

Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento

Paradigmatic Change from HRM to Human Management by the light of the politic, the approach and the culture of Knowledge Management

Prof. Dr. Israel A. Núñez Paula¹
Universidad de La Habana. Cuba
israel@uh.cu

Resumen

Se aborda la *polémica sobre los términos “Recursos Humanos, Capital Humano y Gestión Humana”* bajo los principios de un enfoque humanista de la Sociedad del Conocimiento o del Aprendizaje. Se insiste en la necesidad de tomar conciencia del *error estratégico de intentar la introducción de la GC desde la perspectiva de solo uno o dos subsistemas* (Recursos Humanos, Información/Documentación, Tecnología, Calidad, Innovación, Mercadotecnia, etc.), debido a que la propia estructura funcional de las empresas dificulta armar equipos integrales y hacerlos compatibles. Al interior de la gestión del llamado *Capital Humano* se identifican, a la luz de la GC, *transformaciones metodológicas*: (A) Necesidad de *enfaticar la Perspectiva Grupal*, la *Disposición y el Comportamiento de Compartir Conocimiento*, el *Cambio Frecuente de Roles* en un mismo “puesto de trabajo”, y en el *Componente Afectivo o Emocional*, el Clima de *Confianza* y la Aceptación habitual de la *Iniciativa y el Riesgo*, tanto en el Diseño de los Puestos de Trabajo, como en la Selección de Personal, en la Asignación de Responsabilidades, Funciones y Tareas, en la Determinación de las Competencias presentes o necesarias y en las Formas de Evaluación, Retribución y Estimulación; (B) Necesidad de transitar desde un patrón de Formación o Capacitación discreto y vinculado a las aulas, o al e-learning individual, hacia el *Aprendizaje Continuo en el puesto de trabajo, en la interacción con los grupos, clusters y comunidades de práctica*; (C) Necesidad de concebir *espacios físicos, de tiempo, de actividades y de conectividad* tecnológica para propiciar la *comunicación constante y la transferencia de conocimiento y afecto*; (D) Necesidad de incorporar como parte de la Gestión Humana, las *estrategias de gestión del Capital Relacional* (determinación de los interlocutores internos y externos de la empresa, con suficiente poder de decisión).

Introducción.

Cuestiones de difícil dominio en el enfoque y la cultura de GC

¹ Psicólogo. Master en Psicopedagogía. Doctor en Ciencias de la Información. Asesor de Educación Continua en la Universidad de la Habana. Consultor en GC y Aprendizaje Organizacional.

- **“*La Gestión del Conocimiento (GC)*² es un enfoque gerencial (no una tarea más), orientado a crear una cultura de la organización en la cual se *aprende como modo de ser* en la solución de cada oportunidad y de cada problema, *abordado en equipos*, con *comunicación abierta y fluida*, en un *clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia*, y otras capacidades, valores y principios más específicos.”** Se define en un reciente trabajo de este autor³.
- ***Este enfoque requiere una nueva concepción de la organización en su totalidad***, que fomente una cultura de motivación a crear, mantener, *alimentar bases de información generada (conocimiento explícito)*, y desarrollar e *implantar un contexto*, una **“*Ecología del Conocimiento*”** (“*Ba*” al decir de Nonaka y la escuela japonesa de GC, el cual abarca también la *infraestructura tecnológica*) que permita *analizar inteligentemente, compartir y volver a crear, en colaboración, el conocimiento*. Su resultado, y también su punto de partida, según otro modelo teórico conocido, es el **Capital Intelectual**, que abarca, el **Capital Humano, Estructural y Relacional**.

“...el aspecto más importante para comprender la capacidad de una firma, relativa al conocimiento, es la **capacidad dinámica de crear continuamente nuevo conocimiento**, más allá de las capacidades existentes específicas de la firma y del acervo de conocimiento (tal como una tecnología particular) que la firma tenga en un punto del tiempo... **necesitamos reexaminar** nuestras teorías sobre la firma, en términos de **cómo está organizada, cómo interactúa con su entorno y cómo sus miembros interactúan entre sí.**” Sentencia Nonaka⁴ quien además le da una gran importancia al concepto de **Ba**:

“Basado en un concepto que fue originalmente propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida y que fue ulteriormente desarrollado por Shimizu, **Ba** se define aquí como **el contexto... en el cual el conocimiento se comparte, se crea y se utiliza**. En la creación de conocimiento, **la generación y regeneración del Ba, es la clave** debido a que **Ba** provee la energía, la calidad y el lugar para realizar las conversiones individuales y para moverse a lo largo de la espiral del conocimiento... es un concepto que **unifica espacio físico**, como el espacio de una oficina, **espacio virtual**, como el correo electrónico y **espacio mental, como los ideales compartidos. El concepto clave para comprender Ba, es `interacción´...**”

El concepto de **Ba** es equivalente al más occidental y acorde con la moda, de **“Ecología del Conocimiento”**. Según North y Rivas⁵, esta **comprende tres condiciones para la organización y transferencia del conocimiento**:

² En este trabajo se entenderá el término Gestión del Conocimiento en la acepción “todo lo que se puede aprender” que la hace sinónima del Aprendizaje Organizacional (aunque el autor no comparte tal sinonimia, ni conceptual ni metodológica). Para el contexto cubano, esa definición se presenta en: Agencia de Información para el Desarrollo, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, República de Cuba. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba. Ciudad de La Habana, mayo de 2001. 14 p.

³ Núñez Paula, Israel A. Barreras de Capital Estructural en la Gestión del Conocimiento. En: Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. Ciudad de La Habana, 12 al 16 de abril del 2004. En CD. IDICT. p.1

⁴ Nonaka, Ikujiro; Ryoko Toyama y Noboru Konno. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33 (2000) 5-34. Pág. 6

⁵ North, Klaus; Roque Rivas. Gestión Empresarial orientada al Conocimiento. Creación de Valor mediante el Conocimiento. Ed. Dunken. Buenos Aires, 2004. 248 p. Pág. 17

- 1) El *Modelo de la Empresa*, los *principios* y el *sistema de incentivos*, que deben estar encaminados, conscientemente a *acoplar* el éxito de las unidades de negocio y a su contribución a la empresa en su conjunto (aquí una unidad de negocio puede ser incluso un especialista, experto, etc.)
- 2) Lograr un *Mercado de Oferta-Demanda de Conocimientos dentro de la empresa*.
- 3) Estructuras y procesos concebidos como soportes y medios eficientes para la organización y transferencia de conocimientos.

Más adelante, en este trabajo, se intercalan los criterios de North, quien puede ser considerado como representante de una “*escuela alemana*” de gestión empresarial, pero cuya labor como consultor internacional, y en particular en Japón, en el área de la industria automovilística principalmente, le ha permitido incorporar muchos elementos del enfoque japonés. Su trabajo por años en América Latina y este libro citado, realizado con Rivas, de origen argentino, también le han dado una perspectiva de lo “tropical” en la aplicación de estos enfoques.

Dada la brevedad y la pregnancia del término, así como la afinidad de este autor con la cultura oriental, en este trabajo se utilizará el término *Ba* aunque con un sentido asimilable al de *Ecología del Conocimiento*.

- En la organización coexisten los contextos (*Ba*) individuales, grupales y de la organización; según el enfoque de *GC* ellos interactúan pero no debe predominar el contexto macro (organización) ni el de abajo, sino que *el contexto principal es el de los grupos, dentro de los cuales hay personas (mandos medios, líderes, activistas) que actúan como interfaces entre grupos y la directiva superior, en los cuales descansa la mayor responsabilidad por el éxito de los procesos de GC, pero que deben estar sólidamente preparados para asumir sus funciones en forma de procesos de generación y transferencia de conocimiento.*

“Aún más, *Ba* es un espacio abierto donde los participantes, con sus propios contextos, pueden ir y venir, y *el contexto compartido evoluciona... se está moviendo constantemente, se crea, funciona y desaparece de acuerdo con la necesidad... como cambian los contextos de los participantes...*”⁶ abunda Nonaka en su argumentación y, para dejar más claro este concepto clave, brinda un ejemplo:

“Por ejemplo, Maekawa Seisakusho, una fabrica industrial japonesa de congeladores, consiste en 80 ‘compañías independientes’ que operan como *Ba* autónomas y autosuficientes. Esas compañías interactúan entre sí orgánicamente para formar Maekawa como una organización coherente. Algunas de las compañías independientes comparten espacio de oficinas y trabajan juntas de manera muy cercana. Los empleados de diferentes compañías independientes frecuentemente pasan tiempo juntos, en relaciones formales e informales... cuando ellos encuentran problemas demasiado grandes para resolverlos solos, varias compañías independientes forman un grupo para trabajar juntas sobre el problema. *Tales interacciones entre compañías independientes se forman y se dirigen voluntariamente, no por un plan u orden de las oficinas centrales*”⁷

⁶ Op. Cit. 15-16

⁷ *Ibidem*. p. 20

- *Nuclear a todos en la organización mediante Ideas Rectoras⁸ compartidas, identificar y gestionar los recursos de conocimiento en la organización es tarea de la alta dirección.* En algunos casos se crean direcciones y gerentes de *GC* para realizar esta función, pero el alcance de sus tareas y decisiones se restringe al área de la capacitación, de la gerencia tecnológica o de la gestión de información. *La directiva tiene que redefinir la organización sobre la base del conocimiento en sí mismo, más que utilizando las definiciones ya existentes de tecnologías, productos y mercados; debe evaluar la situación en términos de qué tipos de recursos de conocimiento están disponibles y cuales se necesitan, de acuerdo con las Ideas Rectoras.* Para ello es básico tener y mantener actualizado un *inventario y mapas de conocimiento accesibles a la organización y tomar las decisiones de acuerdo con estos*. Es importante también, tener gestores de conocimiento que sepan dónde se puede encontrar el conocimiento o las personas que puedan crear y utilizar ese conocimiento en las metas de la compañía. *La alta gerencia tiene que utilizar y reforzar un cuerpo de mandos medios (líderes basados en el conocimiento) y activistas⁹, que actúen como gestores de conocimiento*, que mantengan actualizado el dominio sobre los recursos de conocimiento y utilizarlos en la forma adecuada.

