

EL E-LEARNING ES UNA HERRAMIENTA PARA GESTIONAR EL
CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
COMUNICACIÓN

MIGUEL GONZÁLEZ ARANGO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR
SOCIAL

CAMPO PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y
PERIODISMO

DIRECTOR
VÍCTOR SOLANO FRANCO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.

2008

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en su tesis de grado. Sólo velará porque no publiquen nada contrario al dogma y la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y Justicia”

Artículo 23

Índice

1. Introducción	8
1.1. Mapa conceptual del capítulo	14
2. La comunicación y las organizaciones contemporáneas	15
2.1. El concepto de organización	15
2.1.1. Características de las organizaciones	17
2.1.2. Organizaciones contemporáneas	18
2.1.2.1. Escasez de tiempo, dinero y aumento de la complejidad	20
2.2. Comunicación en las organizaciones	26
2.2.1. Postulados básicos	28
2.2.2. Necesidades de comunicación	30
2.2.3. El papel del comunicador organizacional	31
2.3. Gestión del cambio	35
2.3.1. Cultura organizacional	38
2.3.2. Cambio cultural	40
2.3.2.1. Difusión	44
2.3.2.2. Culturas Dominantes	45
2.3.2.3. Economía	47
2.3.2.4. Política	49
2.3.2.5. La tecnología y los medios de comunicación	51
2.3.2.6. El futuro de la sociedad mundial	53
2.4. Mapa conceptual del capítulo	55
3. Aprendizaje individual y organizacional	56
3.1. Características del aprendiz adulto	58
3.2. Las organizaciones que aprenden	62
3.2.1. Las cinco disciplinas del aprendizaje	65
3.2.1.1. Dominio personal	66
3.2.1.2. Modelos mentales	67
3.2.1.3. Visión Compartida	69
3.2.1.4. Aprendizaje en equipo	72

3.2.1.5.	Pensamiento sistémico	75
3.3.	La comunicación en la educación	76
3.3.1.	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	81
3.3.2.	Comunidades virtuales de aprendizaje	88
3.4.	Mapa conceptual del capítulo	90
4.	Gestión del conocimiento	91
4.1.	Propiedades del conocimiento	93
4.2.	Metaconocimiento	96
4.2.1.	Memoria de las organizaciones	97
4.2.2.	Facilitar el flujo de conocimiento	98
4.2.3.	Generación y captura de conocimiento	103
4.3.	Capital Intelectual	104
4.3.1.	Capital humano	107
4.3.2.	Capital estructural	108
4.3.3.	Capital relacional	108
4.3.3.1.	Grupos de interés o Stakeholders	109
4.4.	Conversión del conocimiento en acción	112
4.4.1.	Generación y captura del conocimiento	113
4.4.2.	Transformación	116
4.4.3.	Transmisión	117
4.4.4.	Aplicación	118
4.4.5.	Valoración	118
4.4.6.	Control y seguridad	119
4.5.	Implementación de un sistema de gestión del conocimiento	120
4.5.1.	Etapas de la implementación	121
4.6.	Mapa conceptual del capítulo	125
5.	E-learning en las organizaciones	126
5.1.	Introducción al e-learning	130
5.2.	El rol del e-learning	136
5.3.	Historia previa al e-learning	139
5.3.1.	Definición del e-learning	142

5.4. Gestión del conocimiento a través del e-learning	151
5.4.1. Beneficios de la gestión de conocimiento	152
5.4.2. La pirámide de la gestión del conocimiento	154
5.4.3. Comunidad y colaboración en la gestión del conocimiento	155
5.4.4. Construcción de una solución de gestión de conocimiento	159
5.5. Apoyo al desempeño	164
5.5.1. Experiencia de expertos	166
5.6. Salón de clase	168
5.6.1. Infraestructura	173
5.7. Aspectos culturales	175
5.7.1. Apoyo necesario para la estrategia	177
5.7.2. Dirección de comunicación	180
5.7.3. Estrategia de cambio	181
5.7.4. Justificación	183
5.8. Casos especiales	186
5.8.1. Estrategias económicas de e-learning	190
5.9. Estrategia de e-learning	192
5.10. Mapa conceptual del capítulo	200
6. Wikis en Codensa S.A. ESP	201
6.1. Mapa conceptual del capítulo	223
7. Conclusiones	224
7.1. Mapa conceptual de las conclusiones	236
8. Referencias bibliográficas	237

