las cualidades de personalidad que la integran y determinar la necesidad que de ellas tienen las personas y grupos en la organización o comunidad.
  12. Las cualidades socio-psicológicas que deben poseerse o formarse para el desarrollo de la inteligencia son: (1) disposición y capacidad de aprender, con sentido propio y creatividad; (2) pensamiento sistemático -relativo a todos los sistemas de recursos, acciones, condiciones, etc. presentes en cada situación; (3) sensibilidad y compromiso ante las necesidades del grupo, organización o sociedad; (4) motivación intrínseca relativa a la creación de soluciones o generación de nuevos conocimientos; (5) voluntad o deseo de compartir con los demás, el proceso creativo, sus resultados y sus consecuencias positivas; (6) habilidades de comunicación y otras que requieran las acciones mencionadas.
  13. La inteligencia, en los niveles superiores a la persona, es la capacidad de la sociedad, comunidad, organización o grupo, para resolver los problemas de su desarrollo, mediante la utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento -en su sentido más abarcador- existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o mejoramiento continuo, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor, la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización, así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto. Al igual que en el plano individual, es una capacidad que se educa y que su formación depende más específicamente de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje, que de la información que se utiliza, sin que eso signifique que la calidad de la información no sea un elemento importante
  14. Para su tratamiento metodológico, los conceptos de competencias y talento se consideraron

- implícitos en el genérico de inteligencia y de sus formas de gestión.
15. La educación y el aprendizaje se logran mediante determinadas formas de comunicación, que deben considerar profesionalmente las complejas interrelaciones cognoscitivas y afectivo-volitivas entre las características de la personalidad individual de los miembros y las particularidades estructurales y funcionales de los grupos y de la organización o comunidad como un todo, en un contexto histórico y social específico. En el curso de la comunicación, si ésta es efectiva, se producirá una transformación de la motivación inicial, surgirán nuevos motivos u orientaciones entre los participantes.
  16. Todas las cualidades del proceso de comunicación interpersonal y grupal, se manifiestan en el nivel de las organizaciones y comunidades, aunque en estos niveles se incorporan algunas características propias, tipos de comunicación y escalones de desarrollo de la conciencia de la importancia de la comunicación corporativa u organizacional. En los estudios de las necesidades de formación e información, debe determinarse para individuos aislados, con funciones de liderazgo o dirección, o con capacidad de influencia en grupos de la organización, o en el nivel de dirección de la organización, el estadio de desarrollo de la conciencia sobre la importancia de este vehículo y su nivel de instrumentación -sea por la escala de *Tobio* o por otra operacionalmente establecida-, porque cualquier insuficiencia en este sentido, constituye una necesidad importante de la organización, que requiere una estrategia para generar este aprendizaje
  17. Los elementos de carácter estructural en las organizaciones presentan una estrecha interrelación con la comunicación y la calidad de sus procesos, actúan en forma de facilitadores o frenos. Las estructuras flexibles, descentralizadas y más horizontales, en forma de red distribuida, están en la base de las concepciones contemporáneas de gestión del conocimiento y del aprendizaje, basadas en la gestión de la comunicación.
  18. Las necesidades de información sólo existen dentro del contexto de las necesidades de comunicación, que implican variables del proceso que no están implícitas en la propia información. No obstante ni la gestión de la comunicación ni aquellas que se basan en ella - conocimiento, inteligencia, aprendizaje, educación-, pueden desarrollarse sin gestión eficiente y efectiva del sistema de información en la organización.
  19. Mientras aumenta la diversidad de enfoques y términos relacionados con la comunicación, el conocimiento, la inteligencia, el aprendizaje y la educación en la gestión de las organizaciones, en las acciones que implican todos esos enfoques, se produce una convergencia.
  20. Para determinar las necesidades de aprendizaje y de cambio, así como de la información que se requiere para ello, no basta con obtener el criterio verbal de diferentes grupos de personas relacionadas, en forma diferente, con la organización, con el grupo o con la persona cuyas necesidades se tratan de precisar -aunque obtener y contrastar estos criterios verbales es importante para obtener un nivel supraindividual de conocimiento de la necesidad. Es recomendable, al analizar la cultura organizacional y sus necesidades de formación y cambio, emplear técnicas o métodos empíricos de los considerados menos subjetivos, cierto número de veces o en forma continua, en un periodo de tiempo que permita observar indicadores conductuales en diferentes situaciones y sus transformaciones. Por ello, la metodología para el estudio de las necesidades de información y formación no puede concebirse para aplicarla una vez, porque las variables, los indicadores y sus valores son atributos cambiantes de un objeto complejo en movimiento constante. Se tratará entonces, de una metodología para implantarse,