Obsérvese que esta concepción, basada en los modelos más desarrollados de *GC*, no se basa tanto en unos *gerentes del conocimiento* específicamente, (aunque, si pertenece al primer nivel de dirección, y juega un papel importante en las decisiones estratégicas de la organización, pudiera cumplir su función) sino en un *cuerpo de dirección* de dirigentes máximos y medios, *preparado (y capacitado) para asumir el cambio* hacia el enfoque de la *GC* y que *se encarga, con su forma de trabajar, de mantener estas formas de aprendizaje permanente*. Sin embargo en la mayoría de los casos, cuando se toma la decisión de dar los primeros pasos para introducir la gestión del conocimiento, *la alta gerencia delega la preparación técnica* para ello *en personas que actúan como asesoras o mandos medios*, pero solo los que específicamente se designan *para encargarse de la GC como tarea*, y no la totalidad del cuerpo de dirección, que debería involucrarse *en un enfoque gerencial diferente*.

- *El factor afectivo juega un papel decisivo en el enfoque de la GC.* Si el conocimiento es visto como un recurso personal y factor de éxito y permanencia en la organización, difícilmente se puede lograr que las personas lo compartan. Para que el conocimiento (sobre todo el tácito) sea compartido y para que se produzca la creación colectiva de conocimiento *tienen que existir fuertes nexos afectivos, atención y cuidados mutuos¹⁰, gran confianza y compromiso, entre los que intervienen y entre estos y la organización representada por su dirección.*

Estos nexos no parecen formarse espontáneamente en los contextos (*Ba*) habituales de las organizaciones. Cuesta reporta una investigación realizada en el año 2000, con 25 personas que representaban a 20 empresas de producción y servicios de la capital cubana, entre las cuales hubo

⁸ Concepto introducido por Senge, equivalente a la *Visión del Conocimiento* en el modelo japonés; comprende Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Principios y Valores Expuestos, Políticas y Normativas de la organización.

⁹ Véase: G. von Krogh; I. Nonaka and K. Ichijo. Develop knowledge activists! *European Management Journal* 15(5), 1997. 475-483.

¹⁰ G. von Krogh, Care in Knowledge creation, *California Management Review* 40(3), 1998. 133-153

marcado consenso, en que las tres *razones principales que estaban frenando el acercamiento de las empresas a los enfoques de Aprendizaje Organizacional* eran:

- a) *La alta dirección*, no obstante ser capaz y preocupada por la formación, se encuentra asediada o arrinconada por la constante operatividad y el corto plazo, descuidando la formación continua y *percibiendo el proceso de formación como algo externo*, concierne a escuelas y universidades.
- b) *Clima laboral de poca confianza* no solo de los directivos con respecto a los subordinados, sino entre los mismos empleados (*temor a compartir conocimientos* debido a la competencia individual, *desmotivación hacia el trabajo*, evitando ser percibidos como interesados por ascender en sus cargos, *dificultades de comunicación y de relaciones interpersonales, poca interacción*, celos, etc.)
- c) *Falta de trabajo en grupo o equipo*, “...en buena medida capaz de explicar la segunda e incluso la primera”¹¹

Aspectos tales como la *disposición de los espacios y la distribución de trabajo, que deben tender a lo grupal y no a lo individual*, los *contextos para la comunicación informal, recreación conjunta, intercambio abierto sobre problemas medulares de la organización* (creados por la administración, como estrategia importante, y no como actividad sindical, secundaria o colateral); la *información de cada uno y de toda la organización a disposición de todos*; la *retribución y la estimulación más orientadas hacia quién comparte su conocimiento que a quién lo tiene o lo adquiere y más hacia los grupos que hacia las personas*, con *libertad para distribuirlas entre sus miembros con ajuste a las necesidades* de los grupos o personas, y otros aspectos que serán tratados en el presente trabajo, forman parte de un cambio de concepción de la gerencia y de la estructura y funcionamiento de la organización que transforma cualitativamente y le da a la llamada *GRRHH* la dimensión de *toda la organización*, hacia la *Gestión Humana*.

“Para propiciar *amor, cuidado, confianza y compromiso*, los productores de conocimiento¹² necesitan estar *altamente inspirados y comprometidos* con su propósito. También necesitan ser *generosos y altruistas*. No deben tratar de monopolizar el conocimiento creado por la organización o tomar créditos de los logros de otros miembros... necesitan ser *pensadores positivos*. Deben tratar de evitar tener o expresar pensamientos y sentimientos negativos. En su lugar, deben tener *pensamientos creativos y positivos, imaginación e impulso a la acción*.”¹³
Destaca Nonaka, como condición para el éxito del enfoque de *GC*.

¿Qué se deduce de estas “Cuestiones de difícil dominio en el enfoque y la cultura de GC”?

Puede deducirse de los párrafos anteriores que *la estrategia para introducir la GC debe comenzar por el aprendizaje cognoscitivo y afectivo de toda la estructura de dirección; que la*

¹¹ Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. Serie Perfeccionamiento Empresarial. Ed. Academia. La Habana, 2001. 93 p. Págs. 38-39

¹² Aquí Nonaka se refiere fundamentalmente a los mandos medios (líderes) y activistas, en los grupos, más que a la alta dirección, ya que, en este caso, da por sentado que estas son disposiciones que siempre tiene la alta gerencia.

¹³ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 27-28

estrategia de GRRHH (y de trabajo con los directivos donde esté separado) debe centrarse desde el inicio en el cambio de mentalidad de la gerencia y en la creación de la “Ba” en toda la organización, para que se pueda lograr el intento.

La definición o enfoque que se describe en el párrafo anterior, integra armónicamente y permite incorporar los resultados de las experiencias que se derivan de los modelos principales que abordan la **GC**: el **modelo japonés**, liderado por Ikujiro Nonaka, que se basa en propiciar la dinámica de interacciones humanas que produzcan las transformaciones progresivas de **Conocimiento Tácito y Explícito** y la sedimentación de sus resultados en el **Conocimiento Organizacional**; el **modelo de Capital Intelectual** que se remite a Edvinsson y Malone en lengua inglesa ya que en habla hispana, ha estado liderado por Eduardo Bueno y la escuela de EuroForum, que se basa en la dinámica de interacciones humanas que conforman el **Capital Humano** y el **Capital Relacional** y la sedimentación de sus resultados en el **Capital Estructural**, y el **modelo del MIT**, liderado por Peter Senge y Edgar Schein¹⁴, que se basa en la dinámica de las interacciones humanas que produzcan las transformaciones progresivas entre los **Valores Expuestos de la Cultura Organizacional** y sus **Supuestos Básicos Subyacentes** y la sedimentación de sus resultados en el nivel de los **Artefactos de la Cultura**, mediante el desarrollo de una estrategia estructurada en **cinco disciplinas del Aprendizaje Organizacional (AO)**¹⁵: **Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales Compartidos, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo**. También los planteamientos son compatibles con el **modelo Sueco**, presentado por Wikström y Normann¹⁶, publicado en Inglaterra y EE. UU. y estudiado por Nonaka, que se basa en la idea de **la compañía como sistema de conocimiento** y la dinámica de las interacciones humanas, dentro y fuera de la organización (**estrella de valor**), que producen las transformaciones progresivas entre el **Conocimiento Generativo, el Productivo y el Representativo**. Se incorpora a estos enfoques más difundidos, la mencionada visión “holística” del Prof. Klaus North, de Alemania.

Polémica sobre los términos “Recursos Humanos, Capital Humano y Gestión Humana” bajo los principios de la GC y el AO

La **Gestión Humana** es el término que este autor considera que responde a los principios de la **GC y del AO** debido a que coloca al hombre, a su bienestar, a su desarrollo personal y grupal, **en el centro de atención de los procesos de trabajo**, y no como un **recurso o capital** de la organización equiparándolo con otros **recursos “no humanos”**. Este autor prefiere **concebir a la organización como espacio físico o virtual (Ba) donde se reúnen, e integran su trabajo, diversos hombres que buscan y alcanzan su propio crecimiento (Dominio Personal, según Senge) mediante la interacción, el intercambio, con los demás (Visión y Modelos Mentales Compartidos, Aprendizaje en Equipo) en un ambiente gratificante, de confianza, y obtienen su remuneración y estímulo por su nivel de participación en el bienestar general de todos los que integran la organización**. Así, la organización no solo **produce** para el bienestar de actores del entorno que

¹⁴ Con fuertes antecedentes en la obra de Kurt Lewin y la corriente del Desarrollo Organizacional y la Dinámica de Grupos, también originarios del Massachusetts Institute of Technology (MIT)

¹⁵ Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York, 1990

¹⁶ Wikström Solveig; Richard Norman y otros. *Knowledge and Value. A new perspective on corporate transformation*. Routledge. London and New York, 1994. 141 p.

conforman la sociedad, sino que **genera** el bienestar de todos aquellos que forman parte de la misma.

“... el conocimiento se convierte muchas veces por esta consideración valorativa *en un objeto* que... se prepara cosméticamente *para representar...* y de esta forma *convencer a los inversores*, o bien para *colocar a la empresa como empresa progresista* en la nueva era del conocimiento. La analogía *‘el conocimiento es capital’* es fácil de comunicar; no obstante, descuida su carácter procedimental y *tienta para que sea tratado de igual forma que la información...*”, advierte North.¹⁷

Por otra parte, las facilidades de comunicación que existen en la actualidad - debido a que el propio hombre ha creado para ello las TICs - , hacen que, cada vez más, las fronteras de la organización y de su entorno se desdibujen y *los interlocutores de la organización tengan cada vez mayor participación en los procesos de generación, transformación productiva y representación informativa del conocimiento*, así como la organización se inserta con mayor plenitud en la creación de valor de sus interlocutores. Por esa razón *la Gestión Humana, abarca y humaniza la gestión integrada de lo que se define como Capital Humano y Capital Relacional* (el cual, en esencia, es también *Capital Humano*)

El presente trabajo forma parte de una tríada dedicada a sacar a la luz aspectos de la relación teoría-práctica en la *GC*, vistas a través del *Modelo de Capital Intelectual (Humano, Relacional y Estructural)* que, aún cuando no constituyen un descubrimiento, son de difícil percepción o solución y que, por tanto, deben ser objeto de mucha atención, ya sea para proyectarlos en la forma idónea o para buscar soluciones alternativas y adecuar los niveles de aspiración conscientemente. El primero de esos trabajos es el que ya se ha citado, dedicado a las *Barreras de Capital Estructural*; otro, más integrador de los tres, resume la esencia de los otros, en forma de guía integrada de *Lo que no debe olvidar el Consultor y el Gerente en la introducción de la GC*¹⁸, *mientras que este se dedica a los problemas del tránsito que el enfoque y la cultura de GC produce en la Gestión de Capital Humano hacia la Gestión Humana.*

