



# Gestión del conocimiento.

Luis Eduardo Patiño Hernández\*

## Resumen

En este artículo se presenta el sistema de condiciones tecnológicas, estructurales y de talento humanos, que se requieren para iniciar el cambio de una cultura organizacional, que utiliza información, conocimiento e inteligencia cognoscitiva y emocional, en forma intuitiva, fraccionada, adicional o paralela a la actividad principal de la organización a otra cultura en la que aprender, generar nuevos conocimientos, modos de acción, innovación tecnológica y el mejoramiento continuo no son metas de un período determinado sino la forma de ser y actuar cotidiano de la organización. Se analiza el espejismo del tratamiento por separado (y no en sistema) de las condiciones y acciones que se requieren y se advierten los elementos que deben integrarse para conseguir realmente la introducción de la *Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje como formas de ser de la organización*.

**Palabras Claves:** Control de gestión, control estratégico, cuadro de mando, estructura, estrategia.

## Knowledge Management

## Abstract

This article presents the system of technological conditions, structural and human talent that are needed to initiate the change of an organizational culture that uses information, knowledge and cognitive and emotional intelligence, intuitively, fractional, or additional parallel to The main activity of the organization to another culture in which learning, generate new knowledge, modes of action, technological innovation and continuous improvement goals are not a given period, but the way of being and operate nowadays organization. We analyze the glamour treatment separately (not in the system) the conditions and actions that are required and there are elements that must be integrated to achieve truly the introduction of *Knowledge Management and Learning as ways of being of the organization*.

**Key Words:** Management control, control strategy, systems control, control, management, control phase, balanced scorecard, structure, Strategy

Fecha de Recepción: Mayo 7 de 2008

Fecha de Recepción: Mayo 14 de 2008

\*Ingeniero Industrial Universidad INCA. Especialista en Educación en Tecnología Universidad Distrital. Maestría en Ing Industrial Universidad Distrital. Tecnólogo Químico Universidad Corporación Tecnológica. Farmaceuta Universidad Nacional de Colombia. Director Carrera de Procesos Industriales Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central. E-mail: edopat@hotmail.com

## 1. Introducción

Muchos trabajos para poder llegar a la introducción de Gestión del Conocimiento (G.C) en la actualidad, se estancan, fracasan o quedan inmersos en una nebulosa dando la impresión que este no es un enfoque afectivo, efectivo, ni aplicable realmente para el cambio en las organizaciones. Diversas son las razones que pueden explicar por qué está sucediendo esto, y su identificación es el permitir arrojar luz a tiempo, sobre las insuficiencias teóricas y metodológicas en su abordaje tradicional, monótono antes que la praxis desarraigada empañe la imagen del enfoque en sí mismo.

## 2. El problema del alcance de la gestión del conocimiento

El principal problema que debe ser resuelto en forma operativa pero con una solidez teórica es la multiplicidad de significados y alcances que se le han atribuido a este concepto de G.C. Veamos algunas generalidades. Establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además, la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

La G.C. abarca como condición interna imprescindible, la *Gestión de la Información* de diferente tipo que debe ser utilizada por la organización, sus grupos y personas; pero, a su vez, la G.C. es parte de una concepción más integral que es la *Gestión*

*de la Inteligencia (Social y Organizacional)* y que todo lo que pueda ser entendido como la obtención del nuevo conocimiento, su concreción en procesos productivos, de servicio y su *comunicación (con el entorno e interna)* constituye el *Aprendizaje* de la organización.

Por tanto, la *Gestión de Aprendizaje Organizacional* y la *formación de las Organizaciones de Aprendizaje*, constituyen la forma superior e integradora de garantizar la innovación tecnológica o mejoramiento continuo, el dominio personal, la visión y los modelos mentales compartidos (incluye los procesos de socialización del conocimiento tácito e interiorización del explícito), la inteligencia social y organizacional, cognoscitiva y emocional, todo ello a través del trabajo en equipo (Orozco E. 2001).

