

Núñez Paula, Israel A. *La Gestión Humana. Objeto y Método*. De los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO). Doc. Inédito. Ponencia presentada en el IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Fac. de Psicología. Universidad de La Habana. 10-13 de julio de 2006.

La Gestión Humana. Objeto y Método.

De los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO).¹

Prof. Dr. Israel A. Núñez Paula²

Universidad de La Habana

israel@uh.cu

Resumen

Se define la ***Gestión Humana***, como ***gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica***, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO) dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección. Se identifica una etapa actual del pensamiento organizativo identificando los elementos comunes de los modelos de GC (japonés), del AO (MIT, norteamérica), del Capital Intelectual (norteamérica y europa), de la Organización como Sistema de Conocimiento (Suecia) y de la Ecología del Conocimiento (diverso origen). Se asume como posición teórica la Dialéctica Marxista, el Pensamiento Complejo y el Método de la Complejidad, y se caracteriza metodológica y epistemológicamente, como adecuada para el tratamiento de este objeto, a la Metodología de la Investigación Cualitativa y a los métodos de la Investigación Acción (IA) e Investigación Participante (IP). Se presenta las características metodológicas del Modelo ***AMIGA (Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje)*** como modelo aplicable a la ***Gestión Humana***.

Introducción

El factor humano en el contexto de las organizaciones, ha sido reconocido, desde la última década del pasado siglo, como su activo principal. Deberá resultar evidente al lector, como trasfondo de todos los argumentos, la base dialéctica y la orientación socio-psicológica, pedagógica e informacional de las posiciones adoptadas en este trabajo. Es por ello que conviene dialogar con otras posiciones teóricas y metodológicas y dejar claros los puntos de partida de este autor a la hora de interpretar el ***objeto de análisis*** y los ***métodos*** para su estudio y mejoramiento continuo.

¹ Doc. Inédito. Ponencia presentada en el IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional.

² Licenciado en Psicología. Master en Psicopedagogía y Doctor en Ciencias de la Información en la Universidad de La Habana.

La Gestión Humana como Objeto

Ante todo, es importante que el lector comprenda la posición de este autor sobre el concepto **Gestión Humana** (el hombre, bio-psico-social, en el contexto de su organización) en su triple vertiente: **gestión o actuación, entidad organizacional y disciplina científica**.

1) La Gestión Humana como *gestión o actuación*

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 concibe a una organización como un espacio, físico o virtual, donde se reúnen **voluntariamente**, e integran su trabajo, diversos hombres que buscan y alcanzan su propio crecimiento (Dominio Personal, según Senge, 1990) mediante la interacción, el intercambio, con los demás (Visión y Modelos Mentales Compartidos, Aprendizaje en Equipo) en un ambiente gratificante, de confianza, y que 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 conforman la sociedad, sino que **genera** el bienestar de todos aquellos que forman parte de la misma.

Esta concepción es consecuente con la siguiente definición propia:

La GC y el AO son **enfoques gerenciales** (no una tarea más), orientados a crear una **cultura** de la organización, en la cual se aprende **como modo de ser**, en la identificación de cada oportunidad y en la solución de cada problema, 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.

La posición asumida en los párrafos anteriores evita el uso de la expresión **Gestión de Recursos Humanos (GRRH)**. Cada vez más dueños y gerentes de empresas comprenden que los **resultados organizativos** son mayores en la medida en que las personas sienten un **compromiso emocional** con la organización, poseen un **sentido de pertenencia y de identidad, confianza y seguridad** en su vida personal como resultado de su interacción con la organización y, por tanto no se trata de “sacarle el mayor beneficio” sino que este último deviene resultado del tratamiento humano y afectivo de las personas en la organización.

La Gestión Humana en una organización o comunidad se realiza entonces para **tratar de hacer compatibles los principios, la imagen, la misión, visión y los objetivos de la organización o comunidad, con la subjetividad de las personas y grupos en la organización**. La **operacionalización** de esta gestión, considerada aquí como el nivel

más evolucionado de la llamada GRRHH, requiere establecer **con las personas**, los valores, específicos y coyunturales, de las variables que definen el **sistema de las necesidades de aprendizaje de la organización**.

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 que las organizaciones se insertan con mayor plenitud en la creación de valor de sus interlocutores; o sea que el llamado **Capital Relacional**, que es el capital devenido de las relaciones con los interlocutores, tiende a convertirse en **Capital Humano**, en la medida en que se borran las fronteras y se desarrollan formas de colaboración, de la propia organización. En definitiva las **relaciones** entre las personas, como seres sociales, definen su carácter **humano**. Por tanto, en las condiciones actuales de desarrollo de las TICs, la diferenciación entre **Capital Relacional y Capital Humano**, se torna en extremo relativa y poco útil. Ya en un trabajo anterior (realizado en coautoría) el autor de este capítulo ha dejado claras las definiciones elementales de estos “capitales” (Núñez y Núñez, 2005):