Un problema de Pensamiento Sistémico y Ba, en la GC y el AO

Por encima de los problemas que se presentan en el contexto de la *Gestión Humana*, que constituye el objetivo principal de este trabajo, se presenta uno de carácter general que, de no ser atendido, relega a segundos planos cualesquiera otros problemas particulares. Este *reside en el intento de GC desde la perspectiva de solo uno o dos subsistemas* (Planificación Estratégica, Dirección por Valores o por Competencias, Recursos Humanos, Información/Documentación, Tecnología, Calidad, Innovación, Mercadotecnia, etc.), lo cual *resulta frecuente debido a que la propia estructura funcional de las empresas* (no solo de las empresas clientes, sino también, en ocasiones, de las consultoras) *suele estar dividida en esa forma*, con personal especializado en cada aspecto y resulta *difícil armar equipos integrales y hacerlos compatibles*. A ello se une la falta de conciencia de que el enfoque de *GC* no es una tarea más dentro de la organización, ni una

¹⁷ Op. Cit. p. 57

¹⁸ Núñez Paula, Israel. Lo que no debe olvidar el Consultor y el Gerente en la introducción de la GC. Problemas metodológicos más comunes. En Memorias de IBERGECYT 2004. Ciudad de La Habana, 16-18 de junio del 2004. 11p.

unidad de acción estratégica, sino que, como se ha podido ver, en palabras de sus teóricos principales, es un asunto de la *gerencia general*, ya que implica revisar la organización y enfocar toda la estrategia gerencial a partir de la dinámica del conocimiento. Este problema ya ha sido abordado por el autor en uno de los trabajos ya citados, con la denominación de *“El enfoque atomístico (por defecto del pensamiento sistémico) de las áreas de gestión que intervienen y que deben gestar y liderar el cambio hacia el enfoque de GC en una organización”*¹⁹.

Algunos proyectos de *GC* se desarrollan básicamente a partir de la perspectiva de la *“Gestión de Información (Gestión Documental, Vigilancia... y gestión de flujos internos de información), la Gestión Tecnológica, la Organización del Trabajo y... la Gestión de la Calidad...”* quedando fuera aquellos aspectos de *Aprendizaje Organizacional (AO)* por los que responden (en los enfoques más contemporáneos) las *Gerencias de ‘Recursos Humanos’ (GRRHH) y de Marketing (interno y externo)*, entre otras...²⁰. Pero es mucho más frecuente, que se conformen estrategias y proyectos de *GC*, solo a partir de las *GRRHH y la Gestión por Competencias* y/o, en alguna medida, de la *Gestión Tecnológica, reduciendo el papel de, o soslayando la integración con, las áreas comprendidas en la Gestión de Información*, debido a la ampliación que va teniendo el espectro de cuestiones teóricas y metodológicas inherentes al campo de la *GRRHH* y, particularmente, la transición de los enfoques *desde la Capacitación hacia el AO, y la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje basadas en la Gestión por Competencias*.

No es posible desarrollar con éxito una estrategia de *GC* sin antes garantizar una *eficiente comunicación entre todas las partes de la organización*, sobre la base de flujos de información que constituyen el insumo imprescindible para la generación, transformación y transferencia del conocimiento, pero la *Gestión de Información* (en sus diferentes modalidades) solo garantiza el insumo para la generación del conocimiento; para formar hábitos y sentimientos adecuados de trabajo en equipos, voluntad de compartir y habilidad de exteriorizar el conocimiento tácito, se requiere el empleo de *métodos y procedimientos de motivación, estimulación, dirección de la actividad grupal mediante diferentes técnicas, una actividad educativa planificada y flexible*.

El problema del *enfoque atomístico* también se reproduce dentro de cada una de las áreas de gestión (de Información, Tecnológica, de “RRHH”, etc.). En cada una de estas, se integran funciones y tareas que deben conformar un sistema, no ser vistas parcialmente o aplicadas de modo sesgado (si no se justifica por las características de una coyuntura específica). En el trabajo mencionado se describen los problemas de *enfoque atomístico* en el caso de la *Gestión de Información* y de la *Gestión Tecnológica para la GC*, mientras que este se concentrará en las que se refieren a la *Gestión Humana*, que, como se ha dicho, abarca la *Gestión del Capital Humano* y la *Gestión del Capital Relacional* (usualmente concentradas en las gerencias de *Mercadotecnia* y de *Calidad*)

Dado el alto grado de integración que presenta la *Gestión Humana* con el enfoque general de la *GC*, algunos de los demás problemas que se explican en el trabajo sobre las *barreras y frenos del Capital Estructural* (estructura, flujos de información y trabajo, infraestructura tecnológica de información y comunicación, acervo informacional disponible o accesible, políticas, reglamentos,

¹⁹ Núñez Paula, Israel A. Barreras de Capital Estructural... Op. Cit. p. 5

²⁰ *Ibidem*

normativas, nivel de organización y gestión de la memoria organizacional, etc.), deberán ser retomados aquí desde la perspectiva habitual de la **GRRHH**. Aparte del mencionado **enfoque atomístico**, se explicaron en dicho trabajo tres barreras, cuya solución está comprendida dentro del marco de creación de una **Ba** adecuada para la **GC**:

- Ausencia o lentitud del tránsito desde las viejas y lentas estructuras verticales de las organizaciones, hacia **estructuras reticulares flexibles** (basadas en la formación de grupos interconectados que se crean y se deshacen según las necesidades).
- Insuficiente perspectiva de que **el grupo encargado de ejecutar las tareas de GC, debe ser una red humana** en la cual la proporción de grupos a atender por cada **gestor del conocimiento** (individual o equipo), de modo simultáneo, no sea tan alta.
- Tránsito desde las políticas, **reglamentaciones y normativas con el nivel de detalle e inflexibilidad característico de las organizaciones verticales**, hacia el nivel estratégico y flexible que se requiere para el desarrollo de la **GC**

Las **propuestas de solución** generales sobre los temas de **Capital Estructural**, (que en alguna medida se refieren o se relacionan con aspectos de la **GRRHH**), son las siguientes:

- 1) Iniciar la introducción de la **GC**, creando **equipos para el cambio**, con profesionales de las diferentes direcciones de la organización (en este trabajo se precisa que **la estructura de dirección debe estar implicada** y se explica la forma adecuada) y **desarrollar la estrategia de Aprendizaje comenzando por dicho equipo, evitando pretextos de falta de tiempo, pues el cambio no puede venir desde afuera (consultores) sino con la participación guiada de las personas en la organización.**
- 2) Realizar un **Diagnóstico de la Organización y de su Entorno** que comprenda módulos fundamentales para **reexaminar la organización** en el sentido de las **barreras** explicadas:
 - a) Sistema de **Vigilancia y Comunicación con el Entorno** (poner en sistema todos los canales de entrada de diversos tipos de información a la organización, para que esta se pueda procesar, almacenar y hacer fluir hacia toda la organización continuamente y hacer lo mismo para las salidas de información hacia el entorno).
 - b) Sistema de **Ideas Rectoras** de la organización, que deben ser el **resultado de la participación del personal de la organización**, para generar compromiso y pertenencia y que deben ser flexibles y modificadas dinámicamente según las coyunturas.
 - c) **Estructura Administrativa y Funcional, Flujos de Información y Trabajo** (para transformarlos de modo que estén basados, fundamentalmente, en la estructura cambiante de grupos que demande la dinámica del conocimiento, según las **Ideas Rectoras**)
 - d) **Recursos de Información y Conocimiento disponibles o accesibles** a la organización (incluyendo personas y grupos, redes de comunicación formal e informal y tipos de actividad generadoras, productoras y representadoras de conocimiento, etc.). **Mapeo** de dichos recursos y actualización sistemática de los mapas.

- e) Sistema de flujos, comunicación y análisis participativo en los problemas fundamentales de la organización, Factores Críticos de Éxito y matriz DAFO de los cambios que implica la **GC**.
- 3) Profundizar en personas, grupos y roles mediante *Identificación y Registro de Usuarios Potenciales, Determinación Dinámica de Grupos o Clusters* (independientes de las fronteras de la estructura actual de la organización), *Determinación de Prioridades o Política Diferencial para la GC y el AO*. Establecer, a través de ellos, los canales de comunicación y transferencia de conocimiento - horizontales e informales - imprescindibles para la **GC**, para el **AO** y su cultura.
- 4) Garantizar que todos los procesos tengan, realmente, un carácter de sistema que permita responder coherentemente, como un todo único, a los objetivos, basado en el principio organizador de la **DNA (Determinación de las Necesidades de Aprendizaje)**. Diversos trabajos del autor y colaboradores o aplicadores, accesibles en Internet (**ANEXO 1**) se dedican a la propuesta de **AMIGA (Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje)** donde se integran los procesos de la **DNA** con la transformación de la organización en una *Organización de Aprendizaje*. En el presente trabajo se desarrolla la propuesta de cambio metodológico que debe operarse en las formas actuales de la **DNA** que se basan en la determinación de las **Competencias** existentes y necesarias.
- 5) *Un mismo gestor del conocimiento debe asumir la atención de varios grupos o clusters* (y no tantos que no permita su atención personalizada), los cuales pueden tener integrantes en común, creándose así un mecanismo de comunicación horizontal que permite que la dinámica del conocimiento en cada grupo sea compartida por los demás, a través de sus conectores. *Deben propiciarse las estructuras matriciales (funciones-objetivos o proyectos) tanto en la organización como dentro del equipo de GC y A*, aunque no se puede prefijar un esquema organizativo que tenga igual validez para todas las situaciones.
- 6) *Priorizar la existencia de espacios comunes de trabajo y de actividades no formales entre personas de diferente rol o función o de diferentes segmentos de la organización y también del personal de dirección, sobre compartimientos privados* (los cuales deben usarse solo cuando se necesite privacidad) *o funciones y actividades divididas*.

