Datos

Representaciones de hechos o fenómenos materiales, o ideales -existentes en la psique, que es realidad en sí misma-, no tienen predeterminado un significado para la acción y, mucho menos, un sentido (personal, grupal, organizacional y social).

Información

Datos => Información

la diferencia acostumbrada entre los datos y la información, se remite a la ausencia de significado de los primeros. Dicha ausencia es relativa: *el límite entre datos e información no se define bien sino que existe un continuo entre los grados de significación en que, a partir de un punto, subjetivamente estimado, los datos adquieren un mayor significado y pasan a ser información.*

Información => Conocimiento

Los datos percibidos por el hombre, se interpretan a la luz de su experiencia. Aquello que el hombre interpreta en su actividad interna o psíquica, a partir de los datos, conforma su conocimiento, que no es transmisible directamente por tratarse de un proceso y de resultados, ambos internos.

Para que el conocimiento que se ha formado en la persona se manifieste en la actividad externa (perceptible a otros), debe transformarse en alguna forma observable, cargada de significado para los demás. Es, entonces, cuando se materializa en la información.

Lo que se transmite es información, y al percibirla, el receptor la decodifica según su experiencia y genera su propio conocimiento.

INFORMACIÓN: forma social de existencia del conocimiento incorporada a una soporte determinado.

información =>comunicación

Información como 'cosa': Encarnada en soportes (libros, revistas, videos…)

Información com proceso: destinado a adquirir información. Al leer un libro la información no tiene que ver con el número de sus páginas, sino con el proceso mental de de *comprender e integrar los datos en las estructuras personales de conocimiento,.*

La información, es producto del acto comunicativo de transformación del conocimiento en una forma comprensible para otros: *proceso de exteriorización del conocimiento*.

Conocimiento

*proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y trasformación con fines de comunicación, de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la propia comunicación, en la actividad, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por el contexto histórico y social de dicha actividad.*

Elementos de la definición

* el conocimiento es un proceso ininterrumpido, sin que pueda identificarse su principio y fin
* es, al mismo tiempo, resultado dinámico (en movimiento constante) de las influencias que las personas reciben y de su propia actividad interior basada en la experiencia acumulada.
* Los procesos de percepción y comprensión de la información, como se refirió son la vía para relacionar el significado de la información con las estructuras personales del conocimiento acumulado
* procesos internos de percepción, comprensión, reelaboración creativa y concepción de sus aplicaciones

Conocimiento individual - conocimiento social

El sentido personal, grupal y organizacional o comunitario del conocimiento, es inexorable, porque cada persona interpreta la información que percibe, a la luz de su experiencia pasada, influida por los grupos a los que ha pertenecido y pertenece, influida también por los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y por los valores sociales en los que ha transcurrido su vida. Esto determina que el conocimiento **existe en el plano subjetivo del hombre** e intersubjetivo de los grupos, de la organización o la comunidad, en forma de **actividad interna**, como **potencialidad para regular la actividad externa con su entorno** respectivo.

**Clasificaciones importantes del conocimiento**

explícito-tácito

El conocimiento explícito o codificado, es el más comúnmente conocido, al ser transmisible (una vez transformado en información) en la comunicación mediante los lenguajes convencionales externos.

Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan en la medida en que se incorporan al flujo de sus actividades laborales. Son conocimientos personales, difíciles de formular o articular

De conocimiento tácito a explícito

la transición del conocimiento tácito al explícito, es decir la toma de conciencia apoyada en el lenguaje articulado, la exteriorización para la comunicación, de aquellas reglas, procedimientos, de aquella parte del llamado *know-how* que se habían interiorizado y automatizado, se produce con dificultad y requiere la motivación específica a enseñar, a comunicar esos conocimientos, habilidades, sentimientos, emociones, valores, etcétera.

En este caso, el conocimiento tácito que siendo personal nunca dejó de ser social durante el proceso de su interiorización, regresa por sus pasos, se vincula al lenguaje articulado, se hace consciente, se prepara como información y como acciones de comunicación adecuadas a un propósito y receptor específicos, y transita hacia el conocimiento explícito.

**Conciencia**

Conceptos y relaciones para formar el concepto de conciencia

Señal

Los componentes físicos y químicos (luminosos, sonoros, móviles, etc.) inciden sobre los órganos sensoriales especializados en cada tipo de estímulo y allí se transforman en impulso nervioso (cualitativamente diferente), se transmiten a través de las vías nerviosas y se procesan por las áreas especializadas del cerebro y adquieren carácter de señal que es una representación del estímulo.

*Sistema de Señales*

Lo forman los estímulos y sus representaciones (en personas y animales)

*Sistema de Señales 2*

El ser humano tiene un segundo sistema para representar las señales, el lenguaje.

lenguaje:

sistema elaborado socialmente como instrumento para la comunicación, que está formado por códigos o lenguajes, donde determinados elementos perceptuales representan, por **convenio humano,** a aquellos del primer sistema (señales)

Conciencia

los lenguajes que utilizan las personas en su comunicación les permiten tener una representación de los objetos y situaciones que originaron las señales del primer sistema aún fuera de su presencia en el espacio y en el tiempo, y esto puede hacerse a voluntad cada vez que el hombre necesita usar esos elementos conocidos.

Cuando esto sucede, las imágenes y los signos del lenguaje que las representan y con las que están asociados los objetos y situaciones, se recrean o reconstruyen en un cuadro interno en el que los elementos se pueden manipular, asociar, cambiar de planos de manera flexible y con particular claridad. Este cuadro de la realidad recreado a voluntad, constituye el fenómeno denominado *conciencia*.

La conciencia, que no es posible sin el lenguaje, las relaciones sociales y la comunicación, permite crear o planificar internamente sus acciones al utilizar las representaciones y combinarlas libremente, según las circunstancias, antes de realizarlas externamente.

Conocimiento generativo, productivo y representativo

*clasificación desarrollada por Solveig Wikström*

Presenta un enfoque general de gestión organizacional, basada en el aprendizaje, el conocimiento y la creación de valor, que resulta integrador y orientado hacia la práctica.

El *conocimiento generativo* se refiere al proceso y resultado de creación del nuevo conocimiento, durante la solución de problemas o la identificación de nuevas propuestas o alternativas para nuevas oportunidades, éste se utiliza posteriormente en los procesos productivos (*conocimiento productivo*) o de servicio, los que, a partir de aquel, generan un tipo de conocimiento aplicado, que se concreta en los productos o resultados, de carácter explícito y con valor de uso.

*procesos representativos* son los que trasfieren conocimiento explícito al cliente. El conocimiento se coloca a disposición de los clientes, para que ellos, a su vez, realicen sus propios procesos creadores de valor.

el resultado de los procesos productivos es conocimiento adaptado al cliente, es decir, que más tarde puede manifestarse en forma de una oferta concreta al cliente, que pueden ser máquinas adaptadas, sistemas a la medida o formas de cooperación.

Los tres tipos de procesos ocurren simultáneamente y con la influencia de cada uno de ellos sobre los demás.

Conocimiento conceptual, operacional e instrumental

conceptual

abarca el conocimiento de teorías, leyes, regularidades, conceptos y nociones, así como sus interrelaciones de significado. Incluye la perspectiva más teórica de metodologías y métodos en su vínculo con los demás elementos mencionados.

operacional

conocimiento acerca de las formas prácticas de aplicar las metodologías y métodos, abarca diferentes técnicas y procedimientos que pueden combinarse y utilizarse como alternativas. Es conocimiento consciente sobre las propias habilidades

habilidad

consiste en saber realizar dichas operaciones, en el tiempo requerido, con los parámetros de calidad establecidos o asumidos y con éxito. Las acciones, sobre todo las que se han automatizado por su alto dominio y salen del control consciente son el conocimiento tácito.

conocimiento instrumental

se refiere al dominio de la variedad de instrumentos disponibles para la aplicación de las técnicas y operaciones, sus ventajas y desventajas, la forma en que deben construirse para cumplir con su cometido, etcétera (distinguir de habilidades instrumentales)

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

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

Significado Social a Significado Propio >> Reflujo transformado de Significado Propio a Significado Social.

*las organizaciones, para subsistir, deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia ese entorno, así como considerar, identificar y propiciar la exteriorización del conocimiento individual y de los diferentes grupos dentro de la organización, con el objetivo de concentrar y compartir el producto de numerosas fuentes de conocimiento internas y externas.*

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

Estructura y dinámica del conocimiento organizacional

se forma a partir de las unidades estructurales y funcionales de las organizaciones:

**el individuo, el grupo, la organización y la red de organizaciones interactuantes**

El aprendizaje de los individuos ocurre dentro grupos pequeños, que poseen frecuentemente un lenguaje propio, un sentido grupal.