1. Introducción

Las tecnologías digitales se han ido posicionando cada día más en las organizaciones como herramientas necesarias para poder ser competitivas en el mercado y mantener las relaciones con los diferentes públicos objetivos, puesto que permiten entre otras razones, reducir los tiempos en las diferentes transacciones y superar las limitaciones físicas que supone el contacto personal.

Estas tecnologías se han introducido en todos los ámbitos de la organización y para fines muy diferentes, entre los que cabe destacar los que están ligados a la automatización de los procesos y los referentes al manejo de recursos financieros.

Sin embargo, su uso para gestionar el capital intelectual todavía es muy incipiente y no todas las organizaciones tienen conciencia sobre las ventajas que pueden alcanzar al invertir en sus diferentes grupos de interés, en especial en sus empleados, para lograr tener un talento humano capacitado para afrontar los diversos cambios del entorno, que a su vez, generan nuevas demandas que las organizaciones tienen que satisfacer para poder ser viables en el futuro.

Entre las principales alternativas para gestionar el capital intelectual de la organización está el aprendizaje continuo, el cual le permite a la organización aprovechar los cambios que se presentan en el entorno para alcanzar los objetivos estratégicos y estar en capacidad de innovar.

Desde la comunicación, el aprendizaje puede ser entendido con la creación y transmisión de mensajes que adquieren sentido según el entorno en el cual se desenvuelven las actividades de la organización, y aún más, cuando estos mensajes son codificados en formatos que tienen características propias, como lo afirmó Marshall McLuhan, en una de las frases que lo inmortalizaron: “El medio es el mensaje”.

Asimismo, la información que tiene valor para los usuarios, de la cual parte el aprendizaje, es la que está disponible cuando ellos la necesitan y en lugar donde se encuentren, lo cual demanda que los flujos de información superen las barreras físicas y sean transportados de forma digital para que los contenidos no pierdan su valor coyuntural.

Sin embargo, todas estas apreciaciones técnicas carecen de sentido sino se tiene en cuenta la cultura donde se pretenden vincular, puesto que su introducción supone cambios que generan conflictos en las personas como la incertidumbre, el miedo, y en última instancia el rechazo.

Todas estas reacciones pueden ser superada mediante estrategias integrales de comunicación, que les permitan a las personas entender las nuevas tramas de significados que se construyen y cómo ellos son participes para que el cambio de prácticas y modelos mentales los beneficie a ellos y a la organización.

Además, es importante tener en cuenta que las estrategias de comunicación no se pueden quedar sólo en el aspecto informativo, entendido como la construcción de mensajes y su transmisión, y deben trascender a la generación de nuevas relaciones y a la modificación de las antiguas, para lograr que la participación se convierta en parte de la cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, también es importante recalcar que las estrategias que implican cambios en la forma de relacionarse entre los individuos afectan la identidad organizacional, por lo cual deben estar justificadas en el beneficio que les traerá a los usuarios. Al modificar la identidad, se crean cambios en la forma cómo es percibida la organización por sus diferentes públicos, por lo cual, también se modifica su imagen.

Estos cambios, que ante todo son culturales, se hacen explícitos de muchas formas, como por ejemplo, en los procesos de inducción de los nuevos empleados y en las prácticas de transmisión del conocimiento entre los individuos.

Sin embargo, para que estas prácticas se conviertan en hábito es necesario trabajar con base en información actualizada que tenga valor para los usuarios, por ende, se hace indispensable la sistematización de la información y su efectiva distribución, de tal forma que sea apropiada para ser aprendida, gestionada y utilizada por los individuos, y en última instancia, repercuta positivamente en su desempeño.