De la GRRHH a la Gestión Humana

En el *cambio de paradigma desde la Gerencia de Recursos Humanos (GRRHH) a la Gestión Humana, a la luz de la política, el enfoque y la cultura de GC y AO*, se pueden identificar algunas transformaciones estratégicas, cualitativas, conceptuales y metodológicas:

- (A) *Creación de una nueva Ba* basada en la *perspectiva grupal*, en la *disposición y el comportamiento de compartir conocimiento*, en el *cambio de roles funciones o responsabilidades* dentro de un mismo puesto (o familia de puestos), y en el *componente afectivo o emocional*, el *clima de confianza* y la *aceptación habitual de la iniciativa y el riesgo*, en diferentes tareas de la **GRRHH: Diseño de los Puestos de Trabajo, Selección de**

Personal, asignación de responsabilidades, funciones y tareas, Determinación y Gestión de las Competencias - presentes y necesarias - y formas de *Evaluación, Retribución y Estimulación*.

- B) *Tránsito desde un patrón de Formación o Capacitación* discontinuo y vinculado a las aulas, o al e-learning individual, *hacia el Aprendizaje Continuo en el puesto de trabajo, en la interacción con los grupos, clusters y comunidades de práctica*.²¹
- C) *Convertir la Comunicación en una prioridad de la empresa (Gestión de la Comunicación Corporativa)*, y asegurarse que las personas conozcan el valor que se le reconoce a esto. *Construir espacios* (tiempo, actividades, distribución física de las oficinas, conectividad tecnológica, etc.) *para propiciar la comunicación constante y la transferencia de conocimiento y afecto, para desarrollar relaciones de confianza y credibilidad donde la gente pueda escuchar, hablar y verse* (a diferencia de “visualizarse” a través de la red).
- D) *Integrar con la Gestión Humana, las estrategias de gestión del Capital Relacional y Comunicación con el Entorno* (determinación de los interlocutores internos - con suficiente poder de decisión - y externos de la empresa, estrategias de comunicación, etc.) usualmente separados en gestiones específicas de *Mercadotecnia y Calidad*.

A) **Una nueva Ba en las tareas de la GRRHH, hacia la Gestión Humana (la verdadera perspectiva grupal, flexible y afectiva)**

“La condición básica que fomenta la *ecología del conocimiento* contiene un *sistema de valores* que se caracteriza por los conceptos de *confianza, trabajo en equipo y libre disponibilidad para el cambio continuo*.”²²

Un *grupo* es un conjunto de individuos que se comunican entre sí y comparten una tarea o condiciones comunes. Dentro del grupo se produce una distribución de roles que debe facilitar la integración en sistema para cumplir, entre todos, los objetivos o metas del grupo.

Un *equipo*, está constituido por personas que *priorizan en todo momento* la integración de esfuerzos hacia la búsqueda y el logro de objetivos comunes, *sienten y manifiestan afecto, deseo de cooperación, confianza y compatibilidad* entre ellos, que se ha ido formando en el trabajo y las interacciones entre sus miembros. La satisfacción de cada uno de los miembros del equipo surge conjuntamente con el logro de la meta global, mientras que el fracaso de un miembro en el equipo afecta la satisfacción de todos, así como el desempeño de la totalidad. La *sinergia* es la esencia del trabajo en *equipo*, donde *la productividad alcanzada es superior a la alcanzada por la suma de las productividades individuales de sus miembros*. Debe existir una convergencia simultánea de la energía individual para la realización del todo. *La diferencia entre grupo y equipo radica en el nivel de desarrollo de las cualidades sinérgicas*.

²¹ Véase: Núñez Paula, Israel A. El perfil del master o especialista en Gestión del Conocimiento. Carácter multidisciplinario. En Memorias de IBERGEGYT 2004. Ciudad de La Habana, 16-18 de junio del 2004.

²² North... Op. Cit. p. 17

Se forman grupos de manera espontánea, o se crean para tareas circunstanciales, pero en una organización el éxito depende del *aprendizaje en equipo como modo de ser*, como forma de realizarse los procesos continuos y permanentes de trabajo, por lo tanto, *cuando se crean los grupos se hace con el propósito de convertirlos en verdaderos equipos o de articular los equipos existentes en otros mayores, con el ideal de que la organización funcione como un gran equipo*.

El desarrollo de los grupos se produce a través de la comunicación grupal y de la educación, y es continuo; por eso *la Gestión Humana debe garantizar ese contexto*, esa *Ba*, como sustrato, para que se produzca realmente el tránsito de los grupos hacia equipos. En un libro precedente de este autor²³, siguiendo la escala de A. V. Petrovsky²⁴, se explican tres momentos fundamentales en ese tránsito. Esta escala ha permitido, en varios talleres dirigidos por el autor, diagnosticar el estado de desarrollo actual de los grupos en diversas organizaciones y proyectar indicadores para medir los avances de una estrategia encaminada a la formación de equipos.

Para la verdadera constitución de un *equipo* con características sinérgicas se debe formar una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de las metas establecidas. Para ello se requiere una *Ba* formada por *condiciones culturales, estructurales, normativas, de modelos de gestión y del sistema de retribución y estímulo* diferentes a las que se utilizan en la mayoría de las organizaciones. Se han identificado algunas *características culturales que favorecen la formación de verdaderos equipos o colectivos*. Según Senge serían el *pensamiento sistemático* sobre una organización *basada en equipos*, el manejo profesional del *dominio personal de cada miembro (conocimientos, habilidades, capacidades, polivalencia, transdisciplinariedad y valores)*, la *visión compartida*, los espacios para desarrollar la capacidad, la disposición y el hábito de exteriorizar los *modelos mentales* (conocimiento tácito), o sea, las *disciplinas para del aprendizaje organizacional*. Numerosos autores coinciden en presentar condiciones similares a las expuestas por Senge, pero con diferentes denominaciones. Igualmente existe coincidencia de la mayoría en cuanto a la conveniencia de estructuras más planas, reticulares distribuidas y flexibles.

Una vez aclarada la *Ba* de la *perspectiva grupal* como salto cualitativo en la organización como un todo, puede verse con más claridad el sentido que adquiere esta en el tránsito *de la GRRHH a la Gestión Humana*:

- En el *Diseño de los puestos de trabajo* es necesario reflexionar que los patrones actuales se centran en diseños de puestos individuales con una delimitación clara de las tareas que debe ser capaz de realizar el ocupante y con una alta estabilidad en las fronteras o límites de esas funciones o tareas. *La perspectiva de la organización basada en equipos* obliga a transitar hacia la concepción de *funciones más integrales a realizar por los equipos* y, dentro de ese contexto, *el puesto de un individuo es cada vez más una familia de puestos*, ya que lo que se pretende es que, de modo flexible, dentro del equipo y entre equipos, una misma persona, según sus competencias presentes o las que debe aprender, se inserte y realice diversas y

²³ Núñez Paula, Israel A. *AMIGA*. Versión 3.0. Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades. En CD. Formato html. 3,41 Mb. IDICT. La Habana, 2002. ISBN 959-234-034-X

²⁴ Petrovsky, A. V. *Teoría Psicológica del Colectivo*. Ed. de Ciencias Sociales. La Habana, 1986. 326 p.

cambiantes funciones o tareas, sus fronteras son efímeras, favoreciendo la polivalencia, la transdisciplinariedad... el aprendizaje como modo de ser.

- En la ***Selección de Personal***, la ***perspectiva grupal*** debe ser coherente con el ***Diseño de los puestos de trabajo***; si los puestos son cada vez más amplios en su concepción y la persona debe asumir (o aprender a asumir) diferentes roles dentro del contexto de funciones grupales o intergrupales más difusas, la ***selección de personas*** para ocupar dichos puestos deberá basarse en ***competencias más generales, menos centradas en las técnicas o herramientas específicas y más en las estrategias de pensamiento, la rapidez del aprendizaje, la disposición, la iniciativa, el buen humor, la ética... en fin en un nivel más general de la inteligencia (cognoscitiva y emocional) y, sobre todo de la forma en que esas cualidades se manifiestan cuando la persona se integra a los equipos***. Desde el punto de vista ***metodológico*** también se requiere un cambio de mentalidad; los tests o pruebas suelen recoger muestras del desempeño individual y en un momento dado (condicionado por muchos factores coyunturales). La tendencia debe ser la de ***identificar indicadores observables*** de las variables que definen esas cualidades generales que se han mencionado antes y determinar un ***período de prueba*** en que ***la persona que ingresa recibe una preparación sobre la cultura general de la organización y de los equipos en los cuales se prevé que desempeñe su labor y... a trabajar bajo la observación y evaluación por parte de líderes o mandos medios*** del comportamiento de dichos indicadores. En cualquier caso, la organización en ese período puede aprender de los aciertos y errores del optante, de su conocimiento y sus competencias.
- La ***asignación de responsabilidades, funciones y tareas*** deja de estar ceñida a lo establecido en un diseño rígido del puesto y muchos menos en un calificador de cargo tipificado; ni siquiera resulta conveniente que se determinen de manera estable por la alta directiva; ***la estrategia y cultura de gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional descansa en los mandos medios, que deben actuar como líderes y productores de conocimiento (perfectamente preparados para ello) y que, como se verá más adelante, se determinan y cambian de modo flexible, por la alta directiva, según posean las competencias que pueden conducir a un equipo al éxito en la coyuntura específica de las metas de la organización y del equipo. Esos mandos medios son quienes deben determinar, también en forma flexible y posiblemente cambiante, los roles, responsabilidades, funciones y tareas de los integrantes de los equipos, sin limitaciones para ello***.

“Sirviendo como ***punte*** entre ***los ideales visionarios de aquellos en la cima de la organización y la realidad caótica de la línea del frente, el intermedio tiene entonces que traducir los valores y visiones creados por la cima, en conceptos e imágenes que guían el proceso de creación de conocimiento con vitalidad y dirección. Los gerentes medios trabajan como productores de conocimiento... de acuerdo con la visión de la compañía.***”²⁵

“... en la ***empresa inteligente*** se alcanza su ***posición*** por los ***conocimientos que se poseen y transfieren a otros, la capacidad de conducir a otros trabajadores en la adquisición de***

²⁵ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 24

conocimientos y la *capacidad individual de aprender* y demostrar la especialización eternamente.”²⁶

Los mandos medios en la organización orientada al conocimiento funcionan como ingenieros o productores de conocimiento, expertos, gerentes de proyectos; crean tecnologías, sistemas o productos, aseguran la transferencia del conocimiento; con el conocimiento de la estrategia de la organización y el dominio de las habilidades prácticas, deben gozar de confianza tanto de sus superiores como de sus subordinados; eliminan obstáculos, aceleran la asignación de recursos, conducen investigaciones y actúan como asesores y solucionadores de problemas de los clientes.