Cuando la transferencia se produce entre grupos de funciones diferentes, la comunicación es más compleja debido a las diferencias entre los sentidos grupales específicos, los diferentes puntos de vista sobre los mismos significados; sin embargo, estos procesos de comunicación suelen generar con mayor facilidad el nuevo conocimiento.

INTELIGENCIA

Relación inteligencia-capacidades

capacidades

Las capacidades constituyen una integración de varias particularidades psicológicas de la personalidad que, en determinados contextos, garantizan el éxito en algún tipo de actividad.

En relación con los hábitos, habilidades y conocimientos, las capacidades del hombre intervienen como posibilidad

Las capacidades no se forman a partir de los conocimientos sino de de características de la forma dinámica en que se aprenden: p. e., la velocidad, la precisión, la facilidad, la plenitud de elementos que se consideran, etcétera.

no es abstracta o universal. Pesponde a las exigencias de determinados tipos de actividad.

*por ejemplo, el sistema de cualidades de la personalidad que conforman la capacidad para la gestión del aprendizaje en las organizaciones o comunidades, puede estar compuesto por: una especial sensibilidad por las metas y beneficios colectivos, un pensamiento sistemático -como sugieren Senge y otros-, una habilidad de comunicación, el dominio de métodos didácticos, de investigación y de procesamiento y análisis de información, una disposición para el ordenamiento y registro de los datos y la información, y otras.*

para diferentes tipos de actividad, el sistema de cualidades de la personalidad que se requieren, es diferente. Existen también capacidades generales a varios tipos de actividad.

Las capacidades generales y específicas se forman durante la actividad y la comunicación, en el proceso de aprendizaje y al ser factor de éxito en la actividad, **deben considerarse** al determinar, en forma dinámica, las necesidades de formación e información de las personas y grupos en las organizaciones y comunidades.

al ser más una cualidad de forma, que de contenido, su formación depende más específicamente de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje. *"Hay fundamentos para suponer que el factor decisivo del que depende que el hombre revele o no sus capacidades para una actividad determinada, es la metodología de la enseñanza."*

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

Definición

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

La capacidad general integrada por las cualidades socio-psicológicas o de la personalidad que determinan las siguientes posibilidades:

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

la inteligencia se concibe como una manifestación de la personalidad en la que desempeñan una función importante la estructura de los motivos y la esfera emocional.

la definición pretende reflejar la esencia social de la actividad y del aprendizaje humano

**características para esclarecer qué es la inteligencia, qué necesidades de formación e información se derivan de este concepto y cómo se podrían determinar.**

Relación inteligencia-conocimiento

mientras *el conocimiento es un* ***acumulado dinámico de saberes*** acerca de los conceptos, *la inteligencia es una capacidad*, es decir, un sistema integrado de cualidades de la personalidad que se manifiesta en las acciones para solucionar problemas o generar nuevos conocimientos que aportan valor a los productos, mediante el uso eficientemente de los conocimientos disponibles.

inteligencia emocional

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

4 grandes capacidades:

Conciencia y conocimiento sobre uno mismo. Cuánto y con qué profundidad conocemos nuestras fortalezas y debilidades. Capacidad para sintonizar nuestros pensamientos y sentimientos. Confianza en sí mismos.

Capacidad para manejar nuestras emociones. Control de las emociones, de los impulsos, en forma responsable y flexible, que beneficie los resultados esperados de nuestra actividad. Perseverancia ante contratiempos, motivación positiva hacia el logro de mejores resultados.

Conciencia social. Estar en sintonía con los sentimientos, necesidades y con los temas que le interesan a los otros. Habilidad para lograr empatía con otros (p. e. colegas, jefes, subordinados, clientes, etc.).

Habilidad social. Habilidad para interactuar con otros - comunicarse, influir, colaborar, etc.- en forma individual o en equipo. Habilidad para manejar los conflictos.

Relación inteligencia-creatividad.

La creatividad es una cualidad de la personalidad que se ha incluido en la definición de inteligencia, que se integra a la misma, pero no se identifica con ella.

creatividad

proceso o facultad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas partiendo de informaciones conocidas y que abren no sólo la posibilidad de solucionar un problema conocido, sino que también, implica la posibilidad de descubrir un problema allí donde el resto de las personas no lo ven

características asociadas con la creatividad: flexibilidad, la ausencia de inhibiciones y de convencionalismos, la apertura a la experiencia y un alto nivel de motivación intrínseca

**motivación intrínseca**

sistema de motivos vinculados con la realización misma de la actividad y con el valor que otorga la persona al resultado, como un producto propio, como una manifestación de éxito o realización de su personalidad.

*predominio de este tipo de motivación en la personalidad creadora*

nivel de intensidad o tensión de dicha motivación, que estimula la movilización de sus capacidades en la dirección del éxito.

la formación de este tipo de motivación se sitúa en estrecha relación con las capacidades y con su historia de éxitos y fracasos. Las capacidades, que conducen a los éxitos, en la medida que se desarrollan, favorecen la formación de motivos intrínsecos a la actividad, pero, al mismo tiempo, el nivel alcanzado por la motivación intrínseca, favorece el desarrollo ulterior de las capacidades.

**motivación extrínseca**

sistema de motivos de la personalidad que impulsan y orientan la actividad hacia objetos o situaciones reales o sus representaciones ideales, que pueden proporcionar vivencias de satisfacción de las necesidades a partir de valoraciones o compensaciones que provienen de otras personas, del grupo, la organización o la sociedad.

p.e. *salario, reconocimiento social, alimentos, medios de transporte, condiciones de vida y trabajo*

creatividad e inteligencia

no son lo mismo y no están integrados por los mismos factores. "No son necesariamente los individuos `más inteligentes´ los `más creativos´, aunque todo parece indicar que es necesario un `nivel mínimo de inteligencia´ para la creatividad."

**El enfoque del estudio de las competencias**

conjunción de los conocimientos y de las capacidades , que se integran en un todo que resulta una competencia. A nivel individual, la competencia es, principalmente, una cuestión de capacidad para utilizar el conocimiento para determinados propósitos.

como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

Goleman identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 capacidades específicas que se derivan de cinco áreas - autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales -

El desarrollo del talento.

proceso dinámico hacia el éxito, proceso dinámico, basado en el aprendizaje, que se crea a partir de los conocimientos y competencias emocionales, sobre la base de aptitudes y rasgos estables de la inteligencia; relacionados con la acción y el compromiso de éxito o; arraigados en el sistema de valores y en las capacidades intelectuales del individuo.

INTELIGENCIA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

capacidad de una sociedad, comunidad u organización, para resolver los problemas que se generan en su desarrollo, a partir del uso del conocimiento al que puede acceder.

para identificar y resolver sus problemas en el enfrentamiento de los rápidos cambios. Esto se refiere a aquellos procesos en los que la información se adquiere, se procesa, se almacena y se utiliza para la acción."

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

Estos subsistemas de procesos, se han llamado, por diversos autores, según su propósito y contexto: vigilancia (de diferente tipo según sus objetos), monitoreo, inteligencia competitiva, comercial, de negocios, tecnológica, etc.

**inteligencia corporativa**

Entendida como capacidad

**inteligencia empresarial**

Entendida como función

la capacidad, -como condición de éxito para una actividad determinada- se refiere aquí, a la capacidad para tener éxito en las acciones que integran la función:

**gestión de información**

captar, reunir, evaluar/validar, organizar y analizar datos para, obtener, difundir y proteger información relevante.

**organización inteligente -que posee la capacidad de la inteligencia-**

es una organización de aprendizaje (learning organization), que promueve la socialización e incorporación de conocimientos con el **objetivo** de **mejorar las capacidades** creativas de las personas, **unificar los objetivos y los significados de la comunidad** que la integra, mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.

**COMUNICACIÓN Relación comunicación-personalidad**

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

Las gestión de la educación y el aprendizaje se realiza mediante **actividades de comunicación** que consideran profesionalmente las complejas inter-relaciones entre las caracteristicas de la personalidad de los miembros y las particularidades estructurales y funcionales de los grupos y la organización como un todo.