Páez Urdaneta había ya definido con mediana claridad que: “*La idea consiste en socializar el aprendizaje tecnológico o, dicho de otra manera, en aprender a modelar e implementar respuestas tecnológicas propias y estrategias adecuadas para la asimilación de tecnologías ajenas, para reexportar tecnologías exógenas transformadas o mejoradas, para abrir nuevos*

*nichos o competir por los ya existentes con nuevas tecnologías sustitutivas”.*

Llama la atención la similitud entre la gestión estratégica de la inteligencia, llevada al plano de las organizaciones y el Aprendizaje Organizacional. Este último es el proceso de ganar conocimiento y desarrollar habilidades que nos potencian para comprender y así actuar efectivamente dentro de las instituciones sociales; Peter Senge, otro destacado profesional dedicado a la Gestión del Aprendizaje y del Conocimiento, apunta: *“El aprendizaje no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño.”* Obsérvese la coincidencia del propósito de *“lograr una mejora sostenida en el desempeño”* (Senge, 1995) y el concepto de mejora continua que es el propósito de la Gestión de la Calidad, según las definiciones de la serie ISO 9000:2000, concepto equivalente al de innovación tecnológica según se define en numerosos trabajos.

No obstante, una de las acepciones más utilizadas de la G.C., abarca o se hace equivalente a la Gestión de la Inteligencia y del Aprendizaje, cognoscitivo y afectivo, social u organizacional, donde se define la G.C. como: *“... el nuevo enfoque gerencial que permite a la dirección de las organizaciones conocer realmente el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y prepararse para el futuro no sólo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige.”*

Mientras aumenta la diversidad de enfoques y términos relacionados con comunicación, conocimiento, inteligencia, aprendizaje y educación en la gestión de las organizaciones, en las acciones que

implican todos esos enfoques se está produciendo una convergencia. La G.C. abarcaría la Gestión de la Inteligencia (social y organizacional) y se puede encontrar uno de los problemas particulares que se presentan. Para intentar solucionar esta insuficiencia es necesario abordar algunas definiciones y sus consecuencias metodológicas:

## **2.1 Inteligencia (cognoscitiva y emocional), capacidades, competencias y talento**

La explicación de la inteligencia se realiza a través del estudio de las capacidades. Las capacidades constituyen una integración en sistema, de varias particularidades psicológicas de la personalidad que en determinados contextos, garantizan el éxito en algún tipo de actividad. Así, por ejemplo, el sistema de cualidades de la personalidad que conforman la capacidad para la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones o comunidades, puede estar compuesto por: una especial sensibilidad por las metas y beneficios colectivos, un pensamiento sistemático, una habilidad de comunicación, el dominio de métodos didácticos, de investigación, de procesamiento y análisis de información, una disposición para el ordenamiento, registro de datos, de información, y otras. Si un profesional posee esas cualidades en su integración, significa la presencia de la capacidad para el éxito en esa actividad.

Tanto desde la perspectiva de las capacidades, competencias o talentos, como de la creatividad y de la propia inteligencia, ponen énfasis en la vinculación entre componentes cognoscitivos y afectivos de la personalidad para que puedan constituir, realmente, un factor de éxito en la actividad (una capacidad). El caso extremo puede verse en la teoría relativa a la Inteligencia Emocional. El término Inteligencia Emocional fue acuñado por Peter Salovey y John Mayer (1990) y se refiere a *“una capacidad compleja integrada por un sistema de actitudes y habilidades que determinan la conducta individual,*

*reacciones, estados mentales y estilo de comunicación, niveles de autoestima, etc.”* Estos factores afectan de manera directa los niveles de éxito y satisfacción personal y social. La inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo.

La creatividad es una cualidad de la personalidad que se ha incluido en la definición de inteligencia, pero no se identifica con ella, se atribuyen a esta también una integración de lo cognitivo y lo afectivo; cabe destacar el hecho que esta no solo se manifiesta en la solución de problemas sino, en el descubrimiento, formulación y argumentación de problemas, cualidades estas que desempeñan un papel importante en la inteligencia como capacidad, sobre la cual se sustenta la perspectiva de aprovechamiento continuo de nuevas oportunidades y de la innovación, tanto en el plano individual como organizacional.

Otros elementos que propician el desarrollo de la creatividad y la inteligencia, se destacan cualitativa y cuantitativamente los siguientes:

- Clima psicológico basado en la confianza, la colaboración, las relaciones interpersonales, la comunicación sin restricciones (todos pueden y deben expresar sus juicios, aunque otros puedan considerarlos inadecuados, mediante el ejercicio de un principio de aceptación mutua.
- Actividad Grupal con una composición adecuada del grupo, que proporcione diferentes perspectivas, respeto mutuo de los representantes de diferentes posiciones, el clima antes mencionado y una conducción efectiva que integre todos los aspectos mencionados en una dinámica fértil. Las ventajas de la actividad grupal, así como su importancia metodológica para la

gestión del aprendizaje organizacional serán abordadas en forma específica más adelante.