Los miembros de la alta gerencia son visionarios, creadores de la *ecología* o de la *Ba* de la organización, las *estructuras* que facilitan la creación y transferencia del conocimiento, basadas en equipos, las *condiciones de confianza, cooperación flexibilidad y riesgo*, determinan las condiciones para el entusiasmo y la motivación mediante el *diseño del sistema de remuneración y estímulo*; gestionan la *relación entre la estrategia a largo plazo y las condiciones coyunturales*; identifican y desarrollan *valores*; determinan el *posicionamiento* de la organización sus *prioridades y objetivos estratégicos*; ceden las decisiones tácticas a los mandos medios, a la vez que descubre en ellos los talentos y desarrollan sus competencias; evalúan el desempeño y *reservan un tiempo para su propio aprendizaje, dos o tres días del mes; esto no debe verse como un “lujo” sino como una responsabilidad que, de ser incumplida, afecta a todos en la organización*; tiene que haber una relación directa entre esta formación y los objetivos estratégicos.

Los especialistas y técnicos deben ser los hombres prácticos, con conocimientos técnicos específicos, prestadores de servicios, con capacidad para la comunicación e intercambio con los clientes, manteniendo en positivo la imagen de la organización, muy preocupados por su aprendizaje multifacético a través de la propia experiencia.

La nueva *Ba* de la *perspectiva grupal* en la *asignación de responsabilidades, funciones y tareas*, se proyecta también hacia la *estructura de dirección de la organización*. Uno de los cambios cualitativos más fuertes para la cultura occidental y tropical es el establecimiento y consolidación de los *equipos de dirección*. Es imprescindible eliminar la práctica de que solo el directivo de rango más alto es quien toma todas las decisiones, de modo casi unipersonal y que es el único que representa a la organización en los intercambios con el entorno, particularmente con niveles superiores de la organización. Los beneficios de la visión compartida, del trabajo en equipo, de la transformación de las formas conocimiento mediante el intercambio y el aprendizaje como modo de ser, se manifiestan del mismo modo y con efectos amplificados en la actividad que desemboca directamente en la toma de decisiones. La *GC* debe ocurrir dentro de los *equipos de dirección* para que sus miembros sean capaces de propagarla a través de toda la organización.

La distribución fija y estrecha de responsabilidades dentro del equipo de dirección, el funcionamiento de la directiva desde oficinas separadas con comunicación limitada a los medios electrónicos y el personal de apoyo; la reunión como excepción y no como modo habitual de trabajo conforman una *Ba* incompatible con la *GC* y el *AO*, *donde el intercambio de roles y responsabilidades permite aprender a todos de todos y aprovechar la ideas que le surgen a*

²⁶ North... Op. Cit. p. 34

todos sobre todo en el intercambio con todos los demás miembros de la organización De ese modo, en un momento dado, un miembro cualquiera de la Directiva puede representar a la organización con pleno conocimiento, aunque conservando claro el principio de que *se delega la tarea pero no la responsabilidad*. No obstante, la *confianza* que es también un resultado de esa *Ba* permite la sustitución sin preocupaciones de un directivo en la representación de la organización.

Aunque en los últimos años se ha demostrado fehacientemente la necesidad de los equipos para mejorar el desempeño de la organización, se ha trabajado relativamente poco en las esferas directivas. Algunos estudios muestran que los *equipos de trabajo directivo*, no producen los resultados esperados. Contradictoriamente, los altos mandos exigen a sus subordinados el trabajo en equipo, conscientes de sus ventajas, pero cuando se trata de ellos mismos, se presentan problemas difíciles de superar. Así, quienes deben actuar como gestores del cambio, de modo más o menos consciente, se convierten en la resistencia al cambio. Uno de los indicadores más comunes de esta aseveración está en el hecho de que cuando se trata el tema de la formación, preparación y entrenamiento en los temas y formas para introducir el enfoque y la cultura de *GC* y *AO*, rara vez participan los directivos del primer nivel; en cambio envían a sus subordinados; pero cuando estos regresan con ideas revolucionarias (que ya no se ven como iniciativas propias o fruto de la coparticipación) se ponen frenos a su desarrollo.

- La nueva *Ba* de la *perspectiva grupal* en la *Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)* y la *Gestión por Competencias* también produce cambios de orden conceptual y metodológico en estas actividades. Los modelos teóricos relativos a la *GC* y al *AO* que se han mencionado coinciden en definir tres niveles de existencia de la *Cultura* en las organizaciones. La *Cultura de la Organización* como un todo, *los sentidos grupales o subculturas* (formas que adopta la cultura en los diferentes grupos, que pueden diferir bastante) y el *sentido personal* de los individuos.

El *sentido personal*, y su interrelación con el *sentido del grupo* o la *cultura organizacional* y social, tiene gran importancia para la *Determinación de las Necesidades de Aprendizaje* en estos tres niveles. *El conocimiento y la conciencia individuales tienen su origen y destino en el conocimiento y en la cultura de la organización y de sus grupos*. En el trabajo de equipo se produce una cultura propia que existe en un nivel supraindividual o intersubjetivo, una *subcultura* en términos de Schein. Mediante la comunicación, ese resultado se transforma en *un logro personal que, a la vez, no puede separarse totalmente del grupo (a veces el logro casi no significa nada fuera del grupo) debido a los elementos comunes de la experiencia concreta*.. Senge cita a Nonaka: “...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.”²⁷

La *DNA* (competencias presentes y necesarias), si bien se proyecta hasta el nivel individual (y esto es lo usual cuando se elaboran los llamados “planes de carrera”), *debe llegar, por encima,*

²⁷ Senge, Peter y otros. La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Barcelona, 1995. 593 p. Pág. 24

hasta el nivel organizacional global, o sea, las Necesidades de Aprendizaje de la Organización como un todo: necesidad de aprender a funcionar como unidad, necesidad de un clima de confianza y de afecto positivo, necesidad de que las Ideas Rectoras sean comunicadas y compartidas y muchas otras de aspectos no logrados que ya han sido tratadas, pero ***sobre todo, la DNA en este enfoque que se basa en los equipos, debe tener su núcleo básico en las necesidades que se manifiestan en el nivel grupal.*** Estas no son la sumatoria de las necesidades individuales de sus miembros, sino necesidades de ***competencias específicas de ese nivel*** de integración, que constituyen la esencia del enfoque de la ***GC*** y del ***AO***: Disposición y habilidad para ***crear en equipo, compartir visión, modelos mentales o conocimiento tácito, determinar oportunidades y resolver problemas en conjunto; comunicación horizontal e informal, clima de confianza y seguridad*** (que aquí es decisivo y que es siempre una cualidad supraindividual), ***Compatibilidad*** (Lógico-Formal, Social- Psicológica y Personal-Psicológica), etc.²⁸

El comportamiento de las personas en un grupo, difiere del mismo 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. ***Solo bajo esta óptica es adecuado estudiar las necesidades de aprendizaje.*** En el curso de la ***comunicación grupal***, transforma la motivación inicial de sus integrantes, se produce un ***aprendizaje***. Por ello, el estudio de estas necesidades debe ser continuo. Todos los autores consultados sobre este particular (Senge, Petrovsky, Mucchielli y otros) mencionan como fenómeno frecuente que entre grupos de funciones o subculturas similares, los lenguajes son más compatibles y se facilita la comunicación, pero se generan menos ideas diferentes. Cuando se produce entre grupos de funciones diferentes, la comunicación es más compleja ***dadas las diferencias entre las subculturas o los sentidos grupales específicos***, los ***diferentes puntos de vista*** sobre los mismos significados; sin embargo, estos procesos de comunicación ***suelen generar con mayor calidad y aplicabilidad, el nuevo conocimiento.*** Cada una de esas subculturas tiene una serie válida de supuestos desde su propio punto de vista y los encargados de la ***GC*** 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 dada. Para Senge, el ***Diálogo*** “...no es solo un conjunto de técnicas... Durante el proceso de ***Diálogo*** la gente aprende a pensar en conjunto, no solo 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***”.²⁹ **La capacidad de Diálogo es una importante Competencia Grupal.**

La conclusión de todas estas explicaciones y de muchas otras que se brindan en el libro mencionado de este autor, es que bajo las ***perspectiva grupal*** que es la piedra angular del enfoque de la ***GC*** y del ***AO*** la ***Determinación de las Competencias Existentes y Necesarias (DNA)*** no puede quedar en el nivel individual de los planes de carrera, sino que ***hay que determinar las competencias existentes y necesarias en los diferentes grupos o equipos, en alguna(s) de sus***

²⁸ El tratamiento de la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje y de las Competencias en el ***nivel grupal***, se encuentra tratado en detalle en: Núñez Paula, Israel A. ***AMIGA***. Versión 3.0...Op Cit.

²⁹ Senge, Peter et al. ***La Quinta Disciplina en la Práctica***. Op. Cit. p. 371

combinaciones y en la organización como un todo; además, dada la dinámica de creación integración y separación de los grupos según los propósitos coyunturales, *tal determinación de competencias no puede ser “estática”* y permanecer en una gaveta, sino que su resultado *debe estar registrado en una base de información que se actualice sistemáticamente* y sobre la cual se establezcan, de modo estructurado los *mapas de conocimiento y de necesidades*.