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

En el curso de la comunicación, si esta es efectiva, se produce una transformación de la motivación inicial de sus integrantes, surgen nuevos motivos u orientaciones integradoras entre los participantes, se produce un aprendizaje.

comunicación- aprendizaje

El lenguaje como instrumento para la comunicación permite que los hombres puedan coordinar sus acciones, aprender unos de otros y fijar el resultado de su experiencia histórica y social. cada ser humano "hereda", al nacer, el fruto de la experiencia de sus antecesores.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Relación entre los flujos de información y la comunicación

Los sistemas de información deben relacionarse y reforzar los de comunicación ya existentes

El sistema de los flujos de información debe garantizar:

una adecuada vigilancia de los tipos de información importantes para la toma de decisiones administrativas y técnicas

una distribución en contenido, cantidad, nivel de síntesis, oportunidad, canales y muchas otras variables, inherentes a la información,

El **proceso de comunicación** debe garantizar que dicho flujo ocurra en forma tal que influya adecuadamente en las personas y grupos.

**Ella** es generadora de conocimientos, habilidades, capacidades, motivos, emociones y sentimientos, sentido colectivo, identidad y cultura en la organización**.**

Tanto la selección como la forma deben realizarse sobre la base de las necesidades de formación e información de las personas, grupos y de la organización o comunidad como un todo.

LOS ATRIBUTOS YA VISTOS DE LA INFORMACIÓN SE NECESITAN CONTEXTUALMENTE UNIDOS A ATRIBUTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN, ESENCIALES PARA QUE LA INFORMACIÓN SIRVA, EFECTIVAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN - conocimientos, habilidades, capacidades, motivación y valores.

Por ello las necesidades de informaciòn deben ubicarse en el contexto de las necesidades de formación. (aprendizaje y educación de la personalidad o de la cultura e identidad social u organizacional)

comunicación organizacional

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

**Comunicación y aprendizaje o educación organizacional**

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

**tres estadios de conciencia de la importancia de la comunicación organizacional, que se reflejan en sus acciones:**

en el estadio de menor desarrollo

es vista como un proceso espontáneo inherente a la naturaleza humana y **no se percibe la necesidad de considerarlo como objeto de gestión con beneficios sustanciales para la organización**: se dan instrucciones mínimas y se deja que la comunicación ocurra básicamente mediante sus canales informales.

estadio intermedio

**la organización descubre la necesidad de sistematizar su comunicación interna**, se establecen mecanismos para que la información fluya por ella y que todos puedan estar al tanto del conjunto, posiblemente en este estadio no queda clara la diferencia entre la gestión de información y de la comunicación

estadio de mayor desarrollo

**la comunicación se entiende como un vehículo que debe contribuir, en forma activa, a la transformación de la organización**, rebasa su función de apoyo del funcionamiento interno y **adquiere un carácter estratégico para gestionar el cambio**, se convierte, entonces, en la vía fundamental para el alineamiento del comportamiento de personas y grupos con las metas de la organización y su identificación con el cambio

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

*en el nivel de las organizaciones y de la sociedad:***cultura**

equivale a la personalidad en el caso de los individuos

Por lo tanto la relación conceptual y metodológica entre comunicación y personalidad, ocurre, en primera instancia, entre comunicación social y cultura -en su sentido más amplio- y entre comunicación organizacional y cultura organizacional.

**cultura organizacional**

es a la vez, el contexto en que la organización se forma, se educa, aprende y el resultado de la educación y aprendizaje

igual que la actividad humana tiene como finalidad y consecuencia últimas, la formación, consolidación, cambio y autorrealización de la personalidad, la vida y la actividad de las organizaciones tienen como finalidad y consecuencias últimas, la formación, consolidación, cambio y realización de la cultura organizacional

Estos procesos se realizan mediante la comunicación y son inherentes al *aprendizaje organizacional*

***Características de la cultura organizacional***

estilos de dirección y de liderazgo, algunas personalidades individuales, los principios de privacidad, de colaboración, etcétera … influyen en /y son influenciadas por el *clima organizacional*

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

subculturas en la organización

sentidos grupales o colectivos- que tienen aspectos en común e interactúan con la cultura general de la organización, pero desarrollan, dentro de ese contexto, diferentes rasgos y puntos de vista estables que los caracterizan, cada subcultura esta relacionada con su función específica

Así como la personalidad de los sujetos se percibe por ellos -imagen de sí mismo- y por todos los que los rodean, la cultura organizacional o corporativa se refleja en la *imagen corporativa*.

**imagen corporativa**

Esa imagen ES UNA PERCEPCIÓN en cada sujeto que forma la organización o con la que se relaciona. Una PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO AGRUPACIÓN HUMANA.

Cada persona y organización, según su ideal -visión, en el caso de las organizaciones- y su autovaloración (imagen propia), procura, en forma más o menos consciente, proyectar una imagen de sí, ante los demás, con determinadas acciones -que pueden considerarse comunicativas porque la intención de proyectar una imagen es netamente comunicativa.

Acción => Imagen

Pueden controlarse las acciones que se realizan para generar una imagen pero no se puede determinar rígidamente qué imagen se forma debido a que, como el conocimiento, la imagen existe en el nivel del reflejo subjetivo e intersubjetivo, condicionado por las características de los sujetos que perciben.

Evaluación de las acciones de comunicación

La imagen es subjetiva y está en la mente de las personas, lo que nos llega es el reflejo de esa imagen las personas tienen de cada uno o de su organización, mediante sus CONDUCTAS. La cuestión es: ¿Qué conductas reflejaría la imagen que queremos proyectar?

**Comunicación => Conductas => Evaluación (reflejan la imagen q pretendíamos proyectar?) => Acciones**

conclusiones:

* la imagen es un concepto inherente a la comunicación
* se corresponde con los efectos perceptivos de la personalidad y de la cultura organizacional
* a una misma personalidad o cultura pueden corresponder tantas imágenes como entidades o personas sean observadoras.
* la personalidad (o la cultura) y la imagen se implican e influyen mutuamente

La imagen que se comunica es un fenómeno inevitable, por lo que la toma de conciencia sobre los actos propios no propicia la creación de la imagen sino sólo su adecuación a las aspiraciones (ideales, visión) propias y de los demás.

**metodología de determinación dinámica de las necesidades de formación e información**

*idea principal*

para determinar las necesidades de aprendizaje y de cambio y la información, que se requiere para ello, no basta con obtener el criterio verbal de diferentes grupos de personas relacionadas en forma diferente con la organización *-aunque obtener y contrastar estos criterios verbales es importante para obtener un nivel supraindividual*

**metodología para** analizar la cultura organizacional, las subculturas y sus necesidades de formación y cambio

* técnicas o métodos empíricos (no subjetivos)
* en forma continuada
* mediante indicadores conductuales en las diferentes situaciones y sus transformaciones en el tiempo
* **variables**, los **indicadores** y sus **valores** son atributos cambiantes en movimiento constante

**Gestión de la Imagen Corporativa**

desde el punto de vista de la comunicación con los usuarios /clientes y otras partes interesadas;

Genera si es positiva:

* Credibilidad, confiabilidad, prestigio, aceptación, respeto y predisposiciones positivas a interactuar con la organización como cliente o aliado.
* crea sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la propia organización y sus colaboradores
* abona el terreno para la comunicación abierta, sin reservas, y la exteriorización del conocimiento tácito o los modelos mentales
* agrega valor -de uso, en la valoración de los usuarios /clientes-, aumenta las ventas -en caso que existan como tipo de actividad de la organización-, potencia el éxito y favorece el crecimiento

**clima organizacional**

**actitudes, comportamientos, estados de ánimo**, que caracterizan la vida en la organización... forma en que los miembros de la organización se identifican con las operaciones y los objetivos.., la construcción motivacional y el aprendizaje

Forma parte intrínseca, **refleja** y, a la vez, es una cualidad de **la *cultura organizacional***

es una cualidad **supraindividual o intersubjetiva** que **interactúa con las cualidades de la personalidad individual de los miembros** de los grupos y de la organización

**sólo existe en el plano de las relaciones interpersonales o sociales**

Como se ha expresado, las relaciones sociales se concretan por medio de la comunicación. Es por ello, que el clima, como la cultura, **se forman en la comunicación organizacional** y, a su vez, influyen en ella

Es un **factor intangible, perteneciente al capital humano de la organización**, que se coloca entre, y ***modifica, la relación entre los recursos tangibles de que dispone la organización y los resultados que ésta puede alcanzar.***

factor esencial para el éxito de la organización

base sobre la que se establece y se favorece (o dificulta) la confianza para la exteriorización de los modelos mentales para compartir el conocimiento tácito para el desarrollo de la creatividad

clima psicológico de seguridad=> menor ansiedad por la incertudumbre, comprensión de los errores y las oportunidades, aceptación del riesgo, generación de conocimiento… todo esos son indicadores de un clima favorable y lo infuyen

Componentes de un clima favorable:

*la confianza, la colaboración, las relaciones interpersonales positivas, la comunicación sin restricciones -todos pueden y deben expresar sus juicios, aunque otros puedan considerarlos inadecuados, mediante el ejercicio de un principio de aceptación*

**Clasificaciones importantes de la comunicación organizacional**

1) Comunicación con el entorno y comunicación interna

**momentos de un proceso único**: es la comunicación interna la que conforma la cultura e identidad de la organización, que se proyecta hacia el entorno en forma de imagen y, por tanto, que condiciona el contenido y la forma de la comunicación con el entorno.