Desde este enfoque, se hace evidente que los esfuerzos se dirigen al capital humano, en especial, para lograr que los individuos compartan su conocimiento acumulado y los activos intangibles sirvan para el aprendizaje colectivo y para garantizar la existencia de la organización mediante mejores tomas de decisiones.

También, es importante aclarar que la demanda de aprendizaje no es sólo del público interno de la organización, cada día más los diferentes grupos de interés exigen que las organizaciones estén actualizadas y puedan satisfacer sus necesidades cambiantes. Además, las personas tienen disposición hacia el aprendizaje, quieren aumentar sus conocimientos, y cuando los pueden aplicar se motivan para seguir con esta dinámica.

Para que existan estos procesos es necesario trabajar sobre la cultura y el clima organizacional, y lograr la confianza suficiente entre las personas para hacer explícitos sus conocimientos, y tener la seguridad que los demás individuos están haciendo lo mismo con los suyos.

Por lo tanto, el e-learning es una estrategia organizacional más que una herramienta de acceso a la información. Los indicadores para calcular el impacto pueden ser muchos, entre los cuales se pueden resaltar los sistemas de medición del aumento en los activos intangibles en el tiempo. Para lograr mayor claridad, estos activos se pueden dividir en el capital humano (conocimiento, experiencia y competencias de los individuos), el capital relacional (cooperación, reciprocidad y confianza) y el capital estructural (espacios, procesos y, procedimientos para desarrollar y potencializar la capacidad creadora de los individuos).

Asimismo, es pertinente aclarar que como se trata de una estrategia que implica la comunicación, desde su planeación hasta su seguimiento y control, debe existir retroalimentación constante, la cual no se puede alcanzar con la sola implementación de cursos en línea para desarrollar competencias específicas y debe estar más bien ligada a la arquitectura de aprendizaje de toda la organización, la cual puede incluir, entre otras cosas, las comunidades de aprendizaje en donde las personas generan fuertes relaciones de apoyo mutuo y el conocimiento se convierte en fuente de crecimiento personal y profesional.

También es importante resaltar que el aprendizaje de los individuos supera la instrucción, tanto la formal como la no formal, puesto que es un proceso que se presenta en la vida cotidiana donde las personas a partir de sus modelos mentales interpretan la realidad y actúan sobre ella. Por lo tanto, cuando se hace referencia a la aprehensión de conocimiento limitarse al entrenamiento, como las capacitaciones en línea, no es suficiente y se debe hacer referencia a la gestión del conocimiento y al apoyo al desempeño.

Desde esta perspectiva, las estrategias de gestión del conocimiento se fundamentan en que el conocimiento de las personas es el activo intangible más importante de las organizaciones y se ve reflejado en sus productos y servicios. Para lo cual se hace énfasis en la investigación y el desarrollo, el servicio al cliente y en la comunicación apoyada en los sistemas de información.

Por otra parte, desde un enfoque tecnológico el concepto de e-learning o educación virtual no es nuevo, desde el inicio, los académicos que inventaron los computadores se dieron cuenta que podría servir para ayudar a las personas a adquirir nuevos conocimientos. Aunque, el avance en sus inicios no fue muy significativo porque el contenido de las aulas de clases fue pasado sin mayores consideraciones a formatos digitales y las personas no valoraron los sistemas para su formación personal.

Sin embargo, cuando la tecnología y la gestión cultural empezaron a generar sinergias a través de la aplicación de conceptos como la “usabilidad”, la continua retroalimentación y el marketing experimental a través de simulaciones, las estrategias de e-learning comenzaron a tomar más auge. Además, fue sólo hasta cuando se estandarizaron ciertos códigos de programación e ingresó masivamente el Internet que los proveedores pudieron superar sus dos principales obstáculos, el problema de un mercado estable y la actualización de sus productos.

