

La Gestión de Recursos Humanos y la gestión por Competencias, bajo el enfoque de la Gestión del Conocimiento (GC) y del Aprendizaje Organizacional (AO)

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

Resumen

Se identifican, a la luz de la **GC** y del **AO**, **transformaciones metodológicas**: (A) Necesidad de **enfatar 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).

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” o contexto organizacional, grupal, flexible y afectivo, transitando:

- 1) Del modelo de organización basado en las personas, a la perspectiva grupal,**
- 2) De los espacios físicos, tecnológicos y organizativos concebidos para la “privacidad”, el aprendizaje y la ejecución individual de tareas, a la disposición y distribución de tareas dirigidas conscientemente a favorecer la generación y transferencia de conocimientos, experiencia y afecto**
- 3) De excepción a regla el cambio de roles, funciones o responsabilidades dentro de un mismo puesto (o familia de puestos)**
- 4) De segundo a primer plano el componente afectivo o emocional, el clima de confianza y la aceptación habitual de la iniciativa y del riesgo por parte de todos**

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.

- B) Tránsito desde un patrón de Formación o Capacitación individual, discontinuo, vinculado a las aulas o cursos aislados, hacia el Aprendizaje continuo, en el puesto de trabajo, en la interacción con los grupos, clusters o comunidades de práctica**
- C) Tránsito desde la Comunicación como fenómeno espontáneo y vertical, a la Gestión consciente de la Comunicación Corporativa, potenciando los espacios para la comunicación informal y horizontal 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 de Comunicación con el Entorno, usualmente separados en gestiones específicas de Mercadotecnia o Calidad**

(A) Creación de una nueva “Ba” o contexto, grupal, flexible y afectivo

Explicación:

Una vez aclarado el sentido general en que debe producirse el cambio paradigmático, puede verse con más claridad el sentido específico que adquiere este en el tránsito **de las funciones habituales de la GRRH hacia la Gestión Humana:**

- **En el Diseño de los puestos de trabajo: De los diseños de puestos individuales, con una delimitación clara de las fronteras o límites de las funciones o tareas a 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 o roles, favoreciendo la polivalencia, la transdisciplinariedad... el aprendizaje como modo de ser.**
- **En la Selección de Personal, (coherente con el Diseño de los puestos de trabajo), el tránsito es:**
 - a) **Hacia la selección basada 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... y, sobre todo de la forma en que esas cualidades se manifiestan cuando la persona se integra a los equipos.**
 - b) **De los tests o pruebas, que suelen recoger muestras del desempeño individual y en un momento dado, hacia indicadores observables por parte de líderes o mandos medios, en un período de prueba, dentro de los equipos en los cuales se prevé que desempeñe su labor y con una preparación sobre la cultura general de la organización. En cualquier caso, la organización en ese período también aprende de los aciertos y errores del optante, de su conocimiento y sus competencias.**
- **De la asignación de responsabilidades, funciones y tareas fijas a la decisión de los mandos medios, que deben actuar como líderes de aprendizaje y a la designación y cambio flexible de los mandos medios por la alta directiva, según las competencias que pueden conducir al éxito, en la coyuntura específica, de las metas de la organización y del equipo.**

“... 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

conocimientos y la **capacidad individual de aprender** y demostrar la especialización eternamente.”²

- **De la dirección personal y la división de funciones fijas entre los directivos a la formación, establecimiento y consolidación de los equipos de dirección. De las oficinas separadas con comunicación limitada a los medios electrónicos y el personal de apoyo y la reunión como excepción y no como modo habitual de trabajo a los espacios comunes del equipo de dirección con intercambio e interacción cotidiana en funciones y tareas y comunicación abierta con y entre todos.**

Explicación:

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.

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.

- **En la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) y en la Gestión por Competencias:**
 - a) **De la determinación de las necesidades individuales y “planes de carreras individuales”, en un momento dado, a la determinación y actualización continua, de las necesidades de aprendizaje grupales (y de la organización en su conjunto) y la utilización de los mapas de conocimiento y los debates frecuentes sobre oportunidades o solución de problemas como estrategia de formación colectiva e individual (coherente con el cambio en el patrón de capacitación explicado). Aprendizaje como modo de ser de la organización.**

Explicación:

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, 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

² North, Klaus; Roque Rivas. Gestión Empresarial orientada al Conocimiento. Creación de Valor mediante el Conocimiento. Ed. Dunken. Buenos Aires, 2004. 248 p. Pág. 24

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.³

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**".⁴ **La capacidad de Diálogo es una importante Competencia Grupal.**

- b) **De la DNA basada solo en el criterio verbal, recogido de una vez, de diferentes personas, a las técnicas o métodos empíricos de observación cruzada dentro del contexto de la acción real 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.**

Explicación:

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**

³ 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.

⁴ 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. 371

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)”⁵
- **En la Evaluación, Retribución y Estimulación: De centradas en el desempeño y en haber adquirido o poseer conocimiento, a centradas en el volumen o frecuencia en que comparte sus conocimientos y trasfiere sus experiencias, 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.**

Explicación:

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.

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”⁶

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.

Explicación:

“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 Rivas⁷

⁵ 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]

⁶ North y Rivas, Op. Cit. p. 26

⁷ Ibidem. p.123

"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.**' " ⁸

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.

Ulrich⁹ 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 en el trabajo**.
 - De las **competencias específicas** a las **estrategias**.
 - De los **facilitadores externos** a los **internos**.
 - De las **sesiones de entrenamiento limitadas** hacia las **ilimitadas**.
- 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.**

Explicación:

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 Tobio¹⁰ 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**.

- 1) 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.
- 2) 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 **no queda clara la diferencia entre la gestión de información y de la comunicación**.

⁸ Willets, Larry G. The Chief Learning Officer: New Title for New Times. Enterprise Reengineering, 1996. (Resumen interpretativo elaborado y subtítulos propuestos por el CLADES).

⁹ *Ibíd.* p. 3

¹⁰ 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.

- 3) La **comunicación** se entiende como vehículo para transformar la organización, rebasa su función de apoyo y adquiere un carácter estratégico para 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 crear la “Ba”, es decir, 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”¹¹

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 interacción...** los **productores de conocimiento** tienen que proveer las

¹¹ Wikström Solveig; Richard Norman y otros. Knowledge and Value. A new perspective on corporate transformation. Routledge. London and New York, 1994. 141 p. Pág. 113

condiciones necesarias, tales como **autonomía, caos creativo, redundancia, variedad de requisitos, y amor, cuidado, confianza y compromiso**".¹²

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.**"¹³.

Estados Unidos: Chris Turner desarrolla un tema (dentro de la última obra de la famosa trilogía de P. Senge¹⁴), 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.

"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.

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.¹⁵", reafirma Nonaka.

¹² 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. p. 25

¹³ Castells, Manuel. La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La sociedad Red. Madrid: Alianza Editorial, 1997, 192 p. 195-196.

¹⁴ Senge, Peter et. al. La Danza del Cambio. Ed. Norma S. A. Serie Interés General. Bogotá, 2000. 497 p.

¹⁵ Nonaka et. al. Op. Cit. p. 27

“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.**”¹⁶, complementa North.

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

Explicación:

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.

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**¹⁷ 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 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). Se concibe 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 u organizaciones de origen.

¹⁶ North y Rivas, Op. Cit. p. 125

¹⁷ Véase Wikström, Norman y otros. Op. Cit.

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.”¹⁸ 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.

¹⁸ 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