**mercadotecnia**

tras los estudios de mercado que se orientan hacia el exterior de la organización, subyace la cultura, la misión, la visión, los objetivos y los principios de la organización, que determinan cómo se realizan esos estudios. A partir de los resultados de los estudios de mercado, la mercadotecnia coloca el diseño de las ofertas. Este constituye un proceso complejo de comunicación interna mediante el que el conocimiento generativo se transforma en conocimiento productivo y después en conocimiento representativo para comunicarse con el exterior mediante diversas formas y canales.

***marketing interno***

todas las actividades dirigidas a elevar la conciencia del equipo acerca de la visión estratégica y de la importancia de la relación con el cliente

***vigilancia global y la llamada inteligencia competitiva***

el sentido que tiene la labor de vigilancia es poder disponer de la información obtenida, a partir de la captación, procesamiento y análisis -que implica la comunicación interna porque los que realizan esa actividad son parte de la organización-

Los servicios de información para que puedan ejercer su efecto, deben considerar las estructuras de comunicación (grupos y equipos, subdivisiones funcionales), así como los métodos de comunicación efectiva que, por tanto, forman parte de las nuevas formas de comunicación interna mutuamente condicionadas por la comunicación con el entorno.

**comunicación con el entorno y la comunicación interna**

existe un especial cuidado en vincularlos si se perciben como partes de un único proceso

**TIC + Incremento de la atención a las personas**

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**.

**las organizaciones, para subsistir como tales, deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia el entorno**

**CONCEPTO DE ENTORNO**

la situación física, estructural y funcional de personas y entidades corporativas o sociales, diferentes de la organización que se toman como punto de referencia, el país donde radica, las regiones, cuya actividad genera y conforma un conocimiento o conciencia social en cuyo contexto se forma y desenvuelve la actividad de la organización

Aspectos identificables a considerar:

comportamiento, expectativas y necesidades, los sistemas socioculturales que lo conforman, así como aspectos ideológicos, de política general y políticas particulares, así como los aspectos económicos, jurídicos, estructurales, tecnológicos, geográficos, comerciales y competitivos.

Funciones que pueden representar:

reguladores -incluye patrocinadores, acreedores, socios, accionistas o instancias superiores en la estructura jerárquica-, proveedores, colaboradores - voluntarios o por contratación, asesores o consultores externos, medios de difusión o comunicación, etc.-, competidores, distribuidores y vendedores, clientes o grupos de interés indirectos -p. e. familiares o amistades de las personas que pertenecen a la organización, movimientos de opinión o grupos de presión.

entorno transaccional y contextual.

transaccional subsistemas del entorno con los que la organización interactúa directamente en condiciones de influencia mutua

contextual parte del entorno con la que la organización se vincula en forma más indirecta y con la que la influencia es asimétrica, porque el contexto influye más en la organización que viceversa.

concepción sobre las organizaciones abiertas

las facilidades de comunicación que establecen las nuevas tecnologías han hecho visible la factibilidad y la conveniencia de dar mayor participación a los usuarios/clientes y otras partes interesadas, en los procesos internos de creación de valor de la organización que, por tanto, se ajustan, cada vez más, a la medida de las necesidades y participan con menos intermediarios, en las actividades y procesos de los usuarios/clientes

**gestión de la comunicación con el entorno**

Transita de esquemas 1 a muchos a esquemas 1 a 1 o muchos a muchos: *mensajes preparados y distribuidos para segmentos y clientes más específicos sobre la base de las facilidades que brinda la tecnología*

capital relacional

*fortaleza de los vínculos establecidos con los clientes y partes interesadas mediante la comunicación*

junto al capital estructural y el capital humano de la organización, conforman su capital intelectual.

la comunicación con el entorno, constituye el punto de partida y destino de la planificación estratégica, el posicionamiento, la toma de decisiones, la gestión de procesos generativos del conocimiento y la inteligencia, la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo o la innovación, para el aprendizaje integral.

**definición teórica del entorno transaccional**

delimitación de las organizaciones y personas que lo conforman

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

Comunicación interna

Toda organización es un sistema abierto, de intercambio interno y con el entorno, que asimila el conocimiento social y lo incorpora a sus procesos generativos, productivos y representativos, para crear valor: La *comunicación interna* es la forma en que existen las relaciones interpersonales y laborales en la organización y el medio en que se realizan esas actividades.

Mediante la comunicación interna se realiza la formación de la cultura organizacional, el sentido de identidad y de pertenencia, se proyecta la imagen de la organización, se desarrollan las estrategias de calidad y mejoramiento continuo.

el proceso de establecimiento de un lenguaje común en la comunicación a lo largo y ancho de la organización es la **forma adecuada para articular concepciones comunes tanto cognoscitivas como afectivas, conectar las disposiciones y crear una estructura que permita generar, utilizar y comunicar el conocimiento organizacional entre los individuos y grupos,** por lo que existe una unidad entre la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje organizacionales.

Sus **actores son todas aquellas personas y grupos pertenecientes a la organización**

Formas flexibles de segmentación:

* funciones o tipos de actividad que realizan en la organización
* campos semánticos de su actividad o de sus experiencias
* conocimientos, habilidades y capacidades
* las subculturas que representan
* etcétera

la comunicación interna es un fenómeno espontáneo e inexorable, que ocurre mediante canales formales e informales

*auge en el desarrollo de los contenidos, formas, canales y estrategias de comunicación interna en los últimos 15 años*

La comunicación grupal como parte de la comunicación interna de las organizaciones

Dos niveles de comunicación interna:

* Dentro de los grupos o subculturas
* Entre grupos

La comunicación grupal como forma fundamental de la comunicación interna ha cobrado actualmente extraordinaria importancia:

se han descubierto múltiples ventajas para el éxito de dichas gestiones cuando se realiza el trabajo basado en una concepción de grupo, de colectivo o de equipo.

El estudio de las necesidades de información y formación, independientemente de que se proyecta hasta el nivel individual y, por encima, hasta el nivel organizacional global, tiene su núcleo básico en las necesidades de este tipo que se manifiestan en el nivel grupal.

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

concepto de grupo

Grupo grande

La diferencia esencial, desde el punto de vista de la comunicación, es que en los grupos grandes hay menos interactividad y mayor influencia de las condiciones ambientales y físicas de la comunicación y por ello, se requiere de canales y formas diferentes para la comunicación efectiva.

auditorio intencional

aquel en el que los integrantes se conocen aunque no pertenezcan al mismo grupo de pertenencia y que se reúnen en ese grupo mayor por un propósito común de carácter general

**grupo pequeño**

varias personas relacionadas, mediante una forma directa de comunicación, durante cierto período de tiempo, entre las que se establece una estructura de comunicación, determinada en principio por el tipo de actividad conjunta, aunque después, en la medida en que el grupo se desarrolla, puede transformarse dicha estructura, así como los contenidos y funciones de la comunicación, y extenderse a otras esferas de actividad de las personas.

no es un objeto estático, sino un organismo vivo, dinámico, que transcurre, desde su formación hasta su madurez, por diferentes etapas de desarrollo, que se produce a partir de la comunicación grupal y de la educación

tres momentos fundamentales en ese desarrollo:

Grupo difuso:

* con poca influencia global sobre sus miembros, que conservan una orientación individual
* Las relaciones interpersonales espontáneas y menos conscientes (simpatías, antipatías, etc.) priman y se proyectan en las características de la comunicación y de la actividad conjunta socialmente importante, que aún no constituye un elemento identificador del grupo.
* No es capaz de resolver tareas que requieren una cooperación interpersonal compleja.
* Si la actividad no se le organiza bien, aumenta cuantitativamente la frecuencia de las comunicaciones, pero disminuye la eficiencia de la actividad conjunta, debido a que el contenido de la comunicación se relaciona más con temas de interés personal ajenos a dicha actividad.