A pesar de los avances la tecnología digital se ha convertido en una herramienta de la cual todavía no conocemos todas sus ventajas. Pero, para este caso de estudio podemos decir que permite el acceso a información casi ilimitada, facilita una distribución de información que rompe con los conceptos de espacio y tiempo a los que estábamos acostumbrados, y colabora para que las personas sean más autosuficientes en su desempeño, lo cual también favorece a los objetivos de las organizaciones contemporáneas.

Para lograr estos objetivos la información debe ser gestionada por profesionales con criterios editoriales para realizar una buena selección de contenidos y permitir el acceso fácil de los empleados a los mismos. Por lo cual, un sistema intuitivo que se ajuste a las personas y que soporte los valores corporativos es necesario para que perdure en el tiempo y se interiorice en la cultura organizacional.

En términos generales una estrategia e-learning gestionada desde la comunicación puede crear valor tanto para los individuos como para las organizaciones preparándolas para afrontar la incertidumbre que generan los continuos cambios que se presentan al interior y en el entorno de la organización. También, les permite fidelizar y entender mejor a sus clientes, y crear relaciones mediante experiencias de aprendizaje.

Para lograr hacer explícita esta concepción, el trabajo consta de cuatro capítulos. En el primero se hace un acercamiento teórico a lo que se entiende por comunicación, y cuales

son sus campos de acción en las organizaciones contemporáneas, que entre otras razones se caracterizan por los continuos cambios a los cuales se enfrentan.

Estos cambios deben ser manejados al interior de la organización para lograr el mayor beneficio posible, por lo cual se hace referencia a la explicación antropológica de por qué suceden, y a la comunicación para determinar cómo pueden ser gestionados. Remitirse a la antropología cultural es pertinente, porque esta disciplina ha estudiado a profundidad las relaciones del ser humano, y cómo las innovaciones y los descubrimientos afectan la organización social.

En el segundo capítulo, se presenta un acercamiento al aprendizaje como disciplina y como campo de acción, partiendo de la premisa que es mediante los procesos de aprendizaje que se pueden enfrentar los cambios. En primera instancia se explica lo que significa este concepto, y cuáles son las características de los aprendices adultos, a quienes va dirigida las estrategias de e-learning que se proponen.

Después, se hace énfasis en las condiciones que necesitan las organizaciones para que sus empleados puedan aprender y se genere aprendizaje organizacional, siempre desde una perspectiva sistémica. Para concluir con este capítulo, se enfatiza en el papel de la comunicación en todos los procesos de aprendizaje, puesto que última instancia, la educación es un proceso de gestión de significados que buscan dar cuenta de la realidad, y cómo esta puede ser aprovechada para el beneficio personal y organizacional.

En el tercer capítulo, se hace explícito qué clase de conocimientos pueden ser gestionados para el aprendizaje, y cómo mediante procesos de generación y captura del conocimiento, de transformación, transmisión, aplicación, valoración y control, se puede transformar la comunicación en acción.

Para concluir, en el último capítulo se explica como los conocimientos, ya gestionados, pueden ser compartidos y puestos a disposición de los diferentes usuarios para modificar las viejas prácticas y los modelos mentales que dificultan los procesos de adaptación y de

cambio que necesitan las organizaciones contemporáneas para ser competitivas y para tener viabilidad en el futuro.

1.1. Mapa conceptual del capítulo



2. La comunicación y las organizaciones contemporáneas

El presente capítulo establece los conceptos básicos de las organizaciones, entendidas desde el enfoque sistémico y la coyuntura en la cual deben desenvolverse, en aras de hacer explícito el rol que desempeñan los comunicadores y las demandas actuales que exige el mercado, tanto desde sus conocimientos como desde sus competencias interpretativas, argumentativas y de actuación.