- inserta en el sistema de tareas de la organización y que se ejecute en forma sostenible.
21. Como parte del estudio de la cultura de la organización y de las subculturas de los grupos dentro de ella, es importante precisar el clima general y de cada grupo objeto de estudio, así como los factores que inciden en él, porque puede existir la necesidad de mejorar el clima psicológico como base para el aprendizaje del grupo o de la organización..
  22. Una metodología para la determinación de las necesidades de formación e información debe identificar, en forma integrada, las necesidades que deben satisfacerse mediante la comunicación con el entorno de la organización y las que pueden transformarse mediante la comunicación interna, porque ambas formas de comunicación son interdependientes. Esto conecta la determinación de necesidades de formación e información provenientes de áreas como los estudios de mercado y los sistemas de vigilancia o inteligencia competitiva, con aquellos inherentes a la gestión del conocimiento, la inteligencia, el aprendizaje y la educación dentro de la organización.
  23. Son aspectos del entorno a considerar, el comportamiento de personas y entidades externas, sus expectativas y necesidades, los sistemas socioculturales, ciertos aspectos ideológicos, de política general y políticas particulares, así como otros de carácter económico, jurídico, estructural, tecnológico, geográfico, demográfico, comercial y competitivo. Las personas y entidades del entorno representan para la organización, en forma relativa y circunstancial, uno o más de las siguientes funciones: reguladores -incluye patrocinadores, acreedores, socios, accionistas o instancias superiores en la estructura jerárquica-, proveedores, colaboradores -voluntarios o por contratación, asesores o consultores externos, medios de difusión o comunicación, etc.-, competidores, distribuidores y vendedores, clientes o grupos de interés indirectos -p. e. familiares o amistades de las personas que pertenecen a la organización, movimientos de opinión o grupos de presión.
  24. Debe distinguirse correctamente el entorno transaccional, donde están presentes personas y entidades cuyas necesidades pueden ser objeto de estudio y de estrategias de comunicación, del entorno contextual que funge principalmente como fuente de información externa para la toma de decisiones.
  25. La comunicación interna ocurre dentro de los grupos y entre distintos grupos, que realizan funciones similares, o diferentes. Es frecuente que entre grupos de funciones o subculturas similares, los lenguajes sean más compatibles y se facilite la comunicación, pero se generan menos ideas diferentes. Entre grupos de funciones diferentes, la comunicación es más compleja debido a las diferencias entre las subculturas o los sentidos grupales específicos y los diferentes puntos de vista sobre los mismos significados; sin embargo suelen generar con mayor calidad y aplicabilidad el nuevo conocimiento.
  26. Debido a las ventajas de la comunicación y el aprendizaje en grupos, el estudio de las necesidades, independientemente de que se proyecta hasta el nivel individual y, por encima, hasta el nivel organizacional global, tiene su núcleo básico en las necesidades de este tipo que se manifiestan en el nivel grupal. Al ser más efectivas, las formas de servicio grupales representan, además, cierta economía de recursos al no requerir, en muchos casos, la reproducción de documentos o la difusión individualizada. No obstante, el trabajo en grupos se ve afectado por un conjunto de factores -además de los problemas estructurales que se han analizado antes-) que deben considerarse que pueden incidir negativamente en el trabajo.