Asociaciones:

* sistema de relaciones y una estructura de comunicación más o menos estables; la integración se basa fundamentalmente en la unidad afectiva, pero puede verse alguna unidad de valoración incipiente basada en la actividad conjunta
* la cohesión se logra fundamentalmente por la acción consciente o espontánea de determinadas personas por lo que la funciónl de los líderes y directivos es muy importante
* Es capaz de realizar formas elementales de cooperación y autoorganización, pero aún con orientación individual, no actúa como una sola persona.
* Las tareas que no ofrecen ventajas personales se resuelven con mucha menos eficiencia.

Colectivo:

Las relaciones interpersonales y la estructura de comunicación son estables pero flexibles, para adaptarse al cumplimiento de diferentes metas relacionadas con la actividad conjunta.

Las metas se perciben como surgidas del grupo para su autorrealización;

las relaciones interpersonales y la comunicación basadas en la actividad conjunta, priman y se proyectan en, el sentido grupal -unidad valorativa y de orientación - UVO - y la cultura del grupo.

En esta cultura se perciben rasgos decisivos:

motivación hacia el grupo, cooperación, importancia de los intereses del grupo por encima de los personales - e. identificación emocional eficaz (IEEG) - las emociones positivas y negativas de cada miembro motivan la conducta del grupo en su ayuda, el desarrollo personal se percibe como meta del grupo. Soluciona con éxito casi todos los tipos de tareas, incluso las que van más allá de los intereses personales inmediatos de los miembros.

comunidades de práctica

comunidades de hecho, que no tienen una definición específica, ni nombre propio, ni afiliación formal, ni posición reconocida, pero que constituyen el sustrato de comunicaciones informales, que influyen en los estados de ánimo, las disposiciones, las valoraciones, etc.

es importante, para la vida afectiva o emocional de la organización, que existan estas comunidades de práctica y que la organización las propicie, mediante la creación de situaciones de comunicación informal como actividades recreativas, deportivas, celebraciones, etcétera.

**relaciones de referencia**

son aquellos cuyas normas, valores, criterios, la persona o la organización los consideran para conformar su disposición hacia lo que para ella tiene valor.

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

Conviene distinguir los grupos convencionales de los reales

Un grupo convencional está formado por personas reales, existentes dentro o fuera de la organización, que poseen alguna(s) característica(s) en común, o complementaria(s), por la(s) cuál(es) se les puede considerar como grupo o segmento -a modo de constructo

No tienen una gran interacción habitual, aunque pueden convertirse en grupos reales por interés de la organización: círculos de calidad o los grupos de conocimiento o de creatividad que pueden formarse de acuerdo con el tipo de comunicación y de aprendizaje que puede producirse, según las características de sus integrantes, para obtener determinados resultados deseables, aún cuando los integrantes pertenezcan a diferentes entidades de la estructura administrativa de la organización.

grupos de discusión

se constituyen en la actividad de las organizaciones con el propósito específico de realizar una confrontación de opiniones, ideas o sentimientos de los participantes con el objetivo de obtener conclusiones o simplemente producir la exteriorización del conocimiento tácito o de los modelos mentales

grupos de presión

aquellos que se integran u organizan, dentro o fuera de las organizaciones, para comunicar determinados intereses que poseen sus integrantes en común o incluso en representación de grupos mayores, relacionados con aspectos de la cultura, la estrategia o las políticas adoptadas por la organización.

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

* interrelaciones -reflejo interior, psíquico, de las relaciones e interacción -
* comportamiento observable, "externo" o resultante.

dinámica de grupos: 2 acepciones.

1. campo del conocimiento científico que abarca todo lo inherente a la actividad de los grupos pequeños, reales, en el contexto de su actividad normal o en condiciones de laboratorio
2. conjunto de métodos que se pueden utilizar para intervenir en las personas y grupos pequeños, con fines de diagnóstico y cambio, en el sentido de desarrollo.

**papel o rol**

sistema de actitudes y acciones significativas en relación con el grupo y con su actividad conjunta que entra en interacción con sus equivalentes en los demás miembros y determina las interrelaciones en el grupo.

Las personas que desempeñan determinados papeles en condiciones tipificadas durante períodos largos de tiempo, pueden incorporar las actitudes y acciones inherentes al papel como características personales automáticas, que pueden existir en forma inconsciente y formar parte de sus modelos mentales o conocimiento tácito.

resulta útil desarrollar en las personas, la capacidad de asumir diferentes roles en la comunicación y la actividad grupal

papeles particularmente importantes para establecer estrategias de comunicación en el proceso educativo-informativo

Comunicador -trata de explicar a los demás lo que otros dicen, elementos que pueden pasar inadvertidos y deben considerarse), generador de ideas, estimulador -impulsa activamente, incentiva a buscar soluciones- y ejecutor -realiza en papel o pizarra, cálculos e intentos de solución

estrategia de difusión de la información para los grupos, canalizar el flujo por medio de los líderes en la actividad de investigación y de los difusores o informadores no formales de cada grupo de proyecto, identificados como tales por los miembros del proyectos.

utilidad del de la estructura dinámica de comunicación de los grupos, como unidades fundamentales de la comunicación interna, en el proceso de detección y transformación de las necesidades de formación e información.

compatibilidad y comunicación grupal

compatibilidad, que no necesariamente significa homogeneidad ni igualdad o similitud entre las características de los integrantes del grupo, sino que puede significar complemento, empatía -no obstante la posible diversidad-, motivación hacia la cooperación y otras disposiciones que determinan la compatibilidad

La compatibilidad es una capacidad aprendida, no de las personas en particular, sino del grupo, que se basa en la colaboración efectiva y que, como toda capacidad, se define como condición de éxito para alguna (s) actividad(es).

tres tipos fundamentales de compatibilidad

la compatibilidad lógica

se refiere al dominio conjunto de un aparato terminológico, conceptual y metodológico, aún cuando el área de conocimientos y experiencia fundamentales de los miembros no sea el mismo

*de no existir, constituye una necesidad de formación del grupo para poder realizar con calidad el procesamiento de la información, para la comprensión mutua*

la social-psicológica

se manifiesta en la toma de conciencia cognoscitiva e interiorización afectiva de las metas

y la personalpsicológica. Genera un mayor uso de lenguaje implícito, operaciones de comunicación que se automatizan en la conciencia colectiva sin precisar articularse <=> clima psicológico favorable

El conocimiento de los tipos de compatibilidad y los indicadores para diagnosticar los niveles presentes en el grupo, constituyen también una vía para determinar necesidades de formación e información de los grupos y para trazar estrategias de comunicación informativa adecuadas al propósito de lograr mayores niveles de compatibilidad -y por tanto, de desarrollo- en los grupos hasta convertirlos en un verdadero equipo.

Ventajas del trabajo en grupo

elevan la efectividad del proceso educativo-informativo en la formación o modificación de actitudes, hábitos, conocimientos y habilidades. Al ser más efectivas, las formas de servicio grupales representan, además, cierta economía de recursos al no requerir, en muchos casos, la reproducción de documentos o la difusión individualizada.

los grupos dinámicos de usuarios (GDU) son grupos reales, o convencionales devenidos en reales bajo la dirección de la entidad, que gestiona su aprendizaje -informar y contribuir a la formación profesional de sus miembros mediante la actividad grupal. El empleo de esta técnica permite elevar la comunicación entre los usuarios y entre éstos y la entidad de gestión.

La comunicación grupal posibilita, sin tratar de ser exhaustivos:

1. Mejorar cualitativamente las relaciones interpersonales, la comunicación y la integración.

2. Mayor receptividad de nuevas informaciones.

3. Mayor interés y estímulo a causa de la asimilación activa y el aprendizaje generativo.

4. El aprendizaje de las formas cooperativas del trabajo en equipo.

5. Un control más riguroso de lo que se aprende.

6. Un mejor aprovechamiento de las capacidades físicas y mentales de todos hacia el grupo y viceversa.

7. Que cada miembro del grupo, a partir de sus conocimientos y experiencias, se convierta en fuente no documental para el resto.