“Para esto, en primer lugar se debe conseguir la transparencia, *‘quién sabe qué en la empresa’*... A este respecto las empresas han creado, análogamente a las guías de teléfono, las denominadas *‘páginas amarillas’* o *‘mapas de conocimientos’*...”³⁰

El conocimiento o las competencias que se poseen o se necesitan por una persona, un grupo, o la organización *en el presente y para el futuro*, se encuentran determinados, *por la historia*; o sea, que la *DNA* no solo debe tener en cuenta los determinantes presentes y la proyección futura (prospección) sino también los elementos más significativos de los contextos históricos personales, del grupo, de la organización... y de la sociedad y la coyuntura internacional. “*Las competencias son... contextuales*: ... se relacionan con la actividad realizada y *se concretizan en el momento de su aplicación para solucionar un problema*.”³¹

Para la *DNA* *no basta con obtener el criterio verbal* de diferentes personas. Es recomendable emplear técnicas o *métodos empíricos dentro del contexto de la acción real y la observación directa y hacerlo una cantidad de veces o en forma continua por un tiempo que permita observar indicadores conductuales en diferentes situaciones y sus transformaciones en el tiempo*. Schein reconoce que los dos niveles superiores de la cultura (Supuestos Básicos Subyacentes y Valores Expuestos), *no pueden ser investigados solo con cuestionarios o entrevistas (individuales)* debido a que, de una parte, *lo que interesa no es la visión personal, sino la visión colectiva misma* y, de otra parte, solo una *combinación sólida de técnicas, donde la observación y la participación en las actividades cotidianas*, pueden servir para inferir los elementos de ese nivel. Cornella expone varias razones contrarias al empleo de cuestionarios:

- “La pregunta sobre necesidades es normalmente confundida, aunque sea a nivel psicológico, con la pregunta *‘deseos’*. O sea, el interlocutor no responde lo que necesita sino lo que cree que necesita...
- ...Alguien puede solicitar el acceso a un servicio muy especializado... con el simple objetivo de decir que dispone de él, aunque acabe no dedicándole ni un segundo de su atención...
- Cuando alguien es preguntado sobre lo que necesita, tiende a responder por exceso... necesita *‘todo’*... aunque, obviamente, mucho de ese todo acaba no sirviéndole para nada...
- *Uno no sabe lo que no sabe*... desconocemos más información que nos podría ser de utilidad (ignorancia profunda) que conocemos información que, aunque no la tengamos, sabemos que tenerla nos sería de utilidad (ignorancia concedora)”³²

³⁰ North... Op. Cit. p.17

³¹ *Ibidem*. p. 127

³² Cornella, Alfons. La información alimenta y ahoga. Infonomía.com. La empresa es información. Nov. 2000. [en línea] www.infonomia.com/regalos/cornella2.pdf [Consulta: 6/10/2002]

- La nueva **Ba** de la *perspectiva grupal* en la *Evaluación, Retribución y Estimulación* constituye un importante *elemento educativo de la Ba* para poder conseguir, a lo largo del tiempo, la formación de las disposiciones psicosociales y las competencias del trabajo en equipo. Si el hombre desarrolla su vida y su trabajo en grupos (familia, equipo de trabajo, amigos, etc.) es lógico que sus resultados tengan trascendencia en el contexto de esos grupos y que sus necesidades (no biológicas) se manifiesten en relación con las *subculturas* de esos grupos.

Si se desea producir un cambio de la orientación individual de la conducta a la orientación grupal, *la Evaluación del desempeño de las personas debe centrarse (no considerar como aspectos secundarios sino principales)* en aquellos aspectos que se relacionan con aportes al nuevo conocimiento en los *debates colectivos*, volumen o frecuencia en que *comparte sus conocimientos* y *trasmite sus experiencias* a los demás (más que haberlos adquirido o poseerlos), grado en que *contribuye al buen estado de ánimo, al entusiasmo, a la colaboración, al clima de confianza y seguridad* y otras conductas relativas al desempeño y al bienestar de los equipos. La *Retribución* y la *Estimulación*, en consecuencia, deben estar encaminadas a reforzar esas disposiciones y comportamientos; el hombre debe recibir más por su participación y contribución a los grupos, aunque también reciba en correspondencia con su Dominio Personal. Los mecanismos de estimulación no deben enfrentar a unas personas con otras ni crear jerarquías prefijadas de obtención de estímulo, fuera de los criterios de aporte a los equipos, ya que ello contradice toda la perspectiva grupal que se ha estado explicando, y justo allí donde se llega a la satisfacción del hombre con sus resultados. Por otra parte, como se ha dicho, las necesidades *individuales* se dan en el contexto de las *subculturas* a las que pertenece y esa es la visión más cercana del hombre sobre sus necesidades y desde cuya perspectiva valora la estimulación que recibe; así, la *estimulación debe estar en correspondencia con las necesidades personales, familiares y de equipo de trabajo*; no adoptar una forma tipificada al margen de las necesidades concretas.

North cita a Lutz: "... se remunerarán según el tiempo de presencia solo aquellas actividades en las que esto sea realmente decisivo... los pagos se harán efectivos según criterios de rendimiento o de éxito, o simplemente según la disponibilidad de ciertos potenciales en cuanto a capacidades y relaciones"³³

Por último, vale enfatizar que la creación de la nueva **Ba** de la *perspectiva grupal* debe tener muy en cuenta todos los *elementos de carácter afectivo* que se han estado mencionando, identificarlos y trabajarlos metodológicamente como factor de éxito en el cambio hacia el enfoque de la **GC** y el **AO**. En su último libro, "Trabajando con *inteligencia emocional*", Goleman identifica 25 *competencias* que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo, derivadas de las cinco áreas de la teoría homónima de Salovey y Mayer - *autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales*. En todas las tareas mencionadas de la *Gestión Humana* pueden tenerse en cuenta esas competencias como existentes o necesarias. Existe una amplia bibliografía sobre la inteligencia y la educación emocional, de gran utilidad para la gestión de la educación correspondiente. En el libro

³³ Op. Cit. p. 26

mencionado de este autor se amplía sobre este tema y se listan en un Anexo, las competencias emocionales, en forma organizada.³⁴

B) De la Capacitación discontinua, individual y vinculada a las aulas, hacia el Aprendizaje Continuo, en equipo o comunidades de práctica, y en el puesto de trabajo.

“*La gestión de las competencias en las empresas orientadas al conocimiento* tiene como actividad esencial, *a diferencia de lo que se entiende tradicionalmente por capacitación y actualización profesional*, la *integración de aprender y enseñar, al llevar a cabo la autoorganización, la utilización de las competencias...*”, distinguen North y Rivas³⁵

"Calhoun Wicks establece una fórmula para el aprendizaje organizacional... *información compartida, inventiva e implementación*... dos componentes hacen a esta fórmula única para aprender: *Compartir... el conocimiento, y la invención*."³⁶ “En la organización tradicional, las personas pueden ser 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*.”³⁷

"Dave Ulrich, de la universidad de Michigan plantea: '*... la actividad de entrenamiento debe cambiar de tener exclusivamente un portafolio de habilidades individuales para tener... habilidades de trabajo en equipo, entrenamiento interfuncional y comunicaciones interpersonales*.' ”³⁸

Debe tenerse cuidado con el hecho de que *los recursos de conocimiento, particularmente cuando se convierten en rutinas o tecnologías, pueden reforzar la creación de nuevo conocimiento, pero también pueden frenarla. El éxito a veces conduce a la sobre explotación del conocimiento existente y se torna un freno para el conocimiento nuevo*. Los productores de conocimiento deben ser capaces de improvisar y facilitar la improvisación a los participantes en el proceso de creación de conocimiento.

“El *caos creativo* ayuda a concentrar la atención de los miembros y los impulsa a *trascender las fronteras existentes para definir el problema y resolverlo*. Enfrentando el caos, los miembros de la organización experimentan el *rompimiento de rutinas, hábitos y patrones cognitivos*. Las rupturas periódicas o “desaprendizajes” proveen oportunidades importantes para que ellos reconsideren su pensamiento y perspectivas fundamentales”.³⁹

“La capacidad de aprender de una organización y su capacidad para tirar por la borda los conocimientos que ya no son importantes – aprender y desaprender - , tiene cada vez mayor trascendencia...”⁴⁰, señalan North y Rivas

³⁴ Núñez Paula, Israel A. *AMIGA*. Versión 3.0... Op. Cit.

³⁵ Op. Cit. p. 123

³⁶ Willets, Larry. Op. Cit. p. 2

³⁷ Ibid. p. 3

³⁸ Ibid.

³⁹ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 26

⁴⁰ Op. Cit. p. 14

Todos los modelos o enfoques hacia la **GC** y el **AO** destacan la importancia del **trabajo en equipo** para propiciar, mediante la interacción, los procesos en los cuales el **conocimiento tácito** de las personas se integra a los grupos y la organización y se utiliza de manera efectiva y **continuada** en los **procesos generativos, productivos y representativos del conocimiento, transitando hacia conocimiento explícito de la organización** y luego, **mediante su dominio y automatización (internalización), hacia conocimiento tácito de sus miembros**. El nuevo conocimiento surge a partir de la **reflexión sobre experiencias anteriores** y de la capacidad generativa del **diálogo**. La dirección adecuada de ese ciclo, de modo consciente y planificado, constituye la forma de **gestionar el conocimiento y el aprendizaje**. Los equipos o grupos se forman por sus **áreas de conocimiento complementarias en función de los problemas**, se rebasan las fronteras organizacionales o se flexibiliza la estructura funcional para favorecer la participación de los que deban estar presentes en las interacciones. Este es el carácter estratégico de la dinámica de la formación de grupos o **clusters**, que se funden o se separan coyunturalmente para el tratamiento de diferentes problemas.

El **aprendizaje dentro de las organizaciones se complementa con el aprendizaje entre las organizaciones** producto de las facilidades de **comunicación con el entorno** que introducen las TICs que propician la **colaboración entre organizaciones**: proyectos conjuntos; investigaciones, marketing, publicidad, promociones; convenios de intercambio de información, etc. La cooperación estratégica puede provenir de proveedores, usuarios, asociaciones sin fines de lucro, empresas o de otras unidades de información.

“Los trabajadores de una empresa de este tipo (inteligente) pueden decir por sí mismos, con razón: aprendemos rápido de otras empresas, transferimos los conocimientos hacia y desde nuestros clientes, proveedores, socios de alianzas y competidores”, apunta North⁴¹

En resumen, el enfoque hacia la **GC** y **el AO**:

- Considera a las propias personas, dentro y fuera de la organización, como fuentes que propician la generación de conocimientos, y de las competencias (cognoscitivas y emocionales), la formación de un **clima** y una **cultura organizacional** orientada al cambio, al mejoramiento continuo (innovación) y al aprendizaje continuo como **modo de ser**.
- Se basa en actividades de **solución de problemas reales** de la organización, **en equipo** - sea en forma directa o a través de los recursos tecnológicos - , **determinando los participantes en cada caso según lo que cada miembro necesita o lo que puede aportar para la solución del problema**, a partir de la **información** que existe dentro y fuera de la organización. Por esta razón **es importante el dominio de las técnicas de trabajo en grupo, de identificación y solución de problemas y de desarrollo de la creatividad**.
- 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**) o sea, que se ajusta en la medida posible **a las necesidades específicas de personas o grupos en consonancia con los de la organización o comunidad**.