- Conciencia que las soluciones creadoras y el aprendizaje se producen como efecto de compartir el conocimiento mutuamente enriquecedor de los diferentes miembros de un equipo. Esta conciencia debe existir previamente o ser desarrollada durante la actividad del grupo, pero en todo caso, reconocida explícitamente.
- Aceptación del riesgo no como característica excepcional sino habitual de la búsqueda de mejoras en la actividad personal, grupal y de la organización. Esta cualidad está muy relacionada con el estilo de pensamiento. Mientras más rígido y esquemático es el pensamiento en busca de soluciones “lógicas” para sentir la seguridad del amparo de la lógica, menos probabilidad existe de que se produzca una idea revolucionaria, verdaderamente creadora y que se forme esta cualidad en las personas.

## 2.2 Los enfoques del estudio de las competencias y del talento

La Gestión de Competencias fue introducida desde 1973 por David. C. McClelland, y fue replanteada y popularizada por Goleman, precisamente por el hecho de que el concepto de competencia implica a la personalidad como una integración, tanto en sus aspectos cognoscitivos como afectivos.

La competencia abarca el conocimiento en todas sus formas (generativa, productiva y representativa), pero también tiene que ver con las capacidades personales ... tales como... perseverancia, tolerancia al estrés, etc. *“Trasladando el concepto a las organizaciones significa, competencia combinada de los individuos de la organización y/o el conocimiento almacenado en la organización en forma de*

*prescripciones, sistemas, cultura, etc...” (Goleman D, 1996).*

Esta misma observación fue hecha anteriormente con respecto al concepto de inteligencia. Si alguna duda quedara de la similitud del significado de estos conceptos a partir del enfoque es un concepto más abarcador que conocimiento pues incluye componentes cognitivos, emocionales y sociales... A nivel individual, la competencia es, principalmente, una cuestión de capacidad para utilizar el conocimiento para determinados propósitos.

### 2.3 Inversión en la organización

Algunos autores prefieren utilizar el término “Talento” para abarcar todo el espectro de cualidades integradas de la personalidad que se han explicado para la Inteligencia. Su presencia aquí tiene la finalidad de no omitir un enfoque sostenido por respetados exponentes de la G.C. y del Aprendizaje Organizacional y dejar esclarecida su relación con la terminología. (Hammer, M., Champy, J 1994). Puede decirse que todas las consideraciones hechas para el concepto de Inteligencia son totalmente válidas para el Talento. Eduardo Bueno caracteriza al Talento como un proceso dinámico hacia el éxito, basado en el aprendizaje, que se crea a partir de los conocimientos y competencias emocionales, sobre la base de aptitudes y rasgos estables de la inteligencia; relacionado con la acción y el compromiso de éxito; arraigado en el sistema de valores y en las capacidades intelectuales del individuo. (Bueno, E. 2000).

#### *Cultura organizacional y su dinámica*

Para Senge, la cultura de una organización “... está constituida por los modelos mentales colectivos

*de sus integrantes, de modo que es imposible modificar una organización sin investigar sus supuestos culturales”.* En esta definición, puede observarse una declaración esencial para los proyectos de G.C. ya que el diagnóstico de las características culturales de la organización debe ser un momento imprescindible de dichos proyectos. Edgar Shein, en su libro “Cultura Organizacional y Liderazgo”, expone el esquema de los tres niveles de la cultura en la organización: El primer nivel de los Artefactos o elementos visibles de la cultura tales como: desarrollo tecnológico, estructura administrativa y funcional, reglamentaciones, condiciones en las que se han adaptado a trabajar los miembros de la organización, la interacción visible, la atención fácilmente observable hacia clientes u otras partes interesadas en el diálogo con la organización, las ideas rectoras que se han plasmado en documentos, el sistema de información y sus flujos y otros recursos creados o adquiridos por la cultura y que la condicionan al mismo tiempo; El segundo nivel de los Valores Expuestos que se refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos, valores, etc., que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización y el tercer nivel de los Supuestos Básicos Subyacentes que son patrones de aceptación, de percepción, pensamiento y sentimientos inconscientes y que han sido aceptados, no se cuestionan y constituyen la fuente de orientación de los valores y de la acción de los miembros de la organización. Los tres niveles interactúan entre sí para conformar la cultura (personalidad) de la organización y su función reguladora. Este esquema dinámico de los niveles de la cultura organizacional es de suma importancia para el presente y para los desarrollos futuros de la metodología que se propondrá aquí, ya que todos ellos deben ser objeto de observación, medición, diagnóstico para poder identificar las necesidades de aprendizaje en la organización.