En resumen, **Capital Intelectual**, es el sistema de los activos intangibles de la organización, *resultado y premisa* de la GC y del AO. Está considerado en la actualidad el capital más importante para el éxito de las organizaciones, por encima del capital financiero y de los recursos tangibles. Está conformado por tres modalidades de capital que se han identificado en la literatura especializada: **Capital Humano**, que son las personas y grupos de la organización, sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, sentido de pertenencia con la organización, la compatibilidad entre los grupos, estilos de comunicación, liderazgo, en fin, todo lo relacionado con la comunicación grupal; **Capital Relacional** que es sólo una modalidad del **Capital Humano** que designa a las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno; **Capital Estructural**, que comprende, además de las ideas rectoras explícitas de la organización -misión, visión, objetivos estratégicos, valores, principios, políticas, reglamentos y normativas-, la estructura administrativa y funcional de la organización, los flujos de trabajo y de información, las TICs, la información disponible o accesible en diferentes tipos de soportes, el tamaño, organización y nivel de gestión de la memoria organizacional, etcétera.

Si la GC se identifica con la gestión del Capital Intelectual (Humano, Relacional y Estructural), la **Gestión Humana** se identifica con los propósitos de la GC y el AO. De este modo, **se hace equivaler conceptualmente la GC, la Gestión del Capital Intelectual y la Gestión Humana**.

2) **La Gestión Humana como función de una entidad organizacional**

Vale aclarar que la existencia, atribuciones o funciones de las entidades, departamentos u órganos destinados a la llamada GRRHH, ha tenido una historia de cambios, en los que éstas se limitan a ofrecer una serie de actividades, carentes de nexo suficiente, de

congruencia y fluidez. Lamentablemente, aún existen directivos que subestiman, inconscientemente o por razones de deficiente formación gerencial, las actividades inherentes a la **Gestión Humana**. Se hace necesario recordar *que son éstos directivos los verdaderos gestores del bienestar y crecimiento de las personas, su dominio personal, aprendizaje en equipo, transferencia de sus modelos mentales (cognoscitivos y emocionales)*, aunque no siempre asuman la responsabilidad.

Un recorrido sobre las Escuelas y Modelos del Pensamiento Organizativo y sobre los Períodos evolutivos de la llamada GRRHH, integrando e identificando una serie de Modelos que este autor considera convergentes y que se pueden ubicar dentro del período de la **Dirección Estratégica de Recursos Humanos** (desde los noventa) lleva a este autor a bautizar a dicha integración de modelos, como un período de **Convergencia hacia la Gestión Humana**.

Bajo los enfoques estratégicos hacia la GC y el AO como modo de ser, **la función de la Gestión Humana corresponde, en el nivel estratégico a la alta gerencia de la organización y en el nivel táctico a los mandos medios** y comprende:

- **Liderar a todos en la organización mediante Ideas Rectoras compartidas** (Según Senge, 1990 las Ideas Rectoras comprenden Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Principios y Valores Expuestos, Políticas y Normativas de la organización),
- **Identificar y gestionar los recursos de conocimiento o aprendizaje (técnico y emocional) en la organización,**
- **Utilizar y reforzar un cuerpo de mandos medios (líderes basados en el conocimiento) y activistas** (Von Krogh, Nonaka e Ichijo, 1997), **que actúen como gestores de conocimiento**, que mantengan actualizado el dominio sobre los recursos de conocimiento y su utilización en la forma adecuada.

Obsérvese que esta concepción, basada en los modelos más desarrollados, no propone unos **gerentes del conocimiento, del aprendizaje o del capital humano**, sino **un cuerpo de dirección (dirigentes máximos y medios), capacitado para asumir el cambio, y que se encarga, con su forma de trabajar, de mantener el aprendizaje permanente**.

La **Gestión Humana** si se integran ideas de diferentes autores, abarca diferentes postulados como:

- **La disposición de los espacios físicos y la distribución de trabajo, deben tender a lo grupal y no a lo individual;**
- **La creación de contextos para la comunicación informal, recreación conjunta, intercambio abierto sobre problemas medulares de la organización;**
- **La información de cada uno y de toda la organización a disposición de todos;**
- **La retribución y la estimulación más orientadas hacia quien comparte su conocimiento que hacia quien lo tiene o lo adquiere, y más hacia los grupos que**

hacia las personas (con libertad para distribuir las entre sus miembros *con ajuste a sus necesidades*);

- **Los líderes o mandos medios deben ser seleccionados y formados en cualidades humanas y afectivas muy positivas:**

“Para propiciar **amor, cuidado, confianza y compromiso**, los productores de conocimiento (mandos medios, líderes y activistas - N del A) 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**.” Destaca Nonaka (2000), como condición para el éxito.

Estos postulados conforman un cambio de concepción de la gerencia y de la estructura y funcionamiento de la organización que le da a la llamada GRRHH la **dimensión de toda la organización, hacia la Gestión Humana, que solo puede ser llevada por la estructura de dirección**.