27. El desarrollo de los grupos se produce mediante la comunicación grupal y de la educación, y es continuo. *Petrovsky* y algunos de sus seguidores, identifican momentos fundamentales en ese desarrollo que pueden ser útiles para determinar las necesidades de formación e información a nivel de grupos en las organizaciones. Se utilizó el término equipo para designar a los grupos pequeños que han alcanzado el nivel más alto de desarrollo.
28. Las relaciones y grupos de referencia, así como las comunidades de práctica, son importantes en la determinación de necesidades de formación e información, porque por medio de ellas se obtiene un nivel intersubjetivo de conocimiento de dichas necesidades, pero además, por el hecho de que entre las personas que se toman mutuamente como referencia, se establecen valiosos círculos de comunicación informal.
29. La tipología de grupos -reales, convencionales, de discusión, de pertenencia y referencia, homogéneos y heterogéneos, etc.- expuesta, debe considerarse metodológicamente en las estrategias de segmentación al momento de implementar los procesos de categorización de los usuarios en una metodología para el estudio de las necesidades de información y formación.
30. Para la determinación dinámica de las necesidades de formación e información es importante la correlación entre nivel de desarrollo de los grupos y determinadas características de la comunicación grupal, porque, a partir de los comportamientos observables de unas u otras variables, pueden detectarse necesidades del desarrollo de los grupos en las organizaciones o comunidades.
31. Debido a las características de flexibilidad y el cambio del desarrollo social, tecnológico y organizacional contemporáneo resulta útil desarrollar en las personas la capacidad de asumir diferentes papeles en la comunicación y la actividad grupal, por lo que esta capacidad puede identificarse como necesaria en los estudios. Algunos papeles que se tipifican en los grupos, son particularmente importantes para establecer estrategias de comunicación en el proceso educativo-informativo -comunicador, generador de ideas, estimulador, líderes, difusores, etcétera. En la determinación de los papeles, debe realizarse una adecuada combinación de técnicas, debido a que, el papel difiere en las percepciones que tienen del mismo, la propia persona -el deseado, el que cree representar, el que cree que los demás esperan- y los demás integrantes del grupo -el que le indican representar, el que esperaban, el que consideran que se ejerce.
32. El conocimiento de los tipos de compatibilidad y los indicadores para diagnosticar los niveles presentes en el grupo, constituyen una vía para determinar necesidades de formación e información de los grupos y para trazar estrategias de comunicación que lleven a convertir los grupos en equipos.
33. Se reconoce actualmente que la comunicación informal es mucho más importante y determinante para la formación de la cultura organizacional que la comunicación formal por lo que se intenta desarrollar teórica y metodológicamente la gestión de la comunicación informal en bien de la organización, y ello se encuentra en la base de las concepciones contemporáneas de gestión del conocimiento y del aprendizaje.
34. 34. Los métodos de educación dirigidos al desarrollo de las capacidades -competencias, inteligencia, con todos sus componentes- consiguen el aprendizaje de habilidades y los conocimientos como componentes, mientras que los métodos que se limitan al desarrollo de conocimientos o habilidades, aún cuando siempre dejan un subproducto en el desarrollo de las capacidades, consiguen esto con muy baja eficiencia. De ello, se infiere la importancia de