⁴¹ *Ibíd.* p. 33

- Requiere un *uso óptimo de las TICs disponibles* y una *combinación flexible, creativa y adaptada a las necesidades, de diferentes formas de interacción y comunicación*. Se basa en una concepción de *Red interna de la organización y de esta con su entorno*.

En conclusión, *Aprendizaje Organizacional* es 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, a través del proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, competencias, motivación, intereses, ideales (visión compartida), personalidad (sentido personal, grupal, cultura). Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de *aprender como modo de ser*, puede ser catalogada como una *Organización de Aprendizaje (Learning Organization)*.

Ulrich⁴² sintetiza la transición de la Capacitación hacia el Aprendizaje Organizacional en las siguientes transformaciones:

- Del entrenamiento genérico, al *entrenamiento a la medida*.
 - De los casos de estudio al *aprendizaje en la acción*.
 - De la competencia individual a las *capacidades organizacionales*.
 - *De la participación individual a la de equipo*.
 - *Del aula al aprendizaje global*.
 - De las *competencias* a las *estrategias*.
 - De los *presentadores externos a los internos*.
 - De las *sesiones de entrenamiento limitadas* hacia las *ilimitadas*.
 - De modelos de aprendizaje locales a *modelos de aprendizaje globales*.
- C) **Convertir la Comunicación en una prioridad de la empresa (Gestión de la Comunicación Corporativa), y asegurarse que las personas conozcan el valor que se le reconoce a esto. Construir espacios para propiciar la comunicación constante y la transferencia de conocimiento y afecto.**

La *GC* y *el AO* se basan en la *Comunicación* por lo que la *Gestión de la Comunicación Organizacional* pretende elevar la *calidad* de tales procesos. La escala de Tobio⁴³ establece tres niveles de desarrollo de la Comunicación Organizacional, *que deben ser diagnosticados y que sugieren una estrategia para avanzar en esa escala hacia su nivel superior*. Según este autor en el estadio más bajo, la comunicación se ve como un *proceso espontáneo* y no se le concibe como objeto de *gestión*; se dan instrucciones mínimas y se deja que la comunicación ocurra básicamente a través de sus canales informales. En un nivel algo superior la organización descubre la necesidad de sistematizar su comunicación interna, se *establecen mecanismos para que la información fluya por la organización 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*. En el nivel superior, la *comunicación* se entiende como vehículo para transformar la organización, rebasa su función de apoyo y adquiere un carácter estratégico para

⁴² Willets, Larry. Op. Cit. p. 3

⁴³ Tobio M. El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales. Anuario de Comunicación 1997. Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM). Madrid, 1997. p. 184-185.

gestionar el cambio, convirtiéndose 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*.

La Gestión consciente de la Comunicación Organizacional, comienza por pensar en y crear todos los espacios posibles para que se produzca la Comunicación; espacios *físicos*, de *tiempo*, de *conectividad*, de actividades de trabajo e informales conjuntas, entre gente de la organización que tienen diferentes vínculos, directos e incluso indirectos y también con gente del entorno de la organización que pueden aportar conocimientos, experiencias, afectos, seguridad, etc. *Normalmente la configuración de los espacios parece ser contraria al propósito de facilitar la comunicación horizontal e informal* a través de las cuales se crean las sinergias principales que conforman la *Ba*. Oficinas separadas por funciones e incluso por personas, uso de la tecnología de la información y las comunicaciones para sustituir el intercambio presencial - hasta el punto de considerarse más fácil enviar un mensaje electrónico que tocar la puerta de la oficina contigua-. Las reuniones como excepción y no como modo habitual de trabajo en equipo. Las reuniones de dos o tres apartados, como regularidad y no como excepción. Lo común para los directivos es tener oficinas privadas y, cuando es necesario, ir al salón de reuniones, cuando lo adecuado sería trabajar en un local conjunto y, cuando fuese necesario, reservar un privado y lo mismo sucede con los espacios de trabajo del personal. El afecto, la confianza, la ayuda mutua, como sustratos para la creación y transferencia de conocimiento, el aprendizaje mutuo de las estrategias y la competencias, la inteligencia, frutos del *AO* no surgen sino a través de una amplia, profunda, constante, abierta, horizontal, formal e informal, *Comunicación*. Este es otro de los grandes y difíciles retos del enfoque y la cultura de la *GC* y del *AO*, pero debe tomarse muy en cuenta en cada intento sincero de acercarse al mismo.

Resulta conveniente colocar aquí importantes declaraciones de expertos sobre la forma correcta de gestionar la comunicación dentro del enfoque hacia la *GC* y el *AO*:

Modelo sueco: “En la misma forma en que la capacidad para la *colaboración constructiva y creativa a través de las líneas divisorias en la relación cliente-proveedor* es importante para la óptima creación de valor, también es necesario que las personas en la compañía puedan colaborar, *cruzando viejas fronteras y reuniendo el conocimiento existente de diferentes niveles y diferentes partes de la organización...* En la organización generadora de conocimiento, las personas... son *libres para moverse, tanto física como mentalmente*. Ellas *intercambian información y se comunican unas con otras, fuera de toda limitación, estructura formal, jerárquica u otra*. Ellas buscan contacto y hablan con cualquiera, *dentro fuera de la organización*, que pueda poseer conocimiento relevante para la solución de un problema particular”⁴⁴

Modelo japonés: “La alta directiva y los productores de conocimiento pueden construir la *Ba* proveyendo *espacio físico tal como salones de reunión, espacio virtual tal como una red de computadoras, o espacio mental, tal como objetivos comunes* ... Para construir la *Ba* los líderes también tienen que *escoger la combinación correcta de personas a participar y promover su*

⁴⁴Wikström, Op. Cit. p. 113

interacción... los productores de conocimiento tienen que proveer las condiciones necesarias, tales como autonomía, caos creativo, redundancia, variedad de requisitos, y amor, cuidado, confianza y compromiso".⁴⁵

España: Manuel Castells en su descripción del nuevo modelo "empresa-red" o el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal, menciona entre sus tendencias, la "... *maximización de los contactos con los proveedores y clientes; e información y formación de los empleados en todos los niveles... las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones.*"⁴⁶.

Estados Unidos: Chris Turner desarrolla un tema (dentro de la última obra de la famosa trilogía de P. Senge⁴⁷), llamado *¿Qué son las comunidades de práctica?* Turner las identifica como comunidades de hecho, que no tienen una definición específica, ni nombre propio, ni afiliación formal, ni posición reconocida, pero 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, *creando situaciones de comunicación informal* como actividades recreativas, deportivas, celebraciones, etc.

"Uno de los aspectos más estudiados de la *comunicación grupal*... es el de los *roles o papeles* de las personas en los grupos, sus *interrelaciones* (reflejo interior, psíquico, de las relaciones) e *interacción* (comportamiento observable, "externo" o resultante). El *rol o papel* puede ser definido 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 *roles* más o menos tipificados para determinadas profesiones, puestos de trabajo, etc., y roles específicos para determinadas situaciones en la actividad de un grupo dado y en condiciones histórico-concretas. Las personas que desempeñan determinados roles en condiciones tipificadas durante períodos largos de tiempo, pueden incorporar las actitudes y acciones inherentes al rol como características personales automáticas, que pueden existir en forma inconsciente y formar parte de sus modelos mentales o conocimiento tácito." Se define en el libro citado de este autor⁴⁸

Se insiste en todos los enfoques hacia la *GC* y el *AO* en la importancia de *desarrollar en las personas la capacidad de asumir diferentes roles en la comunicación y la actividad grupal.* Los roles 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 y esto tiene efectos positivos en el aprendizaje de las personas y del grupo como un todo; incluso influye en el aprendizaje entre grupos, cuando al integrarse para un determinado objetivo se producen intercambios de roles entre miembros de diferentes grupos.

⁴⁵ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 25

⁴⁶ Castells, Manuel. La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La sociedad Red. Madrid: Alianza Editorial, 1997, 192 p. 195-196.

⁴⁷ Senge, Peter et. al. La Danza del Cambio. Ed. Norma S. A. Serie Interés General. Bogotá, 2000. 497 p.

⁴⁸ Núñez Paula, Israel A. AMIGA. Versión 3.0... Op. Cit.

Se han podido tipificar algunos *roles* particularmente importantes el proceso de aprendizaje en equipo, tales como *Comunicador* (trata de hacer entender a los demás lo que otros dicen, elementos que pueden pasar inadvertidos y deben ser tenidos en cuenta), *Generador de ideas*, *Estimulador* (impulsa activamente a buscar soluciones), *Ejecutor* (realiza cálculos e intentos de solución), *Líderes* (dominan los objetivos y las habilidades necesarias; poseen y el grupo les reconoce, la capacidad y la energía para llevarlo al éxito), *Difusores* (también llamados *porteros de información o informadores no formales*). 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. Para determinación los roles que desempeñan las diferentes personas en los grupos, debe hacerse una adecuada combinación de técnicas, debido a que *el rol* difiere según las percepciones que tienen del mismo las propias personas (el deseado, el que cree representar, el que cree que los demás esperan, el que le indican representar, el que esperaban, el que consideran que se ejerce).

“Mediante la *rotación de especialistas en diferentes posiciones y roles* dentro del equipo, tales como líder, apoyo, y otros, los especialistas ganan conocimiento adicional en campos relacionados tanto como habilidades y conocimientos de gestión.⁴⁹”, reafirma Nonaka.

“Mediante las bases de datos de habilidades podemos localizar rápidamente a los expertos y adoptar medidas tales como *rotación temporal de los interlocutores válidos disponibles* y de esta manera *evitar la convocatoria que se focaliza en el pequeño círculo de los mismos expertos de siempre*.”⁵⁰, complementa North.