8. Confrontar diferentes puntos de vista.

9. Agilizar la identificación, formulación y solución de los problemas.

10. Acentuar la identidad o cultura y el sentido de pertenencia.

11. Mejorar el clima organizacional.

12. Aumentar el compromiso con tareas y objetivos.

13. Una mayor eficiencia.

14. Un mayor estimulo a la creatividad.

factores -además de los problemas estructurales, que se analizaron antes) que deben considerarse porque pueden incidir negativamente en el trabajo

* Alto nivel de conflictos.
* Rasgos de egoísmo e individualismo.
* Poca claridad en objetivos y tareas.
* Diferencias de lenguajes.
* Ejemplo personal.
* Baja creatividad.
* Esquematismo.
* Autoridad limitada o estilos de dirección o liderazgo inadecuados a las situaciones.
* Inadecuada distribución del trabajo.
* Falta de motivación.

estos factores deben identificarse desde el comienzo del trabajo con los grupos y deben ser objeto de una estrategia específica de tratamiento.

construir alineamiento consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinergéticamente, 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**...

**contenidos, canales, estrategias de transmisión ascendente o descendente de la información**

se integran en el proceso de comunicación donde interviene otra serie de factores de carácter socio-psicológico y estructural, en los niveles de la organización, los grupos y las personas, los estilos de liderazgo y dirección y muchos otros que se mencionaron anteriormente.

En las organizaciones abiertas, que mantienen un diálogo amplio con sus clientes y partes interesadas y donde se produce una interpenetración de la organización en la cadena de valor de los interlocutores de su entorno y de éstos en la cadena de valor de la organización

**Comunicación formal e informal**

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

La organización y registro de la información por parte de los sistemas definidos para ello en las organizaciones, constituye una parte importante del sustrato de la comunicación formal.

De la calidad de esos procesos, dependen las posibilidades de recuperar y entregar oportunamente información útil a los propósitos de la organización.

La comunicación informal es impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas y grupos en la organización y, en la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar -o para suplir alguna insuficiencia de- la comunicación formal.

Actualmente, se reconoce que la comunicación informal es mucho más importante y determinante para la formación de la cultura organizacional se intenta desarrollar teórica y metodológicamente la gestión de la comunicación informal

Esto se encuentra en la base de las concepciones contemporáneas de gestión del conocimiento y del aprendizaje.

**APRENDIZAJE**

proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimientos (conceptuales, instrumentales y operacionales) como a habilidades, emociones, sentimientos, valores, y genera los suyos propios.

es una actividad grupal, colectiva, social, porque está mediatizada por la comunicación con otros seres humanos.

aprendizaje "reactivo" -el de ensayo y error-

aprendizaje "generativo" -que resulta de la reflexión y la construcción colectiva sobre experiencias concretas y más allá de ellas.

el aprendizaje consciente e intencional representa, apenas, una pequeña parte del proceso de creación y dominio de los fenómenos complejos. El aprendizaje que ocurre fuera de la conciencia es más eficaz cuanto más claras son, para el individuo, las metas y la percepción de la realidad.

gestión del aprendizaje (educación) como una función social, que se realiza mediante canales formales e informales en la sociedad y que puede adoptar por objeto, tanto a los individuos como a los diferentes grupos sociales y, también, a las organizaciones.

**4 fases**

a) Capacidad para involucrarse, en forma plena y abierta, en nuevas experiencias.

b) Capacidad para reflexionar sobre las experiencias

c) Capacidad para crear conceptos que integren las reflexiones y observaciones en teorías lógicas.

d) Capacidad de usar teorías para hacer planes e implementar acciones.

La clave está en ver al aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano.

aprender como modo de ser

un conjunto permanente de aptitudes y acciones empleadas por individuos y grupos para mantenerse al día con los eventos sorprendentes, nuevos, confusos, obstructivos y recurrentes determina una nueva filosofía de vida, en la que el hombre busca su autodesarrollo personal y profesional, basado en comportamientos, valores y creencias de cada individuo.

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

tiene como objetivo lograr continua y progresivamente la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre la relación con su entorno.

cinco disciplinas del aprendizaje organizacional

pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

La más importante

desarrollar un pensamiento sistemico

considera las interrelaciones internas y externas de cada acción y la capacidad de ver el todo y no sólo las partes aisladas

DIALOGO

El diálogo, surge cuando las personas reflexionan sobre cómo sus propios paradigmas culturales influyen en sus procesos de comprensión de las ideas diferentes

El aprendizaje organizacional ocurre en la medida en que diferentes subculturas se pueden comunicar (dialogar) por medio de ambientes psicológicamente seguros (clima) y de modelos mentales compartidos.

Durante el proceso de diálogo, la gente aprende a pensar en conjunto, no sólo en el sentido de analizar un problema común o de crear nuevos datos compartidos, sino en el sentido de **ocupar una sensibilidad compartida** donde los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo sino al conjunto

**fórmula para el aprendizaje organizacional.**

1. información compartida,
2. **inventiva**
3. implementación

En una organización que aprende, la inventiva viene de todas partes, especialmente de los equipos.

enfoque japonés

la creación de nuevos conocimientos no radica sólo en la capacidad de "procesar" información objetiva. Más bien, significa poder aprovechar las percepciones, intuiciones y pálpitos tácitos, y a menudo subjetivos, de cada uno de los empleados y ponerlos a disposición de la empresa en su conjunto para verificarlos y utilizarlos.

La clave de este proceso es la adhesión personal y la identificación del empleado con la empresa y sus objetivos"

**aprendizaje organizacional (AO)- organización de aprendizaje (OA)**

El aprendizaje organizacional (AO) es el **resultado** y, a la vez, el **proceso** de obtención de la capacidad para comprender, generar ideas nuevas y, consecuentemente, actuar de modo efectivo dentro de las organizaciones y comunidades

organización de aprendizaje (OA) construye relaciones estables de colaboración, como modo de ser, para sacar fuerzas en forma continua y sostenible, de la información, de diversos conocimientos, experiencia, capacidades y comportamientos que las personas y grupos presentan y usan

organizaciones que se caracterizan por procesos generativos de conocimiento y que poseen un clima que fomenta el aprendizaje cotidiano, así como vías más formales de educación. Si los portadores de conocimiento en la compañía incrementan continuamente su competencia, entonces se puede hablar de una organización de aprendizaje.

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

**Cultura organizacional**

proceso de construcción de la realidad que permite a las personas ver y comprender los eventos, acciones, objetos, expresiones o situaciones particulares en una forma distintiva. Esos patrones de comprensión también proveen una base para hacer sensible y significativo el comportamiento propio.

diagnóstico de las características culturales

tres niveles de la cultura en la organización:

nivel de los artefactos o elementos visibles de la cultura como el desarrollo tecnológico, la estructura administrativa y funcional, las reglamentaciones, las condiciones en las que se han adaptado a trabajar los miembros de la organización, la interacción visible, la atención fácilmente observable hacia clientes u otras partes interesadas en el diálogo con la organización, las ideas rectoras que se han plasmado en documentos, el sistema de información y sus flujos y otros recursos creados o adquiridos por la cultura y que la condicionan al mismo tiempo;

nivel de los valores expuestos que se refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos, valores, etc., que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia -conocimiento explícito según se ha definido antes- de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso-

nivel de los supuestos básicos subyacentes que son patrones de aceptación, de percepción, pensamiento y sentimientos inconscientes y que se han aceptado, no se cuestionan y constituyen la fuente de orientación de los valores y de la acción de los miembros de la organización.

Los tres niveles interactúan entre ellos para conformar la cultura (personalidad) de la organización y su función reguladora.

Este esquema dinámico de los niveles de la cultura organizacional es de suma importancia para el presente y para los desarrollos futuros de la metodología para el estudio de las necesidades de información y formación, porque todos ellos deben ser objeto de observación, medición, diagnóstico para poder identificar realmente dichas necesidades.

"Cambiar la cultura de una organización es... cambiar las actitudes básicas que los miembros han desarrollado con el correr de los años... por eso las culturas se resisten al cambio."

Existen tres subculturas fundamentales en las organizaciones, -aunque pueden existir más: la de los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización, la de los trabajadores del conocimiento - analistas, diseñadores, ingenieros- y la de los especialistas en economía y finanzas.

El propósito debe ser alinear estas subculturas; ello requiere de transformaciones de la estructura de la organización y de los modelos mentales; puede requerir que todos "hagan de todo" o que se creen equipos de trabajo para el análisis y solución de problemas donde estén presentes representantes de las tres subculturas.

Cada una de estas subculturas tiene una serie válida de supuestos desde su propio punto de vista y los agentes de cambio y agentes del aprendizaje tienen que ayudar a cada una de esas comunidades a comprenderse a sí mismas, y a cada una de las otras, para que puedan llegar a alinearse en una organización determinada.