En este orden, también se realiza una descripción y análisis de como la coyuntura actual exige que las organizaciones estén en constante cambio para que se puedan adaptar al entorno y poder ser viables a largo plazo, para lo cual considero que es indispensable analizar la cultura organizacional y cómo desde una visión de la antropología, se pueden establecer los principios inherentes que se trabajan para comprender las transformaciones y adaptaciones de los diferentes grupos humanos.

2.1.El concepto de organización

Las organizaciones pueden ser definidas como un sistema, por lo tanto son un “conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto.” (Elías y Mascaray, 2003, p. 31). Desde esta perspectiva, el sistema siempre es mayor a la suma de sus partes.

El sistema que está constituido por subsistemas conforma una “unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin.” (Fernández, 2002, p. 29)

Los sistemas se caracterizan por tener tres partes fundamentales. Una entrada de recursos, un lugar donde se transforman los recursos mediante herramientas como el conocimiento, y una salida de productos o servicios. “Es especialmente importante señalar el papel que da a la información como una “entrada” fundamental para el sistema de cualquiera de las

partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución.” (Fernández, 2002, p. 31)

Entre la clasificación de sistemas se encuentra los abiertos y vivientes, donde encuadran las organizaciones porque estas tienen su razón de ser en la continua interacción con su entorno. Los elementos propios de este sistema son:

- **Entrada:** Los recursos extraídos del entorno
- **Proceso:** La transformación de los recursos para la elaboración de productos, bienes o un servicios.
- **Salida:** Los productos terminados son puestos a disposición del entorno
- **Ciclos de eventos:** Se presume que el intercambio de recursos con el entorno es un proceso cíclico y repetitivo.
- **Entropía negativa:** Las organizaciones importan más energía del medio de la que exportan para cuando exista entropía (proceso de desorganización) la puedan superar.
- **Información:** La información es un recurso que las organizaciones importan del medio y que les permite realizar su planeación de producción. “Además, una vez “exportado” el producto, la información vuelve a entrar en forma de “retroalimentación”, fundamental para la evolución y el control organizacional.”. (Fernández, 2002, p. 31)
- **Estado de equilibrio:** Las organizaciones se mantienen en equilibrio mediante el uso del exceso de energía tomado del medio y además le permite adaptarse a los cambios que les exigen las demandas del entorno.
- **Diferenciación:** Las especializaciones de las subdivisiones permiten que las organizaciones logran diferenciarse.
- **Equifinalidad:** Se presume que todos los sistemas abiertos tiene la misma capacidad de alcanzar los objetivos presupuestos si empiezan con las mismas condiciones. (Fernández, 2002, p. 31)

También sería apropiado añadir que de “la biocibernética procede el siguiente principio: “El funcionamiento de un sistema debe ser independiente del crecimiento.” (Doppler y

Lauterburg, 1998, p.21). Lo cual significa que el desarrollo propio de cada organización no debe afectar los nueve principios mencionados porque su viabilidad a largo plazo se vería comprometida por la tendencia a la entropía.

2.1.1. Características de las organizaciones

Asimismo, todas las organizaciones entendidas como sistemas tienen características comunes, entre las cuales se pueden destacar:

- Son sistemas socio-técnicos, donde existe una continua interacción entre seres humanos y componentes técnicos.
- Son sistemas abiertos porque su existencia depende de la continua interacción que realizan con el entorno, al cual modifican y por el cual son modificados, lo cual significa que se tienen que adaptar a las diferentes demandas externas.
- Deben crear una estructura que les permite a los subsistemas comunicarse de forma permanente entre ellos y con el entorno.
- Cualquier modificación de un elemento conlleva a la transformación de la totalidad del sistema
- “Pero, sin duda, la característica esencial de todo sistema y que, por lo tanto, debe cumplir la organización, es el concepto de totalidad y supremacía del conjunto sobre las partes.” (Elías y Mascaray, 2003, p. 34)