Puede deducirse de los párrafos anteriores que **la estrategia para el cambio debe comenzar por el aprendizaje, técnico y emocional, de toda la estructura de dirección, en el cambio de mentalidad de la gerencia y en la creación del contexto, la “Ba”** (Nonaka, Toyama y Kono, 2000) **o la Ecología del Conocimiento** (North y Rivas, 2004) **en toda la organización**, para que se pueda lograr el intento.

“**Ba** se define aquí como **el contexto... en el cual el conocimiento se comparte, se crea y se utiliza...** 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’...**” apuntan Nonaka, Toyama y Kono en el trabajo antes citado.

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

- El **Modelo de la Empresa, los principios y el sistema de incentivos** 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.)
- Lograr un **Mercado de Oferta-Demanda de Conocimientos dentro de la empresa**.
- **Estructuras y procesos concebidos como soportes y medios eficientes para la organización y transferencia de conocimientos**.

El enfoque sobre el **objeto de la gestión** que se ha estado explicando en los párrafos anteriores, integra armónicamente y permite incorporar los resultados de las experiencias que se derivan de los modelos principales, a saber:

- El **modelo japonés** (Nonaka, 1991, 1994, 1997, 2000), que se basa en propiciar la **dinámica de interacciones humanas** que producen 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, (1999) en lengua inglesa ya que en habla hispana, ha estado liderado por Eduardo Bueno (2001) 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**,
- El **modelo del MIT (Massachusetts Institute of Technology)**, liderado por Peter Senge (1990, 1992, 1995, 2000) y Edgar Schein (1992, 1996), que se basa en la **dinámica de las interacciones humanas** que producen 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 AO: Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales Compartidos, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo**. Este modelo tiene fuertes antecedentes en la obra de Kurt Lewin y los modelos del **Desarrollo Organizacional** y la **Dinámica de Grupos**, también originarios del (MIT), dentro del período considerado como Etapa Humanista (desde 1960 hasta 1980) de la GRRHH.
- **El modelo Sueco**, presentado por Wikström y Norman (1994), publicado en Inglaterra y EE. UU. y estudiado por Nonaka (2000), 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**.
- **Los modelos de la llamada Ecología del Conocimiento** ya mencionados en las citas a la visión del alemán Klaus North (2004).

3) **La Gestión Humana como disciplina científica**

Aquí la **Gestión Humana** es la concepción teórica de una **función consciente y deliberada** en la cual se integran diversas áreas de conocimiento para su tratamiento científico, por lo que tiene esencialmente un **carácter transdisciplinar**.

En su obra “El Método”, Edgar Morín (ex director del Centro Nacional de Investigación Científica de Francia (CNRS) y fundador de la Teoría del Pensamiento Complejo), sintetiza los nuevos desarrollos en Teoría de Sistemas, Teoría de la Información y Cibernética, y reformula el **Método de la Complejidad**. Esta obra contiene su **enfoque transdisciplinar** y su **propuesta de la unidad inseparable de los aspectos físicos, biológicos y sociales de los fenómenos**, solo superado, a criterio de este autor, por el carácter de

esencia cosmovisiva y universalidad de la **dialéctica marxista**, menos profundizada o difundida en el occidente (norte y sur) por las asociaciones parcializadas que se le han hecho con los modelos económicos y políticos del, acaso pretendido, socialismo en Europa del este. De hecho, **la complejidad ya estaba planteada en la dialéctica**, porque esta última coloca la contradicción y la transformación en el centro de la búsqueda de lo fenoménico, visto como objeto en movimiento, es decir, que propugnaba el análisis del fenómeno en toda su complejidad, interna y contextual.

El físico Fritjof Kapra, famoso por su obra “El Tao de la Física” (1975) sostiene que el cambio de paradigma desde la física clásica a la física moderna es parte de un cambio de paradigma general de las ciencias, caracterizado principalmente por **(a) la cuestión epistemológica** –que se tratará aquí cuando se aborde el problema del **metodo-** y **(b) por un enfoque holístico y ecológico**, que tuvo su comienzo en la Teoría General de Sistemas, de Von Bertalanffy y que luego reforzó la Cibernética de Wiener. Hoy día la aplicación de la Teoría de Sistemas y de la Cibernética a diversas disciplinas ha provocado que surjan teorías novedosas, **con enfoque holístico o ecológico**. Por ejemplo la Programación Neurolingüística (PNL), la Teoría del Caos, y como no, **el sistema de las disciplinas del AO, cohesionado por la Quinta Disciplina, a la que Peter Senge ha nombrado y definido como Pensamiento “Sistémico”**. La Cibernética, tuvo una etapa de apogeo en sus aplicaciones en Inteligencia Artificial y Biónica; después, Cibernética y Ciencias Cognitivas fueron prácticamente sinónimos; hoy, con la **incorporación de los elementos del afecto humano a la comunicación a través de las máquinas tomando en cuenta los efectos emocionales de la comunicación**, está mucho mas cerca de la Psicología como ciencia integral del hombre (a la vez que particular), en la cual se reconoce su **carácter bio-psico-social** ... y aquí se observa cómo la ciencias naturales se vinculan a la ciencia sobre los sistemas universales y a su vez con la ciencia sobre la unidad, **el hombre social**.