Conceptos relativos a la gestión de los objetos definidos

"... los **operadores, los profesionales, los tecnólogos, los administradores y muchos otros**. Ellos son los que poseen los tres tipos de conocimientos que se han analizado anteriormente y los aplican en su tarea cotidiana, cuando interpretan situaciones, solucionan problemas y adoptan decisiones. Sus conocimientos y capacidades son especializados y focalizados en el dominio de la actividad de la organización.

Mediante la coordinación de sus esfuerzos, la organización cumple con sus funciones y logra sus objetivos.

Mediante los conocimientos que crean y utilizan, la organización aprende, descubre, innova y se adapta...

**Los expertos en información** son aquellos que poseen las capacidades, la capacitación y los conocimientos especializados que permiten organizar los conocimientos en sistemas y estructuras que facilitan el uso productivo de los recursos de información y de conocimientos...

Para organizar los conocimientos, se ocupan de representar los diversos tipos de información organizacional;

* desarrollar métodos y sistemas para estructurar y acceder a la información;
* distribuir y enviar información;
* amplificar la utilidad y el valor de la información;
* almacenar y recuperar la información; etc.

**Su función más importante** es mejorar el acceso a la información y su calidad, de modo que la organización tenga una visión más clara de sí y de su entorno.

Los expertos en información diseñan y desarrollan productos y servicios de información que promueven el aprendizaje y la comprensión.

Preservan la memoria de la organización a fin de asegurar la continuidad y la contextualidad para la acción y la interpretación...

**Los expertos en tecnología de la información** son los miembros de la organización que poseen los conocimientos necesarios para crear la infraestructura de información de la organización.

Entre ellos, cabe mencionar a los

* analistas y diseñadores de sistemas,
* los ingenieros de software,
* los programadores,
* los administradores de datos,
* los administradores de redes
* y otros especialistas que desarrollan sistemas y redes computarizados.

Su función principal es establecer y mantener una infraestructura de información que configure el flujo y las transacciones de información y acelere el procesamiento de datos y la transmisión de mensajes...

En la ***organización inteligente***, los conocimientos de los tres grupos de expertos se fusionan en una superestructura para el aprendizaje y el crecimiento organizacional...

**Los usuarios**

podrían participar plenamente en estos procesos de información, no sólo como consumidores finales de productos y servicios de información sino como agentes dinámicos en todas las actividades del ciclo de gestión de la información, especialmente mediante la explicación de sus necesidades en materia de información, la reunión y el compartir información, así como en la transformación de datos brutos en información utilizable. **La fuente más valiosa de información en las organizaciones es la propia gente**, que **debería participar activamente en una red de recolección y de acceso a la información que abarque la totalidad de la organización.**

La **gestión de información es condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión del conocimiento** porque, metodológicamente, esta última implica

* la **socialización del conocimiento tácito de los miembros de la organización y su interiorización una vez compartido**;
* el compromiso del gestor con la comprensión y utilización de la información;
* el uso compartido (en equipos) de los conocimientos,
* la generación y registro del conocimiento corporativo u organizacional.

Existen en la gestión del conocimiento especificidades de los métodos de comunicación de la información que deben garantizar que el conocimiento resultante -y su correlato afectivo-volitivo- corresponda con las metas o propósitos de la organización.

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

el sistema de vigilancia o de información para la inteligencia competitiva es un subsistema del sistema general de información de una organización, que tiene sus funciones y tareas específicas, diferentes en contenido pero similares en procedimiento a cualquier otro sistema de información.

vinculado indisolublemente a la comunicación integral con el entorno.

La vigilancia implica, ante todo, un

* estado de ánimo colectivo que posibilite a la empresa
* anticiparse a las oportunidades,
* prevenir las amenazas y, en definitiva,
* evitar una gestión de carácter exclusivamente reactiva.

no debe reducirse a

* rastrear novedades procedentes tan solo de patentes y otras publicaciones científicas, sino que
* implica situar la novedad en su contexto,
* detectar su valor comercial,
* social, político, etcétera.

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

**El desarrollo y utilización de un sistema de vigilancia implica varias etapas o momentos**

* detección de necesidades,
* selección,
* localización,
* captura,
* organización,
* análisis,
* almacenamiento,
* preparación y difusión de la información.

Esta difusión debe integrarse orgánicamente -en tanto gestión de información- con las actividades de

* identificación,
* formulación y
* solución de problemas en la organización

que son el contexto de la gestion del conocimiento, la inteligencia... el aprendizaje.

Al ser los destinatarios de la información son los beneficiarios últimos del sistema de vigilancia, sus **requisitos e intereses** deben servir de **guía básica** en su definición. Por ello, el primer nivel de la planificación es la **identificación de las necesidades de información** de los usuarios del sistema de vigilancia.

**Caracterización sintética de la gestión del conocimiento**

Transformar conocimiento tácito en explícito y viceversa y además, llegar a combinarlo, requiere:

1. una motivación hacia ello,
2. un conjunto de
   1. habilidades
   2. aptitudes y
3. una gestión de la organización que *facilite*
   1. la ampliación **continua de las capacidades humanas** mediante la integración **del saber y de hacer**, de modo que
      1. se ***estimule*** el proceso de exploración de ideas y
      2. se ***promueva*** la transformación.

Pueden observarse, en esencia, como características de estos modelos y enfoques, la **importancia del trabajo en equipo**

para *propiciar*, mediante la **interacción**, los **procesos en los que el conocimiento tácito de algunas personas se**

* **convierte en patrimonio de los grupos y de la organización** y
* se utiliza de manera efectiva y continuada en los procesos
  + generativos,
  + productivos y
  + representativos
* del conocimiento,

mediante

* el tránsito hacia el conocimiento explícito de la organización y luego
  + mediante su dominio
  + y automatización (interiorización),
* hacia el conocimiento tácito de sus miembros.

el nuevo conocimiento surge a partir de

* la reflexión sobre experiencias anteriores y de
* la capacidad generativa del dialogo.

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

La experiencia queda acumulada en varias bases de datos internas, como:

1. marketing (con los datos, relaciones y trayectorias de clientes)
2. asistencia técnica (problemas de los clientes con los productos o servicios)
3. innovación (descripción de productos y servicios)
4. inteligencia (información sobre competidores)

**Sobre la gestión estratégica del conocimiento**

riesgos:

*La estratégia depende de en que tipo de conocimiento se sustente la ventaja competitiva*

**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.

conocimiento de un individuo o de un pequeño grupo, la estrategia debe contemplar cómo evitar que lo utilicen en forma perjudicial para la empresa.

conocimiento tácito de expertos, la estrategia debe ser, tratar de integrar ese conocimiento al conocimiento organizacional, mediante las técnicas de

* trabajo en equipos,
* de identificación y solución de problemas y
* el desarrollo de la creatividad,
* así como de otras formas características de la gestión de conocimiento y del aprendizaje.

conocimiento organizacional, las estrategias presionan menos, porque ninguna persona puede transferirlo y ninguna otra empresa puede copiarlo.

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

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

la gestión del conocimiento es condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión de la inteligencia, porque esta última es

**una capacidad para aprender** de modo rápido y eficiente en la solución de los problemas de la organización, mediante el uso, para ello, en forma óptima, de los conocimientos accesibles -así como la información y los datos a partir de los cuales se forma y se expresa el conocimiento.

Además, la inteligencia, como capacidad, abarca tanto

* las habilidades cognoscitivas integradas, como
* la formación y
* el dominio de la
  + motivación y de las
  + emociones y
  + sentimientos apropiados,

todos ellos trascienden al conocimiento.

La actividad grupal es la forma de: desarrollar la inteligencia

Para ello su nucleo fundamental de actividades debe ser:

la identificación y solución constante de los problemas de la organización

, mediante

* la fertilización de los debates
  + con toda la información y
  + con todas las fuentes personales
* que pueden aportar a la solución de dichos problemas.

El concepto de inteligencia emocional, surgido después, incorpora a las intenciones de la gestión de la inteligencia, el de

* la educación de las emociones y los sentimientos,
* del componente motivacional que eleva la calidad de la interacción,
* el sentido de identidad y cultura en el **contexto de la solución de los problemas de la organización.**

La gestión del aprendizaje (GA) individual-organizacional, es

la función;

* consciente y planificada,
* con métodos profesionales,

que integra

* la gestión de datos e información,
* del conocimiento y
* de los aspectos cognoscitivos y emocionales de la inteligencia,

mediante:

la comunicación, que

* involucra a la organización como un todo,
* a sus grupos e individuos en compleja interacción,
* tiene como resultado la formación compartida de
  + conocimientos,
  + habilidades,
  + capacidades -inteligencia en su sentido integral cognoscitivo y afectivo-volitivo-,
  + motivación, intereses, ideales (visión compartida),
  + sentimientos y su integración en la personalidad -sentido personal, grupal, cultura.