### 3. Metodológica de la gestión del conocimiento.

G.C. es : “...una nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos ... podría resumirse en información + gestión de recursos humanos... hacer accesible, de manera sistemática y organizada, al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores .” (Grau A, 2001).

Según Pedro Martín “...Todo el conocimiento colectivo debe estar almacenado en las correspondientes bases de datos internas...”. Este conocimiento colectivo debe ser: marketing (con los datos, relaciones y trayectorias de clientes), asistencia técnica (problemas de los clientes con los productos o servicios), innovación (descripción de productos y servicios), inteligencia (información sobre competidores).

#### Sobre la gestión estratégica del conocimiento

La gestión deliberada de la transferencia de conocimiento debe ser diferente de su difusión que escapa al control de la organización. Debido a que la transferencia de conocimiento y del aprendizaje se produce en el proceso de comunicación, las medidas que pueden reducir el riesgo de transferencia involuntaria (sobre todo en empresas o ambiente competitivo), tienden también a inhibir la transferencia voluntaria y a la inversa. Esto hace que se deba estar atentos a los siguientes riesgos: Cuando la ventaja competitiva está sustentada en conocimiento explícito, la estrategia debería ser que tal conocimiento sea accesible a todos, dentro y fuera de la organización y controlarlo mediante patentes, contratos, compromisos, etc. Cuando el

conocimiento que determina la ventaja es propio de un individuo o de un pequeño grupo, la estrategia debe ser cómo evitar que lo usen en forma perjudicial para la empresa. En el caso de que la ventaja se base en el conocimiento tácito de expertos, la estrategia debe tratar de integrar ese conocimiento al organizacional, mediante las técnicas de trabajo en equipos, de identificación y solución de problemas y desarrollo de la creatividad y otras formas características de la G.C. y del Aprendizaje. Cuando la ventaja reside en el conocimiento organizacional, las estrategias son menos presionantes, pues ninguna persona puede transferirlo y ninguna otra empresa puede copiarlo.

Por todo lo anterior, la estrategia más general de la G.C. Consiste en transformar los conocimientos personales y grupales en organizacionales. Los conocimientos altamente especializados de personas del entorno de la empresa pueden justificar la contratación de individuos que los posean, para tratar de incorporarlos al conocimiento organizacional. Las fusiones y alianzas de diferente tipo constituyen también una forma de gestionar para una organización el conocimiento de otras organizaciones.

La G.C. es la función, consciente y planificada, con métodos profesionales, que integra la gestión de datos e información, del conocimiento y de los aspectos cognoscitivos y emocionales de la inteligencia, a través de la comunicación, que involucra a la organización como un todo, así como a sus grupos e individuos en compleja interacción, y que tiene como resultado la formación compartida de conocimientos, habilidades, capacidades (inteligencia en su sentido integral cognoscitivo y afectivo-volitivo), motivación, intereses, ideales (visión compartida), sentimientos y su integración en la personalidad (sentido personal, grupal, cultura).

En este enfoque se integran elementos como el trabajo en equipo o grupos formados por sus áreas

de conocimiento complementarias en función de los problemas, rebasar las fronteras organizacionales o flexibilizar la estructura funcional, lograr un sistema de información eficiente a todo lo ancho y largo de la organización, la autoevaluación como mecanismo de autorregulación de los equipos y de la organización. Todos ellos constituyen elementos que como ha señalado Schein no se deben tomar en forma aislada sino integrada del enfoque tecnologicista de la G.C.. Esencia vs. Herramientas. (Schein, E. 1996).

El enfoque tecnologicista de la G.C., introduce algunos problemas teóricos, metodológicos y de comprensión entre los profesionales que pretenden su implementación. Este enfoque confunde el soporte de tecnología dura, programas informáticos y de comunicación electrónica, que constituyen herramientas, con la G.C. en sí misma.

Debe quedar claro que todos los proyectos destinados a implementar sistemas de acceso, procesamiento, análisis y comunicación de la información, a través de dispositivos electrónicos y programas informáticos, pueden ser parte de un proyecto mayor de G.C., en esa medida, son parte de la G.C., pero no son condición suficiente para que ocurran los procesos esenciales de socialización del conocimiento tácito o la interiorización del explícito, para que se compartan visiones, valores, principios, se desarrolle la inteligencia (cognoscitiva y emocional), etc. La G.C. concebida así tiene un inexorable componente de intercambio y comunicación humana, vivencial y gerencial, que no queda garantizado por la existencia o la presencia del componente tecnológico tangible.