- concebir a la gestión del aprendizaje como una función integradora de mayor conveniencia para las organizaciones.
35. Gold describió una tipología de posibles bloqueos que se pueden presentar en el aprendizaje. La presencia de cualquiera de ellos u otros que se pueden detectar, debe tomarse como una necesidad de aprendizaje de las personas y grupos en la organización y, por tanto, debe incorporarse como una variable a medir cuando se trate de necesidades de formación.
  36. Las disciplinas del aprendizaje organizacional, los métodos de trabajo y las técnicas desarrollados por *Peter Senge, Edgar Schein* y otros colaboradores en la trilogía relativa a la llamada *Quinta Disciplina*, constituyen una guía valiosa para el diagnóstico y la determinación de las necesidades de aprendizaje en el nivel supragrupal de las organizaciones y una fuente de referencia para el diseño de ofertas de la gestión de información y de formación, por lo que se recomienda una ulterior profundización en ellas su incorporación más plena a la metodología para el estudio de las necesidades de información y formación.
  37. El aprendizaje organizacional se entiende como el resultado de la actividad de la organización como un todo, que ocurre sobre la base de la información, mediante el proceso de comunicación y que tiene como resultado, la formación de conocimientos, habilidades, capacidades - inteligencia en su sentido integral cognoscitivo y afectivo-volitivo-, motivación, intereses, ideales (visión compartida), personalidad (sentido personal, grupal, cultura). Este fenómeno ocurre en forma espontánea e inexorable; no obstante la gestión del aprendizaje como función consciente y planificada, con métodos profesionales, puede lograr niveles muy superiores de aprendizaje organizacional. Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, puede catalogarse como una organización de aprendizaje u organización inteligente (*learning organization*).
  38. Es esencial para una metodología de estudio de las necesidades de información y formación el hecho, señalado por diferentes autores, de que es imposible modificar una organización sin investigar sus supuestos culturales porque la metodología propiamente dicha no es más que un subsistema de metodológico de una idea más integradora que conduce al AO y a la formación de la OA, de modo que queda claro, que el diagnóstico de las características culturales de la organización debe ser un momento imprescindible de la aplicación de dicha metodología.
  39. Los niveles superiores de la cultura organizacional, no pueden investigarse con cuestionarios o entrevistas (individuales) debido a que, de una parte lo que interesa no es el criterio personal sino la visión colectiva y, de otra, en el nivel de los supuestos colectivos inconscientes, sólo una combinación sólida de técnicas, donde la observación y la participación en las actividades cotidianas, son el elemento fundamental, puede servir de punto de partida para inferir la presencia de los elementos que conforman ese nivel interior.
  40. Un esquema dinámico de los niveles de la cultura organizacional es de suma importancia para el presente y para los desarrollos futuros de una metodología como la referida, porque todos ellos deben ser objeto de observación, medición, diagnóstico para poder identificar las necesidades de formación e información en la organización.
  41. Resulta importante para la metodología de investigación de las necesidades de formación e información, la determinación de las subculturas presentes en la organización y sus características, como parte de la estrategia de segmentación, para poder conducir la dinámica de las interacciones y conseguir el propósito de alinear estas subculturas.

42. Debido a la importancia que se le concede en la actualidad a la comunicación de las organizaciones con su entorno, los subsistemas de información a los que se les ha definido como sistemas de vigilancia y comunicación con el entorno de la organización, deben ser objeto de diagnóstico, porque las necesidades a las que deben responder, contenidos que abarcan, así como los métodos, medios y recursos que emplean, constituyen parte importante de las necesidades de formación e información en dichas organizaciones. Los sistemas de vigilancia, cuando la organización se orienta al aprendizaje no sólo dentro del contexto de la organización sino entre organizaciones, deben asumir el objetivo de identificar las posibles alianzas con otras organizaciones, a partir de sus respectivas necesidades de aprendizaje.
43. Bajo el mismo principio de que el conocimiento de la organización o memoria corporativa debe quedar registrada en una serie de bases de datos relacionales que permita su utilización cada vez que sea necesario, los resultados de los diferentes procesos de la metodología para la determinación dinámica de las necesidades de formación e información también deben registrarse, porque las fuentes utilizadas, la información obtenida y los resultados de cada proceso deben ser accesibles para facilitar su uso pleno y sostenido.
44. Si se aspira a determinar las necesidades de la organización en cuanto a gestión estratégica del conocimiento, es importante que la metodología determine si las ventajas competitivas fundamentales de la organización descansan en el conocimiento explícito, el tácito o el organizacional.
45. En el proceso de la metodología destinado a la segmentación o determinación de los grupos, deberá considerarse que la gestión del aprendizaje organizacional -e incluso la del conocimiento- requiere estrategias de agrupación o segmentación que atraviesan las fronteras que establecen las estructuras organizacionales y que pueden requerir la participación de facilitadores internos o externos, y para ello, puede utilizarse como criterio de agrupación los objetivos del aprendizaje y solución de problemas que se pretenden lograr con el trabajo de los grupos.
46. Las características metodológicas de la gestión del aprendizaje constituyen, al mismo tiempo, el sustrato funcional de la propia metodología para determinar las necesidades de formación e información, porque esta última puede considerarse una acción, con un objetivo parcial dentro del contexto de la actividad de gestión del aprendizaje.
47. En una metodología para la determinación de las necesidades de formación e información, es de suma importancia la determinación de los usuarios potenciales de la actividad de GA, así como la distinción adecuada entre internos, externos, intermediarios y finales, sobre la base del tipo de relación que tienen, coyunturalmente, con las metas de la organización, la subordinación administrativa, funcional o metodológica y el tipo de relación -con o sin fines de lucro-, según el carácter dinámico y no excluyente de la pertenencia de un usuario a alguna de estas categorías.
48. Los elementos esenciales de las categorías reflejo, actividad, comunicación, personalidad y el tratamiento psicológico de los conceptos de necesidad y motivación, permiten identificar los determinantes y macrovariables fundamentales a considerar en una metodología de determinación de las necesidades de formación e información y orientar la dirección de la estrategia de formación de diferentes niveles motivacionales en el sentido individual, grupal u organizacional.
49. El estudio de las necesidades de formación e información en una organización o comunidad se realiza para tratar de compatibilizar los elementos de la cultura y las ideas rectoras, con la