Algunos proyectos de GC se han desarrollado básicamente a partir de la perspectiva de la **Gestión de Información** (Gestión Documental, Vigilancia... y gestión de flujos internos de información), o de la **Gestión Tecnológica**, de la **Organización del Trabajo** y de la **Gestión de la Calidad**, quedando fuera aquellos aspectos de AO por los que responden (en los enfoques más contemporáneos) las Gerencias de ‘Recursos Humanos’ y de Marketing (interno y externo), entre otras. **Pero es mucho más frecuente, que se conformen estrategias y proyectos de GC, solo a partir de la GRRHH y de 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.**

Condicionamiento Socio-Historico del Objeto Gestión Humana

Un aspecto que debe ser analizado en relación con el **objeto** y que abarca todas sus perspectivas (como actuación o gestión, como departamento u órgano, y como disciplina científica) es el tema de su **condicionamiento socio-histórico**: ¿cómo se adapta a **diferentes entornos culturales, económicos o tecnológicos?**, ¿cómo actúa en **diferentes coyunturas temporales?**, ¿se aplica de igual modo para **individuos, grupos o equipos y para la organización como un todo?**

Ante todo, cualquier característica en particular, **de la organización como un todo, de cualquiera de sus grupos o personas**, se da en el **contexto socio-histórico concreto, en el Entorno Socio-Económico**, cuyos aspectos a tener en cuenta son de carácter **científico, tecnológico, económico-financiero, comercial o de mercado, jurídico, político y social** en general, en el que la organización surge y se desarrolla, y **que se refleja en las comunicaciones con otras organizaciones y personas en la sociedad**, que cumplen con respecto a ella uno o más de los siguientes roles: reguladores, proveedores, colaboradores, distribuidores, usuarios o clientes, competidores o formadores de opinión. El carácter **histórico** de ese contexto **se basa en la huella de la vida pasada de la organización, su presente y las tendencias futuras**, todo lo cual conforma una determinada **coyuntura**. El entorno socio-económico y coyuntural establece las condiciones objetivas, materiales y sociales que actúan sobre las **Ideas Rectoras** de la organización. Estas ideas deben ser **claras, conocidas, compartidas, generar compromiso y ser flexibles**, para adecuarlas dinámicamente según lo sugiera la coyuntura de comunicación con el entorno. Si estas cualidades de las Ideas Rectoras no están suficientemente desarrolladas, constituirían la **primera necesidad de gestión de la organización como un todo** y sus disfunciones se reflejarían en toda la organización.

Cuando **el hombre y los grupos particulares** asumen las **actividades de la organización** sus características se manifiestan, además, a través de sus cualidades personales o grupales (actitudes, conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, etc.) que determinan su comportamiento. El **comportamiento organizativo** de las personas y grupos, adopta un significado psicológico específico bajo la influencia de diversos factores, dentro de los cuales se deben destacar: la **organización de la actividad** (su estructura de acciones y operaciones, sus plazos de realización, etc.); el **sistema de relaciones sociales-objetales** (grupos reales, convencionales, de referencia, de contacto, etc., sus subculturas (cultura de grupo, dentro de la cultura de la organización y que distingue su comportamiento organizativo con respecto a otros grupos, y su dinámica, los niveles y tipos de compatibilidad, etc.), y **la forma en que esta actividad es dirigida u orientada**

(estilos de dirección y liderazgo). Estos factores influyentes deberán ser tenidos muy en cuenta en las **variables a considerar en el diagnóstico de la organización**.

El **sentido** personal, grupal y organizacional, es **inexorable**, puesto que cada persona, grupo y organización interpreta lo que sucede a su alrededor, a la luz de su **experiencia pasada**, influida por los grupos a los que ha pertenecido y pertenece, influida también por los patrones de aceptación que forman la **cultura** y por los **valores sociales** en los cuales ha transcurrido su vida. Esto significa que el diagnóstico de los factores técnico, emocional y ambiental del presente se encuentra influido, **por la historia**; o sea, que para determinar **las necesidades de la Gestión Humana específicas y actuales**, no solo deben tenerse 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 en su integridad.