Los crecientes volúmenes y velocidades de transmisión de información y gestión de documentos, la calidad de las formas de presentación (multimedia, plurimedia) y almacenamiento de información

(p. e MapMakers) y flujos de trabajo (workflow), la tecnología de la comunicación, sobre la cual se conforman redes locales, intranets, extranets, y la Internet, para el uso compartido de los recursos en forma interactiva, así como las facilidades de búsqueda y acceso (buscadores, portales), procesamiento y agentes inteligentes (collaborative filtering, minería de datos, árboles de decisión o sistemas expertos, razonamiento por casos, redes neuronales y asociativas) y las herramientas para el trabajo en grupo o groupware, son causa y consecuencia de un crecimiento cuantitativo exponencial y de la transformación cualitativa acelerada de los conocimientos y de nuevas exigencias para la inteligencia social, organizacional e individual.

Un enfoque atomístico no puede conducir al éxito, porque son todos aspectos concomitantes de un solo enfoque de trabajo, que es al mismo tiempo Socio-Psicológico, Comunicacional, de Gestión, de Mercado, Informático y Telemático.

Para aplicar este enfoque teórico-metodológico se requiere definir en forma precisa, una adecuada segmentación o categorización del entorno humano y organizacional, prever la demanda y las necesidades y adaptarse rápidamente a ellas, haciendo flexibles los procedimientos, el orden de las operaciones y su distribución entre los responsables de la formación, lo cual implica una redefinición frecuente de la infraestructura y la formación de grupos de trabajo por tareas o metas 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.

“... las organizaciones que deciden implementar tecnologías relacionadas con la G.C. deben realizar cambios organizativos y, en muchos casos, cambios de cultura para conseguir que el uso de estas

herramientas tecnológicas acompañado de otros sistemas no tecnológicos, lleve a una mejora de los procesos de la organización. Es necesario que los trabajadores de la G.C. tengan tiempo para compartir este conocimiento, que puedan usarlo de una forma efectiva y que existan canales para la mejora de la captación del mismo, tanto explícito como el implícito o tácito.

En las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba se señala: *“De aquí que la gestión del conocimiento no sea una técnica que se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos... Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información... son a la vez la base de la creación del conocimiento”* (Consejo de Estado de Cuba, 1998) Se ha descubierto que las organizaciones interesadas en la gestión de la calidad, están bien preparadas para estudiar las disciplinas del aprendizaje” apunta Senge.

En la Norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, se enuncian los Principios de Gestión de la Calidad, veamos algunos aspectos comunes con los enfoques metodológicos.

**Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

**Liderazgo:** Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**Participación del personal:** El personal en todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema...

**Mejora continua** implementación y aplicación de la norma ISO.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores, son Interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- El poseedor del servicio está siempre anticipando los requerimientos del mismo, referidos a las mejores prácticas del sector. No benchmarking, pero si interpretación. Esto le permite ajustar la operación a sus deseos, sin excederse ni quedarse corto. La empresa debe asegurarse de que los sistemas internos hacen llegar esta anticipación a todos sus estamentos.
- Todos los empleados, administrativos, porteros y almacenistas deben recibir esta información en la medida en que les afecta.
- Todas las personas de la empresa perciben el resultado de la competitividad de la misma, tienen sus propias acciones y la oportunidad de

aprender de ello. En el enfoque de G.C, la empresa debe proveer los mecanismos que aseguren que este aprendizaje se produzca.

- Todos los empleados deben sentir que tienen el derecho y el deber de introducir innovaciones en el sistema. Esto tiene implicaciones notables, una de ellas es que la empresa debe asumir que los errores son de todos, y que no hay que buscar siempre culpables. Una empresa que busca culpables nunca encuentra problemas... ¡Viva la Gestión del Conocimiento! Sin las ideas que ésta introduce es imposible implantar el bonito sueño de la Calidad Total. La Gestión del Conocimiento toma las ideas de la Calidad y las hace operativas...

### Determinantes de las necesidades

**Necesidades de aprendizaje:** El carácter dinámico de las necesidades de aprendizaje, es uno de los aspectos descuidados en los proyectos de G.C, ya que el proceso de determinación y de acciones de aprendizaje debe ser continuo e ininterrumpido y no de carácter discreto, pues se estancan los procesos de aprendizaje y no responden a la verdadera dinámica de las necesidades en la organización. (Figura 1).