- subjetividad de las personas y grupos en la organización. El proceso requiere determinar con los usuarios, en forma continua, los valores específicos y coyunturales de las variables que definen esencialmente a su necesidad, a partir de la exposición de la información que se ha obtenido en la consulta de las otras fuentes, documentales y no documentales, para provocar así, una toma de conciencia de transformación dialéctica de sus necesidades.
50. El entorno socio-económico e histórico-concreto, cuyos aspectos a considerar son de carácter científico, tecnológico, económico-financiero, comercial o de mercado, jurídico, político y social en general, en el que la organización surge y se desarrolla -donde juegan un papel decisivo los recursos de aprendizaje disponibles-, las ideas rectoras dinámicas de la organización, los problemas y actividades que se derivan de los dos factores anteriores, y la cultura, subculturas o características socio-psicológicas de la organización como un todo, los grupos y las personas, constituyen los determinantes de sus necesidades peculiares de formación e información y deben ser el origen de todas las variables a considerar en el estudio de estas necesidades.
  51. El contenido semántico (temática), la estructura y las condiciones objetivas materiales y sociales en que se desarrolla la actividad de los usuarios de la GA, constituyen macrovariables derivadas del hecho de tomar a la(s) actividad(es) de la organización, los grupos y las personas como uno de los determinantes de sus necesidades peculiares de formación e información.
  52. El nivel alcanzado de los recursos y de la gestión de la comunicación, como bases para el aprendizaje, en una organización, en un contexto histórico concreto, son determinantes de las necesidades de formación e información. Por ello, una parte de una metodología para el estudio de las necesidades de información y formación, se debe dedicar a identificar y mapear dichos recursos y determinar el nivel de gestión alcanzado por los sistemas de comunicación con el entorno -incluye sistema de vigilancia, actividad de benchmarking, etc.- y en la comunicación interna.
  53. La "satisfacción de las necesidades mediante los servicios" es un proceso de transformación y ajuste continuo y permanente de las necesidades, de la personalidad y de las características socio-psicológicas de la organización o comunidad como resultado de la interacción del entorno, la cultura y las ideas rectoras de la organización.
  54. Es importante en una metodología para la determinación de las necesidades de formación e información, distinguir entre los tres niveles en que se manifiesta la necesidad de formación e información. El nivel "objetivo", intersubjetivo o supraindividual de las necesidades requiere, para su estudio, la obtención de datos multifacéticos de las variables que caracterizan a todos los determinantes de la necesidad, a partir de fuentes documentales y no documentales que trasciendan el criterio personal del usuario; el nivel "subjetivo" es el que puede obtenerse sólo mediante el empleo de técnicas individuales y subjetivas y el uso, como fuente, sólo del propio usuario; el nivel metodológico implica la relación de lo deseable con lo posible en términos de disponibilidad de recursos y requiere una determinación precisa para arribar al diseño de la oferta a la medida.
  55. El carácter subjetivo e incompleto del interés (individual) con respecto a las necesidades objetivas, y la constitución más incompleta aún de la demanda con respecto a la necesidad, sugiere que una metodología para el estudio de las necesidades de información y formación no debe reducirse al estudio de intereses y demandas, sino que debe precisar las necesidades específicas, multifacética e intersubjetivamente evaluadas, de las personas y grupos, así como de