Las organizaciones tienen como objetivo satisfacer necesidades y deseos que se demandan en la sociedad, para lo cual se organizan en subsistemas como: “aprovisionamientos, producción, distribución, comercialización, finanzas, personal; que interactúa con otros elementos externos: proveedores, clientes, accionistas, intermediarios financieros, instituciones públicas, etc.” (Elías y Mascaray, 2003, p. 35)

Sin embargo, no todas las organizaciones son iguales porque responden de forma diferente a la influencia que ejercen los estímulos internos y externos. Aunque hay demandas que se podrían considerar generales, existen “otros factores como el giro de

una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., que facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.” (Fernández, 2002, p. 32)

2.1.2. Organizaciones contemporáneas

La coyuntura actual donde las organizaciones se desenvuelven se caracteriza entre otras razones porque:

- Existe una permanente innovación tecnológica, en campos con la electrónica y la robótica, que facilita la sistematización de los procesos organizacionales.
- Las innovaciones tecnológicas han permitido que las comunicaciones se estén realizando a través de otros medios, con lo cual las personas pueden “acceder de forma inmediata (en tiempo real) a cualquier información situada aun en los lugares más remotos de la geografía, con el simple hecho de conectarnos a las extensas y tupidas redes de comunicación existentes.” (Elías y Mascaray, 2003, p. 29)
- La globalización, entendida desde la perspectiva económica como:

“Un proceso iniciado desde los años setentas que envuelve a los mercados, la producción, las finanzas y las comunicaciones. Lo que la globalización actual agrega a la vieja historia colonial e imperial es, sobre todo, (a) el soporte técnico de la informatización de la sociedad; (b) un proyecto cultural ya no sólo hegemónico, sino también homogenizador enfocado sobre todo en el consumo, y cuya existencia como proyecto no implica que en la realidad las culturas resulten mecánicamente homogenizadas, (c) la dimensión económica de la transnacionalización; y (d) el momento político de erosión de los Estados nacionales, que convierte en relaciones “inter” (nacionales, civilizatorias o culturales) en relaciones “intra”, como afirma Renato Ortiz y más todavía, “trans” (nacionales, civilizatorias, culturales).” (Roncagliolo, 1997, pp. 90 – 91)

Lo cual implica que además de las nuevas relaciones que se tejen en todos los ámbitos de relaciones de los seres humanos, ha permitido que las decisiones que antes afectaban sólo

a un país, o una región mundial, tengan repercusiones en individuos y organizaciones de todo el mundo, como por ejemplo, las relacionadas con el mercado de valores. También, los mercados se han ido liberando “con la desaparición de protecciones aduaneras y de sectores monopolísticos, permite a cualquier producto introducirse en todos los potenciales mercados.” (Elías y Mascaray, 2003, p. 30) Esta nueva coyuntura exige que las organizaciones estén actualizadas y se adapten a las continuas demandas que hacen los mercados, tanto locales como globales, para que no sean desplazados del sector en el cual compiten.

Por otra parte, el mercado actual exige una constante actualización para poder atender las demandas cada vez más sofisticadas del mercado. Lo cual está obligando a las “empresas a un retorno de sus competencias esenciales, fortaleciéndose en lo que se ha dado en dominar su *core business*” (Sala, 1998, p. 8)

Esta capacidad para enfocarse en el negocio principal de la empresa hace necesario que la cultura organizacional esté definida, pueda delimitar sus objetivos y elabore contenidos mediáticos con mensajes sencillos y concisos que lleguen a todos los públicos sin generar ruidos o potenciales interpretaciones erróneas y le permitan a todos los individuos valorar su participación para lograr el éxito grupal.