D) Integrar con la Gestión Humana, las estrategias de gestión del Capital Relacional y Comunicación con el Entorno

El llamado *Capital Relacional* debe entenderse como el valor (dado por la capacidad potencial de conseguir sus metas exitosamente) que tiene para la organización la *cantidad y calidad de las relaciones* (vínculo psicológico y comunicacional) de sus miembros individuales, sus grupos y de la propia organización como un todo, con los interlocutores de su entorno. Diferentes autores, al clasificar los componentes del *Capital Intelectual* (del cual, indudablemente forma parte) lo ubican ora como parte del *Capital Estructural u Organizacional* para diferenciarlo del *Capital Humano* (que, en tal caso, se referiría a las personas que forman parte de la organización), ora como *capital relativamente independiente del estructural y del humano*, ora como parte del *Capital Humano* en vista de su indiscutible carácter psicosocial, vinculado inseparablemente a las personas que “forman parte” de la organización⁵¹. Cualquier sistema clasificatorio puede ser adecuado o no según los criterios que emplee para etiquetar los conceptos. Este autor prefiere, como se desprende del subtítulo, tratarlo en esa última forma, con la salvedad ya hecha al comienzo de este trabajo, relativa a la inconformidad de ver al hombre como capital más que como protagonista de su propia satisfacción material y espiritual en interacción con otros.

⁴⁹ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 27

⁵⁰ Op. Cit. p. 125

⁵¹ Otros prefieren utilizar conceptos más específicos como el de Capital de Clientes, lo que llevaría a formularse un tipo de capital para cada tipo de interlocutor de la organización, por lo que se prefiere aquí integrarlos todos bajo la noción de Capital Relacional

Es muy frecuente en las concepciones *mercadotécnicas* y en los esquemas conceptuales de la *Calidad* de finales del siglo XX, considerar una *frontera demarcada entre la organización o sistema y su entorno*, lo cual, desde el punto de vista administrativo ha generado la cultura o el hábito de tratar los aspectos del *Capital Relacional* como funciones de direcciones o gerencias específicas de Marketing o de Calidad, donde indudablemente estarían conceptualizados los temas de *Imagen, Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas*, concebidos además como sistemas de tareas inherentes a un grupo limitado de personas, bajo la sombra, más o menos disimulada, de las estructuras jerárquicas o verticales, divididas por funciones.

El enfoque y la cultura hacia la *GC* y el *AO* no solo se basa en las concepciones de la *comunicación interna* a las cuales se ha referido abundantemente este trabajo, sino además en la concepción de las *organizaciones abiertas* y de la *organización (de cualquier tipo) como sistema de generación y transferencia de conocimiento y valor*⁵² Bajo esa concepción, la organización debe verse como un ente social que, desde su nacimiento, debe su aprendizaje, sus conocimientos y competencias a la comunicación con otros del llamado “*entorno*”, sin la cual no existiría como tal. Ese entorno está conformado por personas u otras organizaciones que cumplen, con respecto a la que nos referimos, algún (os) rol (es): *clientes, proveedores, distribuidores y/o vendedores, colaboradores* (voluntarios o por contratación, asesores o consultores externos, medios de difusión o comunicación, etc.), *competidores, reguladores* (patrocinadores, acreedores, socios, accionistas o *instancias superiores en la estructura jerárquica*) 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).

Como ente social, si la organización no se comunica en forma efectiva y continua no podría saber cuales son sus límites, o el alcance de sus propósitos, o las direcciones en las cuales actuar para insertarse en el sistema de valor de sus clientes, o cómo proceder para obtener los mejores dividendos de las ofertas de sus proveedores... es decir, que los procesos de generación, transformación productiva (innovación) y representación (creación de imagen), dependen de la calidad y la cantidad de las comunicaciones con los interlocutores de la organización. Las TICs y su desarrollo acelerado permiten que esas comunicaciones alcancen una alta efectividad y, además, que el conocimiento generativo y productivo pueda responder de modo cada vez más rápido a las necesidades y expectativas de los interlocutores. Las formas de *organización del trabajo* deben ser, por tanto más flexibles y *basadas en equipos*, donde colaboran miembros “*intrínsecos*” de la organización, con otros que *colaboran* en forma gratuita o bajo diferentes *formas de contratación*, con otros que aportan la visión de los *medios de prensa* o de otros *grupos de presión*, con otros que son *reguladores* e incluso *competidores* que se coordinan para aprender, limar debilidades y buscar fortalezas en común (todos los cuales, al incorporarse al trabajo conjunto, están en la frontera conceptual entre la organización y su “entorno”) mediante diferentes variantes de alianza o fusión (que constituyen también una estrategia de aprendizaje).

Una vez que concebimos el espectro de los equipos interactuantes de la organización con participación de interlocutores que portan sus diferentes *Ba*, influyen y transforman, a la vez que son influidos y se transforman a sí mismos y “conectan” esas influencias con sus propios grupos

⁵² Véase Wikström, Norman y otros. Op. Cit.

u organizaciones de origen. La *Gestión Humana con toda la plenitud con que se ha tratado en este trabajo, asume aquella esfera de interacciones e interrelaciones que conforman el Capital Relacional*. De hecho, si mediante la misma estrategia se logra generar la *confianza* y la *seguridad*, la *motivación* y la *inventiva*, el *espíritu de cooperación* para la creación y transferencia del conocimiento en todos los miembros de los equipos (independientemente de su origen), la *lealtad o fidelidad*, sinónimo de *estabilidad* en la relación, el *aprendizaje se convierte en el modo de ser de la organización* y observamos la presencia de la *Organización de Aprendizaje*. En la actualidad la *estabilidad de la relación con los interlocutores* se considera como indicador incluso superior a las ventas, ya que aporta una visión perspectiva del éxito de la organización.

“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 las organizaciones, 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.”⁵³ Se define en el libro citado de este autor.

Las políticas, estrategias, mecanismos y procedimientos de Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas que hoy son determinantes en las estrategias de marketing para la *adquisición de nuevos clientes*, la *creación de una imagen sólida y favorable que constituya el marco de las transacciones con los interlocutores de la organización* y para *establecer con ellos una relación duradera* serán, perspectivamente realizadas por un amplio entramado de todas las personas y grupos de la organización, con el auxilio de las TICs y las formas de comunicación descritas; para ello deberá pensarse seriamente en la condición de que las personas en las que recae alguna responsabilidad de comunicación directa con los interlocutores de la organización *deben disponer del suficiente poder de decisión sobre las formas de intercambio*, de lo contrario se perjudica la imagen de la organización, la autoestima de los interlocutores internos y el clima de confianza de cuya esencia ya se ha comentado. Además, en los *mapas de conocimiento* o páginas amarillas que se han mencionado, debe estar registrada y disponible la información sobre los interlocutores.

⁵³ Núñez Paula, Israel A. AMIGA. Versión 3.0... Op. Cit.

ANEXO 1. Resultados de Búsqueda en Google. [Consulta 27/06/04]

La Web Resultados 1 - 10 de aproximadamente 27 de "AMIGA" & "Núñez Paula". (0.08 segundos)

[AMIGA. Aproximación metodológica para introducir la gestión del ...](#)

... Su autor, Israel Adrián **Núñez Paula**, Licenciado en Psicología y Master en ... **AMIGA** es fruto de sus años de investigación, docencia y experiencia como asesor ...

www.idict.cu/amiga.html - 29k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[\[doc\] Introducción](#)

Formato de archivo: Microsoft Word 2000 - [Versión en HTML](#)

... Como se ha dicho en párrafos anteriores, la metodología que se utiliza es **AMIGA**, propuesta por MC. Israel **Núñez Paula**, para introducir la Gestión del ...

ttt.upv.es/isgil/AMIGA%20ILL.doc - [Páginas similares](#)

[Isidoro Gil Leiva](#)

... Audiovisual, Documentación e Historia del Arte UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, MATERIAL DE LA CONFERENCIA DEL PROFESOR **NUÑEZ PAULA**: ...

ttt.upv.es/isgil/04.htm - 5k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[[Más resultados de ttt.upv.es](#)]

[Directorio de recursos - R020 Bibliotecología y Ciencias de la ...](#)

... Israel A. **Núñez Paula**. Documenta la experiencia de **AMIGA** y ofrece herreamientas conceptuales y metodológicas para la gestión del conocimiento en las ...

www.r020.com.ar/recursos.php?r_id=58&t_id=37 - 29k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[\[PDF\] AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje ...](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Versión en HTML](#)

... La Habana, 2002. ISBN 959-234-034-X. Protegido en el Registro de Obras Protegidas Reg.: 731- 2003 4 a) **Núñez Paula**, Israel A. **AMIGA**. v. 3.0. En la Práctica. ...

www.biomundi.pco.cu/intempres/intemp%2003/Ponencias/Israel%20Auditoria.pdf - [Páginas similares](#)

[Leer mensajes](#)

... **Núñez Paula**, IA, "La Determinación de las Necesidades de Información y Aprendizaje ... la Inteligencia Organizacional, a partir del Modelo de Gestión (**AMIGA**). ...

listas.bcl.jcyl.es:81/read/messages?id=4812 - 101k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de ...](#)

... p. 95-114. **Núñez Paula** IA. **AMIGA**: Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades. ...

www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm - 35k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[Acerca del trabajo en grupos o equipos](#)

... Enfoque integral. México DF: Grupo Noriega Editores, 1998. **Núñez Paula** I. Aplicación de la metodología **Amiga** en el Centro Nacional de Geografía Tropical. ...

www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm - 93k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[\[PDF\] Enero 2002 2002](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Versión en HTML](#)

... Israel A. **Núñez Paula** Título: El profesional de la Información y ... Organizacional, así como una propuesta metodológica: **AMIGA** (Aproximación metodológica ...

www.aadocumentalistas.org/documentajunta/Noticias_JD_5_2002.pdf - [Resultado Suplementario](#) - [Páginas similares](#)

[El presente PROYECTO obedece a la necesidad de aplicar la ...](#)

... PROFESOR: Israel Adrián **Núñez Paula**. PROYECTO. ... El presente PROYECTO obedece a la necesidad de aplicar la metodología **AMIGA** para el diseño del estudio de las ...

www.inder.co.cu/indernet/daei/portal/infonomista/PROYECTO%20-%20GESTA.htm - 12k - Resultado Suplementario - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

Para mostrarle los resultados más pertinentes, omitimos ciertas entradas muy similares a los 11 que ya hemos mostrado. Si lo prefiere, puede [repetir la búsqueda e incluir los resultados omitidos](#).