- la organización en su totalidad.
56. Los datos obtenidos mediante la aplicación de una técnica en particular no deben tomarse como válidos, sino sólo aquellos que sean coincidentes en el resultado de la aplicación de las diferentes técnicas. La información obtenida de fuentes no documentales debe contrastarse con los datos recogidos de fuentes documentales, porque las primeras suelen ser más precisas y no dependen de la memoria del sujeto; sin embargo, pueden tener cierto nivel de obsolescencia; mientras, las segundas, si bien presentan las imprecisiones propias de las diferentes formas del reflejo subjetivo, pueden tener un mayor nivel de actualización.
  57. Se asume la posición de que, en tanto se investigan necesidades específicas o peculiares de un usuario individual o grupal, la técnica de la encuesta sólo es apropiada para obtener datos de localización o identificación y aún así, la información obtenida en ella-(o la que no se responde- es necesario complementarla con otras técnicas.
  58. El nivel de profundidad, complejidad o multilateralidad de un estudio, en este caso de las necesidades de formación e información, reside en la cantidad y complejidad de las variables que se pretende medir en dicho estudio -mientras más variables se utilicen o más complejas sean, más profundo es, pero debe establecerse un límite por las limitantes de tiempo existentes para la realización de esta clase de estudios.
  59. Se deben utilizar primero -siempre que sea posible y práctico- las fuentes de carácter documental y después, completar y verificar la información con las fuentes no documentales, porque, al aplicarle las técnicas a las fuentes no documentales -entrevista, prueba sociométrica, observación, etc.- se puede disponer previamente de una información que permita asimilar mejor los datos provenientes de las fuentes no documentales; además, porque permiten transmitir información durante la aplicación de las técnicas a las fuentes no documentales.

## Referencias bibliográficas

1. Schaff A. Los tres modelos del proceso del conocimiento. En: Historia y verdad. México DF: Grijalbo, 1981.
2. Leontiev AN. Actividad, conciencia y personalidad. La Habana: Pueblo y Educación, 1983.
3. Cruz-Paz A, García-Suárez VM. Fuentes de Información. Aspectos Teóricos. Universidad de La Habana, 1994. pp. 24.
4. Wilson TD. Modelling the information user: the wider perspective. Disponible en: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/KIpaper.html> Consultado: 18 de marzo del 2002.
5. Senge P. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica, 1995. pp.29.
6. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organiz Sci* 1994;(1):14-37.
7. Choo CW. La organización inteligente: movilización de los conocimientos de la organización a través de la creación de alianzas de información. En: *The intelligent organization: mobilizing organizational knowledge through information partnerships*. Toronto: University of Toronto. Faculty of Information Studies, 1996. Disponible en: <http://128.100.159.139/FIS/ResPub/IMIOart.html> Consultado: 6 de enero del 2003.
8. aliana Mingot T. Pequeño Larouse de Ciencias y Técnicas. La Habana: Instituto del Libro, 1968.