La existencia de las necesidades de aprendizaje es aquel en que las necesidades de formación y de

TICs



Figura 1. Determinantes de las necesidades ( Tomado de Senge)

información existen en el plano ideal o psicológico, o sea, como reflejo subjetivo y consciente, como idea. Este reflejo interno, aunque tiene su origen en los factores enunciados anteriormente se forma a partir de los respectivos reflejos subjetivos o ideas, que este tiene acerca de los determinantes mencionados. Este nivel subjetivo de existencia de la necesidad será llamado Interés y se manifiesta en el deseo, la disposición de aprender algo que cree que le falta.

Un nivel en que las necesidades de formación e información de la organización, de sus grupos y personas existe en forma consciente para los encargados de los procesos de gestión del aprendizaje en la organización y en el cual las necesidades no se expresan sino en términos de las acciones comunicativas, recursos, estrategias, requisitos del proceso de aprendizaje organizacional; es decir, en términos del diseño de la oferta continua de las actividad de educación y aprendizaje.

La comunicación grupal contribuye con la satisfacción de las necesidades de la organización en cuanto a: Mejorar cualitativamente las relaciones

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

*Senge advierte: “Dada la prolongada experiencia que muchas organizaciones tienen con dinámica de grupos y creación de equipos, muchos creen que han practicado una visión de esta disciplina durante años. Sin embargo, a diferencia de la creación de equipos, el aprendizaje en equipo no es una disciplina para afinar aptitudes individuales, ni siquiera las aptitudes en comunicación... construir alineamiento consiste en*

*afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad...la gente no debe callar ni ocultar sus discrepancias, sino afinar la capacidad de utilizarlas con miras a enriquecer su comprensión colectiva... Es posible adoptar planes coordinados de acción sin el artificioso y tedioso proceso de toma de decisiones. Es posible actuar de manera alineada. No es preciso elaborar un plan de acción determinado, lo que hará cada cual... así como una bandada de pájaros que se eleva desde un árbol en un orden perfectamente natural no requiere planificación .”*



## 4. Conclusiones

Los principales problemas que se presentan en la aplicación de los proyectos de G.C. se pueden basar que el enfoque tecnologicista del G.C. está apoyado por la esencia vs. herramientas. El ideal de la visión atomística de las nuevas tendencias apoyado por las condiciones y aspectos metodológicos comúnmente descuidados en los proyectos de aplicación de G.C.

La Determinación Dinámica de las Necesidades de Aprendizaje que es uno de los requisitos de la combinación flexible de estructuras dentro de la organización. Basada en la Estructura Reticular vs. Jerárquica. Vinculación directa de la Gestión del Aprendizaje a comunidades abarcables mediante la creación de un sistema descentralizado integrado, para la G.C. o Gestión de aprendizaje.

La Gestión de Información y la Comunicación como requisitos para los proyectos de G.C. con relación entre la comunicación del entorno e interna de las organizaciones siendo la Comunicación Grupal y el Trabajo en equipo la piedra angular de los proyectos de G.C.

## 5. Referencias Bibliográficas

Bueno, E. (1998): “*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*”, Boletín de Estudios Económicos, LIII, Agosto.

Consejo de Estado de la República de Cuba (1998) *Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana*. Aprobado por el Acuerdo 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, del 18/08/98.

Gates, B (1999) *Business @ The Speed of Thought*. Using a Digital Nervous System. Warner Books, Inc. NY.

Goleman, D (1996). *Inteligencia Emocional*. Ed. Objetiva (8ª ed). Río de Janeiro.

Grau, A (2001) *Herramientas de Gestión del Conocimiento*. [www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm) [consulta 19/01/01]

Hammer, M., Champy, J (1994) *Reingeniería*. “*En Busca de Oportunidades de Reingeniería*.” En: Encuentros Nacionales - Gestión de la Información. Naciones Unidas, CEPAL / CLADES, 1996.

Orozco Eduardo. (1998) *Enfoque conceptual de la inteligencia organizacional en algunas fuentes de información*. Aplicación en la industria biofarmacéutica. Cienc. de la Inf. No. 4, 1998.

Orozco E ( 2001) *Inteligencia Empresarial: ¿Desarrollar un sistema interno o contratar un servicio?*. Conferencia. En: Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. Ciudad de La Habana, 4-6 de octubre

Schein, E (1996) *The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning*. Sloan Management review. No. 38

Senge, P (1995) *La Quinta Disciplina en la práctica*. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Barcelona.

Salovey P, Mayer J (1990) *Inteligencia emocional*, Estados Unidos