B) Acerca del método de estudio (investigación-diagnóstico) y de intervención (acción)

En la lógica Aristotélica - que es la que nos han enseñado básicamente - si X es A, entonces X no es no A, pero a esto le falta la **contextualidad**, ya que no se refiere a X **ahora** y a X **más tarde**, o, a **un aspecto** de X distinto de **otro aspecto** de X. **La lógica paradójica**, supone que X puede ser A y no-A, según el contexto. Ya se ha mencionado que según Kapra (1975) uno de los aspectos del cambio de paradigma en las ciencias se refería a la cuestión epistemológica, basándose en el "**principio de la indeterminación**" de Heisenberg, que **cuestionó el carácter predecible de la naturaleza mediante ecuaciones y axiomas infalibles**. El experimentador u observador **no puede evitar** introducir un cambio en lo observado, ya que él mismo no es un aparato de alta precisión, sino solo un hombre (de ahí que haya que contemplar siempre la subjetividad en la interpretación de los datos). La física cuántica ha echado por tierra las históricas pretensiones del determinismo científico al demostrar que **no es posible especificar completa y exactamente todas las condiciones iniciales de un experimento**. Esto solo podría hacerse en un plano ideal y atestigua el carácter relativo del conocimiento. **La ciencia contemporánea trasciende la visión de cientificidad propia de los métodos empírico-positivos, e interactúa, contextualmente, con distintas formas humanas de abordar un mismo problema**.

Los agentes **educadores** en una organización, los responsables por la **Gestión Humana** (gerentes, consultores, expertos) deben dominar **el conocimiento social representado en la información existente**, estar informados de las **características coyunturales** (de diferente índole), definir y mantener claros los **propósitos** de la comunicación educativa, dominar los **métodos, herramientas y recursos** para una comunicación más efectiva y, **conocer las características socio-psicológicas de los receptores o educandos** (personas y grupos en la organización), para diseñar adecuadamente la estrategia de comunicación que consiga los **propósitos**. Por supuesto, que la visión del **educador** sobre todos los aspectos mencionados **es también subjetiva** y por eso, se trata de ejercer la **influencia de una subjetividad sobre otras**. Solo la **autoridad** (no por

designación sino por la experticidad demostrada) y la **confianza** (del receptor con respecto al educador) pueden generar las **actitudes o disposiciones** que permitan dar **credibilidad** a sus acciones comunicativas. La experticidad, la autoridad y la confiabilidad asisten (o no) al **educador** sobre la base de la cantidad y diversidad de las fuentes documentales y no documentales con las cuales interactúa y que permiten sustentar su **subjetividad individual** a través de una visión “**intersubjetiva**” que le da un carácter social, relativamente “**más objetivo**”, a la visión que este tiene sobre lo que deben **aprender** los individuos y grupos.

“Los conocimientos **no están en la realidad**, los construye el hombre; pero no el hombre aislado y ahistórico, sino el de la comunidad, el hombre en sociedad... el proceso del conocimiento puede ser concebido como un proceso de **construcción social**... que supone un **diálogo**... entre razón y experiencia, entre teoría y praxis... No hay fundamentos indudables, instancias últimas inapelables para argumentar la verdad de un conocimiento; ni el sujeto implicado en su construcción practica una racionalidad desposeída de aspectos valorativos, preconcepciones, prejuicios. La **subjetividad – no el subjetivismo** - es algo inherente a la praxis científica: pasión, prejuicio, orgullo, porfiada terquedad, también son... parte del juego de la ciencia.” (Núñez Jover, 1999)

Por último, el **educador** (gestor del AO, consultor, etc.), actúa de acuerdo con una jerarquía de ideales, intereses, objetivos, que están definidos por una compleja interacción entre la sociedad, la comunidad, la organización y la suya propia. En el plano profesional, el comunicador y educador **representa** oficialmente a una organización o comunidad. El educador, solo constituye un **facilitador** o, en el mejor de los casos, un **líder**, de esos procesos, que desembocan en el mejoramiento continuo de la organización.

El cambio radical, consiste en el cuestionamiento epistemológico que establece **la necesidad de introducir al observador y a sus interacciones con lo observado, desde el principio, y sacar las conclusiones sin tratar de excluirlo artificialmente de una realidad que le incluye**, enarbolando la búsqueda de una supuesta **objetividad** cartesiana, que no es más que **intersubjetividad**, como se ha mencionado. En concreto, se propone aquí **el principio metodológico de la investigación cualitativa que, sin menosprecio de las formulaciones matemáticas, toma sus productos y los analiza en forma contextualizada y multifacética, incluyendo en la interpretación el propio carácter humano y social de los fenómenos estudiados**. No se deben buscar características de los objetos, sino patrones reconocibles de relaciones entre observador y objeto. Cada número puede ser una magnitud compleja y diferente de otro número similar en otro contexto. “Vivimos en un mundo dominado por la lógica técnica, económica y científica, en el que existe la ilusión casi palpable de que tan sólo parece real aquello que es cuantificable. *Desgraciadamente ni el amor, ni el sufrimiento, ni el placer, ni el entusiasmo, ni la poesía entran en la cuantificación.*” – señalaba Morín

Características generales del enfoque cualitativo y de la Investigación Acción (IA) o Investigación Participante (IP)

a) **La investigación cualitativa no establece “a priori” un marco conceptual rígido**, aunque resulta imposible enfrentar el estudio de un objeto sin partir de un determinado marco referencial; trata de estar abierta al surgimiento de cualquier elemento que se salga de los esquemas preestablecidos y modifique los puntos de partida. Los investigadores deben entrenarse en poner a un lado (relativamente) sus predisposiciones.

b) En la **investigación cualitativa** más que realizar el análisis de los datos **después** de su recolección, **el análisis de los datos va guiando su recolección**.

c) La **investigación cualitativa** trata de garantizar y evaluar la validez empírica y la consistencia interna de los datos obtenidos, y de las conclusiones que se derivan de ellos, **mediante el recurso de emplear diferentes métodos, técnicas y fuentes, para estudiar el mismo fenómeno**, lo cual permite compensar las posibles deficiencias de cada uno por separado. La selección de los métodos se hace según el objeto a estudiar.