Además, según Mercè Sala, hoy en día el mercado exige que las empresas tengan la capacidad de aprender por sí mismas mediante la reflexión continua de su entorno, “que sepa reciclarse permanentemente y aprender de sí mismas a través de lo que se ha dado en dominar el *coaching* y que sepa fomentar y exigir al mismo tiempo, fomentar entusiasmo y la motivación y exigir a cada uno de sus miembros lo mejor de sí mismo.”(1998, p. 9)

Para lograr el deber ser propuesto por Sala es necesario procesos incluyentes mediados por una comunicación transversal –que garantice la retroalimentación- y que permitan la participación de todos los miembros de la organización. Asimismo, es indispensable que exista un clima de confianza que permita la cooperación, la participación y las

comunicaciones transparentes en aras de lograr la integración para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.1.2.1. Escasez de tiempo, dinero y aumento de la complejidad

Otra clasificación de las características coyunturales que considero importante, es la escasez de tiempo, de dinero y el aumento de la complejidad. En la actualidad los indicadores de rendimiento son un parámetro común en la mayoría de las organizaciones, lo cual implica para los trabajadores una presión constante por lograr los mismos resultados en menor tiempo, para después superarlos. Estas demandas de racionalización del tiempo provienen principalmente del desarrollo tecnológico que han posibilitado la transmisión de información en tiempo real, lo cual implica el aumento de la velocidad en las diferentes transacciones que realizan las organizaciones.

Asimismo, los medios de comunicación permiten que las estructuras dominantes y los significados que las sustentan puedan ser cuestionados, con lo cual se pueden crear nuevas prácticas y creencias en periodos antes impensables, lo cual se ve reflejado en las demandas que realizan los consumidores y las adaptaciones a las cuales se tienen que afrontar las diferentes disciplinas, profesiones y organizaciones. “En otras palabras, el entorno económico, político y social se ha vuelto inestable en grado sumo. Si bien se abren nuevas oportunidades, también hay nuevos riesgos. Una empresa que quiera sobrevivir en este turbulento entorno debe reaccionar rápidamente, debe poder adaptarse a corto plazo al cambio de condiciones.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.5) En este proceso la calidad e innovación son dos elementos que deben impregnar las estrategias de toda organización para poder crear una marca que genere recordación y credibilidad, y mediante la cual los diferentes públicos puedan generar relaciones a largo plazo.

La segunda condición se refiere a la escasez que existe del capital económico, entre otras razones porque los recursos económicos se están agotando lo cual se ve reflejado en un aumento de precios de las materias primas. Igualmente, en la coyuntura social se hace evidente el aumento de las catástrofes sufridas por fenómenos naturales, de la

drogadicción, “un envejecimiento excesivo de la población, el progresivo empeoramiento del sistema inmunológico humano, el galopante aumento de enfermedades físicas y psíquicas de la civilización, llevan un incremento exponencial de la necesidad de asistencia.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.6) Lo cual se traduce en mayores costos para las naciones que tienen que invertir sus recursos en ayuda para los individuos más vulnerables y por ende el capital para la inversión se reduce proporcionalmente.

Desde la perspectiva económica también es importante resaltar la importancia del crédito para poder desarrollar las empresas. En la actualidad el capital constitutivo en muchas ocasiones proveniente de empresas del sector financiero, lo cual implica que gran parte de las utilidades están destinadas a pagar los pasivos y no queda mucho para reinvertir o para superar las crisis.

Además, existe un gran desequilibrio en la redistribución de la riqueza entre los ricos y pobres, por lo cual las ayudas de los países desarrollados para subsidiar problemas o para colaborar con la construcción de economías autosuficientes de los menos desarrollados hacen que el capital tome otros rumbos diferentes a la producción de bienes y servicios.

En este contexto muchas organizaciones han logrado generar altas utilidades y empleos. Sin embargo, en los últimos años se ha presentado un fenómeno que se caracteriza por la sobreproducción de productos y la sobreoferta de servicios, sin que la demanda aumente en la misma proporción. Lo anterior conlleva a las organizaciones a bajar los precios de sus productos y por ende de sus utilidades, y sólo las organizaciones que logren adaptarse a estas condiciones mediante estrategias de cambio, tendrán viabilidad en el futuro.