9. Cuenca J. Inteligencia artificial. Sistemas expertos. Madrid: Alianza Editorial, 1986.
10. Núñez Jover J. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. La Habana: Félix Varela, 1999. pp.162.
11. Wikström S, Norman R. Knowledge and value. A new perspective on corporate transformation. London: Routledge, 1994. pp.64.
12. Páez Urdaneta I. Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento. Universidad Simón Bolívar, 1992. pp.13-14.
13. Goleman D. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Brockmann, 1996.
14. Petrovsky, A. V. Teoría psicológica del colectivo. La Habana: Ciencias Sociales, 1986. pp. 47.
15. Mitjans Martínez A. La creatividad como proceso de la personalidad. La Habana: Universidad de La Habana, 1990. pp. 29.
16. González Suárez E. El desarrollo de la creatividad de los usuarios de los sistemas informativos bibliotecarios. Cienc Inform 1995;(2):61-69.
17. Ross RS. Persuasión, comunicación y relaciones interpersonales. México DF: Trillas, 1983.
18. Maslow AH. La amplitud potencial de la naturaleza humana. México DF: Trillas, 1982. pp. 1999.
19. Cuesta Santos A. Gestión de competencias. La Habana: Academia, 2001. (Serie Perfeccionamiento Empresarial).
20. Bueno E. Estado del arte y tendencias en creación y gestión del conocimiento. En: Memorias del Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. IBERGECYT 2001. La Habana, 18 y 19 de julio de 2001.
21. Taylor G. Social intelligence. Soc Intellig 1991;l(2) :2.
22. Tobio M. El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales. Anuario de Comunicación 1997. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM), 1997. pp. 184-5.
23. Mascaray EJ. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión, 2000. Barcelona, 1998.
24. Ongallo C. Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson, 2000. pp. 72.
25. Hernández Mogollón R. La imagen de las empresas. Extremadura: Universidad de Extremadura, 1990. pp. 21.
26. Mucchielli R. La dinámica de grupos. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, 1972.
27. Dubovskaya VN. Acerca de los tipos de compatibilidad de los colectivos científicos. Inform Abstr 1974;(6):90.
28. Gold, J. A empresa que aprende baseada no conhecimento. En: Clarke T, Monkhouse E. Repensando a Empresa. São Paulo: Pioneira, 1995. pp.119-37.
29. Senge P. La danza del cambio. Bogotá: Norma, 2000. (Serie Interés General).
30. Vaill PB. Aprendendo Sempre. Estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação. São Paulo: Futura, 1999 . pp. 54.
31. Willets LG. The chief learning officer: New title for new times. Enterprise reengineering. (Resumen CLADES, 1996).
32. Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. NEW York: Doubleday Currency, 1990.

33. Schein E. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. Sloan Manag Rev 1993;(34):85-92.
34. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company. Harvard Business Review 1991;69(6):96-104.
35. Schein E. Organizational culture and leadership. Ciudad: Jossey-Bass, 1992.
36. Schein E. Organizational learning: What is new? Disponible en: <http://www.solonline.org/res/wp/10012.html> Consultado: 20 de marzo del 2002.
37. Rodney A, McCreedy S. A critical review of knowledge management models. The Learning Organiz 1999;(3):91-100.
38. Rodríguez Rovira JM. Relatoría de la Mesa Redonda sobre Gestión del Conocimiento, Feria Internacional de las Tecnologías de Información. Profes Inform 1999;8(3):1.
39. Martín P. Relatoría de la Mesa Redonda sobre Gestión del Conocimiento, Feria Internacional de las Tecnologías de Información. Profes Inform 1999;8(3):44.
40. Pinto Molina M. Los usuarios/clientes de los servicios de información desde la perspectiva de la calidad: consideraciones metodológicas. Cienc Inform 1999;(2):23-30.
41. Muñoz Seca Fernández Cuesta B. El sueño romántico de la calidad despierta en la gestión del conocimiento. Expansión 17 de febrero de 1999).
42. Gates B. The Speed of Thought. Using a Digital Nervous System. New York: Warner Books, 1999. pp. 65.

Recibido: 10 de mayo del 2004. Aprobado: 22 de mayo del 2004.

Dr. C. Israel Núñez Paula

Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana

Calle G No.506 e/n 21 y 23. El Vedado.

Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. CP 10 400.

Correo electrónico: [israel@uh.cu](mailto:israel@uh.cu)

<sup>1</sup> **Doctor en Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.**

*Ficha de procesamiento*

Clasificación: Artículos de revisión

¿Cómo citar esta contribución según el estilo Vancouver?

Núñez Paula I. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. Acimed 2004; 12(3). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12\\_3\\_04/aci04304.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci04304.htm) Consultado: día/mes/año.

Términos sugeridos para la indización

### Según DeCs 1

CONOCIMIENTO; COMUNICACIÓN; INTELIGENCIA; APRENDIZAJE; PSICOLOGÍA APLICADA; CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

KNOWLEDGE; COMMUNICATION; INTELLIGENCE; LEARNING; PSYCHOLOGY, APLIED; ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.

### Según DeCI 2

GESTION DE INFORMACION; CONOCIMIENTO; INTELIGENCIA; APRENDIZAJE; PSICOLOGIA DE LA INFORMACION.

INFORMATION MANAGEMENT; KNOWLEDGE; INTELLIGENCE; INFORMATION PSYCHOLOGY

<sup>1</sup> BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup> Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información.

Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

[Indice Anterior](#) [Siguiente](#)