Dentro del marco general de las características de la **investigación cualitativa** se han desarrollado los métodos de **investigación-acción (IA) o investigación-participante (IP)**.

d) **En la IA el modo de acción laboral adopta una lógica más rigurosa y un registro de los hechos e interpretaciones, que acerca el resultado del trabajo al conocimiento científico**. La planificación de la obtención del conocimiento durante el proceso de solución de los problemas, es flexible, pero existe.

e) **En la IA la solución del problema se realiza en forma grupal o colectiva**, mediante el debate abierto, por lo que **el conocimiento obtenido tiene un grado menor de subjetividad y no es estrictamente individual**. Se reafirma la posibilidad del **efecto educativo colectivo** (conocimientos, habilidades, valores, etc.)

f) **En la IA el sujeto participa en la acción, se involucra en los hechos como facilitador**, propicia el debate y la acción aportando una cierta forma metodológica a la acción, buscando la toma de conciencia por parte del grupo, y **observando el resultado de su propia influencia**, pero además, **los objetos participan con su acción en la investigación sobre sí mismos**.

g) **La IA no pretende eliminar lo subjetivo sino que lo entiende como parte de la situación problemática misma, y modula su efecto mediante la actividad colectiva**.

h) **La IA no pretende aislar artificialmente un fenómeno para su estudio fuera del círculo de sus influencias (control de variables)**. La problemática se toma como hecho en el cual interactúan múltiples factores del contexto con características propias de los procesos de comunicación dentro de la organización.

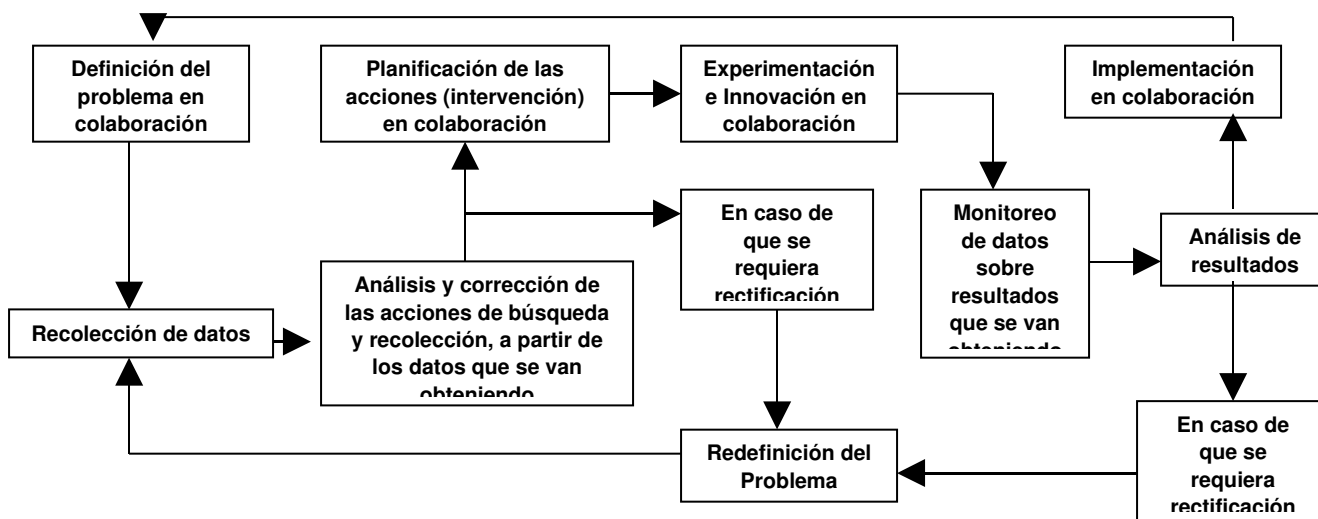
i) **En la IA se produce un proceso interactivo analítico-sintético donde las ideas se contrastan entre sí y se validan en la práctica de la solución del problema y de la**

elevación de la calidad de los procesos de trabajo, de los resultados, y los registra, conservando el conocimiento obtenido y permitiendo la inducción.

j) **No adopta la observación indiferente de los procesos que estudia** sino que en la propia actividad de investigación se generan procesos de educación, movilización y organización; al menos genera la *conciencia en la comunidad “conocida y cognoscente” de sus problemas, necesidades, recursos y posibilidades*. Esta forma de investigación, *per se*, implica una **generación e intercambio de conocimientos y formas de acción que forma capacidades**.

k) Por último, es importante señalar el aspecto de las **fases o momentos principales de la IA o IP**: El **diagnóstico, el análisis de los datos con participación comunitaria y la organización de grupos instrumentales** que asumen la acción.