Cuando se logra que la organización desarrolle el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, esta alcanza el rango de organización de aprendizaje u organización inteligente (learning organization).

Esta visión del aprendizaje organizacional en las organizaciones de aprendizaje integra metodológicamente, en forma compleja

el estudio y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información (aprendizaje) mediante todos sus procesos.

En este enfoque, **se integran elementos como**:

* el trabajo en equipos o grupos, formados por sus áreas de conocimiento complementarias en función de los problemas,
* rebasar las fronteras organizacionales o flexibilizar la estructura funcional,
* lograr un sistema de información eficiente a todo lo ancho y largo de la organización,
* el carácter estratégico de la dinámica de la segmentación o formación de grupos, que se funden o se separan coyunturalmente para el tratamiento de diferentes problemas,
* el carácter esencial del diálogo y la discusión,
* la descentralización en la toma de decisiones, y
* los factores de motivación mediante la estimulación basada en la participación, así como
* la autoevaluación, como mecanismo de autorregulación de los equipos y de la organización

aprendizaje entre las organizaciones.

propician

* la integración y fusión de organizaciones y alianzas de todo tipo:
* los proyectos conjuntos;
* participaciones;
* formaciones conjuntas para investigaciones, marketing, publicidad, promociones;
* convenios de intercambio de informaciones,
* etcétera.

La cooperación estratégica puede provenir de

* proveedores,
* usuarios,
* asociaciones sin fines de lucro,
* empresas o de
* otras unidades de información.

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

Características metodológicas de la gestión del aprendizaje

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

* considerar a las propias personas, dentro y fuera de la organización, como fuentes de información que propician:
  + la generación de conocimientos,
  + y de la inteligencia organizacional o social -cognoscitiva y emocional-, así como
* formar un clima y una cultura organizacional orientada al
  + cambio,
  + al mejoramiento continuo (innovación)
  + y al aprendizaje.
* Soportar
  + la gestión de datos e información para cada miembro de la organización
  + actividades de solución de sus problemas reales, en equipo, sea en forma directa o con el auxilio de los recursos tecnológicos, -

Lo que se realiza mediante:

* + la determinación de los participantes en cada caso, según
    - lo que cada miembro necesita o
    - lo que puede aportar para la solución del problema-,
  + uso compartido de
    - los recursos, sobre todo internos de las personas y
    - de la información que existe dentro y fuera de la organización.

Por esta razón, es necesario

* + la detección o el establecimiento de segmentos o grupos, convencionales o reales y
  + el dominio de las técnicas de trabajo en grupo,
  + de identificación y solución de problemas y
  + de desarrollo de la creatividad.
* Ser proactiva, es decir, que no requiere una solicitud previa para desarrollarse, sino que se realiza en forma continua a partir de los resultados de la determinación permanente de las necesidades de aprendizaje en la organización (DNA).
* Realizarse con el mayor ajuste posible a la medida de las necesidades específicas de personas o grupos en consonancia con los de la organización o comunidad.
* Para ello, requiere
* un sistema de procesos de
* identificación,
* segmentación,
* mapeo y registro constante de
  + los usuarios/clientes potenciales de la GA,
    - individuales y
    - grupales,
  + sus necesidades y
  + disponibilidades
    - cognoscitivas (habilidades y conocimientos) y
    - afectivas (motivaciones, control emocional, sentimientos),
* para dirigir
  + las interacciones y
  + el uso compartido de los recursos

en la solución de problemas.

* Constituir un servicio de alto nivel de valor agregado, porque toda información debe pasar por un profundo análisis y selección en función de la disponibilidad y de las necesidades específicas,
* presentar una
  + reelaboración y comunicación de la información,
  + en forma individual o grupal y
  + ajustada a
    - oportunidad,
    - lugar,
    - tiempo,
    - forma de presentación,
    - canal de comunicación,
    - etcétera.
* Requerir un uso perfecto de las tecnologías de la información y de la comunicación disponibles
* una combinación de diferentes formas de interacción y comunicación.
  + flexible,
  + creativa y
  + adaptada a las necesidades,
* Basarse en una concepción de red de entidades dedicadas a la GA -descentralización coordinada por nodos- para garantizar el uso compartido de los recursos

**GA debe comenzar con dos iniciativas principales**

1. La primera es convencer a los trabajadores de que el aprendizaje corporativo no es simplemente el entrenamiento y especialmente el entrenamiento de aula
2. Los empleados necesitan saber que el aprendizaje es una actividad grupal... El aprendizaje más profundo y útil viene de compartir conocimientos, no sólo información.

Los equipos **deben trabajar y aprender juntos y no sólo en su unidad, sino con otras de toda la corporación**

Si los modelos mentales, esas determinaciones mentales, los marcos de referencia y estructuras de valor que todos utilizan para ver la realidad, no son explícitos y compartidos, entonces la información y el conocimiento pasan, pero no se conectan´

**direcciones del cambio:**

Del entrenamiento genérico de aula a la educación a la medida, basada en los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y valores de cada cual.

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

**las condiciones para la introducción exitosa de la gestión del aprendizaje en una organización son fundamentalmente**

Una corporación que concibe el aprendizaje como decisivo para la estrategia del negocio y no sólo como algo bueno que se tiene...

Un medio que reconoce que existe la inteligencia colectiva en la organización...

El propósito de abarcar e integrar al aprendizaje en todos los procesos del negocio

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

Norma ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario", se enunciaron los Principios de gestión de la calidad. Obsérvense los aspectos comunes con los enfoques mercadológicos contemporáneos: a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. b) Liderazgo: Los líderes... deberían crear y mantener un ambiente interno en el que el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen para el beneficio de la organización. d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema... f) Mejora continua:... g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores, son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

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

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

**CONCEPTOS RELATIVOS A LOS USUARIOS/CLIENTES**

**Usuario potencial**

Usuario potencial de una entidad de gestión de información, conocimiento, inteligencia o aprendizaje, es toda persona, grupo o entidad, cuya actividad esta vinculada, directa o indirectamente, al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización o comunidad en la que está inserta dicha entidad. Por ello, son el punto de partida para el cálculo de los recursos que se requieren

* -humanos,
* materiales,
* tecnológicos,
* financieros,
* organizacionales e
* información

**Usuario real**

aquel que ha formulado, en alguna ocasión, una solicitud de servicio a la entidad

usuario real es aquel con el que el gestor ha logrado establecer la comunicación, mientras que el usuario potencial, que aún no es real, es aquel con el que el gestor aún no ha logrado establecer la comunicación

Usuario externo

Es toda persona, grupo o entidad, que no se encuentra subordinada administrativamente a la misma gerencia que la entidad de información

Usuario intermediario

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

Usuario final

recibe los servicios pero no con el propósito oficial o consciente de brindarlos, a su vez, a otros usuarios.

Cliente

deben pagar directamente por el producto o servicio.

Otra acepción: (ciencias de la administración, análisis de sistemas, calidad, reingeniería, etc.)

*cliente es toda persona, grupo o entidad, que recibe las salidas de la actividad de otra, independientemente de que pague o no.*

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

La pertenencia de un usuario a un segmento o categoría, no es estática sino dinámica

un mismo usuario puede cambiar de segmento; incluso, si se observa rigurosamente, un mismo usuario puede pertenecer a diferentes segmentos

**es conveniente mantener actualizado un registro de los usuarios/clientes, ordenado por segmentos o categorías**.

El aprovechamiento óptimo de los recursos de la organización o comunidad en la realización de su misión y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos,

requiere una

política diferencial de la oferta para los distintos segmentos de usuarios o clientes.

Esta política se establece,

* según la incidencia de la actividad de ese segmento en la consecución de las metas, y
* según
  + el papel que desempeñan en la comunicación corporativa o social, por medio de la que se produce la transmisión de información,
  + el uso compartido del conocimiento en la organización o comunidad y
  + el desarrollo de su capacidad de aprender durante la solución de sus problemas (inteligencia).

**La política diferencial debe distinguir, en forma consciente y fundamentada, el**

1. nivel de agregación de valor y
2. ajuste a medida de las acciones destinadas a:

* usuarios potenciales (reales o no),
* usuarios reales (potenciales o no),
* internos,
* externos,
* intermediarios y
* finales,
* clientes (internos y externos)