Según Wilson y Streatfield (2001) las diferencias fundamentales entre la investigación clásica y la IA, son: “Primero, la definición del problema de investigación es un proceso colaborativo... Segundo, la investigación se focaliza en el problema...; y tercero, el proceso tiene aplicación y evaluación construida a través de la etapa de innovación experimental... Generalmente la investigación acción se presenta como una forma de solución de problemas organizacional en la cual el investigador externo juega un rol de consultor.”



Representación gráfica de la lógica metodológica de la Investigación Acción

Fuente: Elaboración propia

AMIGA (Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje) Modelo aplicable a la Gestión Humana.

Como se ha explicado, el propósito de la **Gestión Humana (GH)** coincide con los de la GC y el AO, en la medida en que se dirigen al bienestar y crecimiento personal (técnico y emocional) de las personas dentro de la organización y de sus colaboradores, lo cual, a su vez, redundará en un mayor rendimiento integral en el cumplimiento de las metas de la

organización y, por tanto, en la satisfacción de sus interlocutores. También se ha apuntado la necesidad de considerar, **con enfoque transdisciplinar**, los aspectos que influyen en la GH, la GC y el AO, entre los cuales se ha destacado la calidad de los procesos de comunicación y de que, a través de ella, cada persona, tanto para sus propósitos de ser más efectivos y eficientes en sus tareas, como para su aprendizaje continuo, dispongan, en cada momento, de la información más valiosa, presentada adecuadamente, en forma oportuna, y a través de los canales de comunicación a su acceso (y para cuyo uso debe desarrollar actitudes, hábitos, habilidades, etc.).

Puede comprobarse en la literatura referida al tema, que los modelos utilizados para las llamadas **Auditorías de Información** han tendido a integrar, cada vez más, aspectos relativos a los procesos de comunicación, de transferencia del conocimiento y, por lo tanto a acercarse a lo que podría considerarse como una **Auditoría Integral para el diagnóstico de la Gestión Humana**. El análisis comparativo y crítico de algunos modelos de los más citados o utilizados, puede encontrarse en (Nuñez Paula, 2003). A partir de dicho análisis se fundamenta el modelo **AMIGA**, objeto de la tesis doctoral de este autor.

¿Qué es AMIGA?

AMIGA es un modelo funcional y flexible para introducir gradualmente la Gestión del Aprendizaje en la Organización y garantizar el desarrollo del Capital Intelectual, y el mejoramiento continuo (innovación tecnológica). **Se compone de un Sistema Conceptual, una Guía Metodológica para desarrollar sus procesos, y una serie de Anexos que constituyen herramientas para facilitar su aplicación.**

AMIGA puede ser aplicada parcialmente (algunos **procesos**, o partes de ellos, pueden no ser aplicados); también **puede variar su alcance** (para gestionar información, conocimiento o aprendizaje). Puede servir, tanto para un simple estudio de necesidades de información o datos internos de la organización, como para una estrategia global de **Aprendizaje Organizacional**, pasando por la enorme gama intermedia de situaciones de diferente complejidad.

Permite **identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información (y los recursos disponibles para su satisfacción) en los tres niveles principales de análisis de la organización o comunidad** (el general, el de los grupos o redes formales o informales de comunicación, y el de las personas) así como las estrategias y formas fundamentales para el mejoramiento continuo o la innovación tecnológica a partir de tales necesidades.

No constituye una tarea más, que se realiza en un momento dado, sino un sistema de procesos **que debe ser integrado a los procesos existentes en la organización o comunidad**. Integra diferentes tipos de investigación, dentro de los cuales se promueve la complementación de diferentes modalidades de técnicas, y la combinación de fuentes documentales y no documentales (siempre que esto sea posible) para cada variable o aspecto a valorar.

Diagnostica el nivel de **claridad, adecuación, comunicación y carácter compartido de las Ideas Rectoras** y los elementos más significativos de la **Cultura** de la organización o comunidad en sí mismas. Puede sugerir una redefinición de la infraestructura y la formación de grupos de trabajo por tareas o metas, buscando y rapidez en la toma de decisiones, facilidades de circulación de la información interna por canales formales e informales y movilización de la inteligencia de todas las partes del sistema. Contempla la elaboración de **mapas de Conocimiento o Competencias**. Las personas se toman en cuenta, en sus diferentes roles: recursos (de conocimiento y aprendizaje en la organización, de carácter intangible), usuarios con necesidades, actores en los procesos de transferencia, comunicación y liderazgo en la organización. Esto define al modelo como **centrado en las personas más que en el sistema**.

Establece registros dinámicos de necesidades de formación e información y de diseño de la estrategia y forma concreta de su transformación y alineación, para los niveles de organización, grupos, y personas, de acuerdo con niveles de prioridad y con una política diferencial de gestión de la información, del conocimiento o del aprendizaje. Aún cuando la metodología abarca hasta los niveles de organización como un todo, y de las personas, su estrategia **hace énfasis en el trabajo con el nivel de los grupos, formales e informales**, y su relación con los otros dos niveles.

Procesos de AMIGA



El modelo **AMIGA** comprende nueve procesos que conforman un sistema (en mayúsculas, en el diagrama arriba). La esencia teórica y metodológica de **AMIGA** se encuentra en varias fuentes (Núñez Paula, publicadas entre 2002 y 2004 (refs.12, 13, 14, 17 y 18, entre otras)

Referencias Bibliográficas

1. Bueno, Eduardo. Estado del arte y tendencias en creación y gestión del conocimiento. En: Memorias del Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. IBERGECYT 2001. La Habana, 18 y 19 de julio de 2001. Serie de diapositivas en MS Powerpoint.
2. Edvinson, I.; Malone S. M. (1999): El Capital Intelectual. Barcelona: Gestión 2000
3. Kapra, Fritjof; El Tao de la Física, Editorial Sirio, Málaga, 1995
4. Morín, Edgar. Claves de la complejidad: pensar la educación y pensar el pensamiento. Disponible en: http://www.france.diplomatie.fr/label_france/ESPANOL/IDEES/MORIN/morin.html
5. Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, No. 1, 1994.14-37.
6. Nonaka, I.; H. Takeuchi. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press. New York, 1991
7. Nonaka, I.; H. Takeuchi. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press. New York, 1991.
8. 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
9. Núñez Jover, Jorge. La Ciencia y la Tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. Ed. Félix Varela. La Habana, 1999. 245 p. (162)
10. Núñez Paula, Israel A. ¿Hemos creado las condiciones para introducir la G.C? PRIMERA PARTE. Boletín Electrónico de CubaSí.cu. No. 42, 10 de Julio del 2003.http://www.cubasi.cu/clic_internet/esp/Ampliacion.asp?Id_Especial=320
11. Núñez Paula, Israel A. ¿Hemos creado las condiciones para introducir la G.C? SEGUNDA PARTE. Boletín Electrónico de CubaSí.cu. No. 42, 10 de Julio del 2003.http://www.cubasi.cu/clic_internet/esp/Ampliacion.asp?Id_Especial=321
12. Núñez Paula, Israel A. AMIGA v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. En: Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, INTEMPRES 2003. En CD, formato html, 299 Mb. Consultoría BIOMUNDI. IDICT. La Habana, 16-18 de octubre del 2003.
13. Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. En la Práctica. Para Gestión de Datos, Información, Conocimiento, Inteligencia... Aprendizaje Organizacional. En: Memorias de la Semana DINTEL Meeting Point. Ciudad de La Habana, 25 al 30 de noviembre del 2002. En CD Semana DINTEL PONENCIAS. Fundación DINTEL, 2002.

14. 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
15. 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.
16. Núñez Paula, Israel A. Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento. En Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004. Ciudad de La Habana, 19 y 20 de julio del 2004. En CD.
17. Núñez Paula, Israel A. Enfoque Teórico-Metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones y comunidades. Doc. Inédito. Tesis para la obtención del grado de Doctor en Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Diciembre del 2002. 162p. 10 anexos
18. Núñez Paula, Israel A. La Determinación de las Necesidades de Información y Aprendizaje (*DNA*): Interfase de la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional En: Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. Ciudad de La Habana, 12 al 16 de abril del 2004. En CD. IDICT.
19. Núñez Paula, Israel A.; Yiny Núñez Govín. Propuesta de clasificación de las herramientas software para la gestión del conocimiento. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03_05.htm
20. Schein, Edgar. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34, 85-92.
21. Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition, Jossey-Bass, 1992.
22. Schein, Edgar. *Organizational Learning: What is New?* <http://www.solonline.org/res/wp/10012.html>
23. Schein, Edgar. The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning. *Sloan Management review*. No. 38, 1996. 9-20.
24. Senge, Peter et. al. *La Danza del Cambio*. Ed. Norma S. A. Serie Interés General. Bogotá, 2000. 497 p.
25. 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.
26. Senge, Peter. *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica Vergara. Buenos Aires, 1992. 492 p. Pág. 286
27. Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York, 1990

28. Von Krogh, G.; I. Nonaka and K. Ichijo. Develop knowledge activists! *European Management Journal* 15(5), 1997. 475-483.
29. Wikström Solveig; Richard Norman y otros. *Knowledge and Value. A new perspective on corporate transformation*. Routledge. London and New York, 1994. 141 p.
30. Wilson T. D.; D. R. Streatfield. Action research and users' needs. *Information Research: an international electronic journal*. No 4, 2001. It was published in the conference proceedings, edited by Ingegerd Friberg. Borås: Högskolan i Borås, 1982. pp. 51-70] Versión actualizada.