Con los avances tecnológicos, como ha sucedido en las revoluciones industriales, la mano de obra cada vez se ve más desplazada por las máquinas y programas que desempeñan las mismas labores que los seres humanos con un menor costo. Estos cambios se deben las necesidades que exige el mercado de racionalización de los recursos y automatización de los procesos. Además, las tendencias del mercado muestran que muchos de las labores pueden ser contratadas a terceras personas (outsourcing y freelance), incluso fuera del

país donde tiene la sede la organización, con lo cual se reducen los costos y las implicaciones legales de tener a cargo una mano de obra muy numerosa. Estos elementos repercuten en los Estados porque deja tener contribuyentes y el mercado pierde consumidores activos, ya que el desempleo aumenta.

La tercera condición es el aumento de la complejidad, puesto que las personas o las organizaciones ya no tienen el poder para controlar muchos cambios que antes, cuando el entorno donde se desenvolvía era medible, se podían gestionar. Hoy en día los diferentes sectores de la sociedad (económico, político, social, cultural) tienen dinámicas propias que producen efectos que no siempre pueden ser predecibles, por lo cual lo que hoy es una realidad en un futuro puede que no lo sea.

Por lo tanto, las compañías no pueden asegurar su desempeño mediante la creación de un sólo escenario y la planificación de sus acciones en base a este. Lo que queda es analizar las diferentes variables y realizar proyecciones diversas, que le permitan tener flexibilidad y una gran capacidad de adaptación para estar preparados y reaccionar de forma efectiva a las nuevas características del mercado. “Se anuncia el *design for change*. La flexibilidad de las estructuras y de los procesos, la movilidad y la polivalencia de los colaboradores se convierten en factores estratégicos de éxito.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.19)

La coyuntura contemporánea impone nuevos retos para las organizaciones. En primera instancia, se debe buscar disminuir las transacciones de las jerarquías verticales que implican mayores costos en tiempo y dinero en aras de conseguir una organización en red que permita un mayor acercamiento entre los diferentes trabajadores para que la información se comparta y los objetivos puedan tener el consenso necesario.

La organización en red permite lograr un “mayor rendimiento global mediante efectos de sinergia, con recursos que también están disponibles para la competencia. Ello depende, entre otras cosas, de las estructuras: las funciones tienen que estar unidas lógicamente. Pero también depende, incluso de forma decisiva, del comportamiento de las personas, de

quién comunica y coopera con quién y de qué forma.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.13) Por lo cual, trabajar en la cultura propia de cada colectividad se hace importante en aras de lograr la confianza necesaria que se requiere para compartir y hacer más efectivo su *know how* y las competencias individuales, y en última instancia la interacción efectiva y cooperación que requiere todo sistema.

La tendencia a eliminar las jerarquías verticales y anacrónicas busca acercar cada vez la organización al mercado y a los clientes, aumentar la capacidad de reacción y la flexibilidad dándoles a las personas mayor capacidad de decisión, aumentar la productividad y la calidad mediante una comunicación transversal, una continua motivación y altos índices de cooperación. Por último, la optimización de los costos, mediante una división organizacional eficaz, con tendencia a ser plana, que permita simplificar los procesos y eliminar la burocracia, para que los individuos tengan más independencia y sus resultados sean medidos por objetivos según las estrategias organizacionales.

Esta nueva concepción de las organizaciones, sin tantas limitaciones jerárquicas, es más eficiente que las anteriores, puesto que supera “el mayor grado de complejidad; garantiza una rápida reacción ante los cambios del entorno; la organización puede adaptarse de forma especialmente flexible a las nuevas condiciones, y en general, es menos susceptible a los trastornos y a las crisis.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.26) Además, esta división permite que los diferentes subsistemas tengan mayor independencia, por lo cual, cuando se genera una crisis al interior de uno de ellos sus consecuencias en toda la organización serán menores y su solución será más sencilla, lo que permite a la empresa tener una mayor fortaleza para tener viabilidad en el futuro.

Otro desafío que aqueja a los empresarios es lograr retener el capital humano que en última instancia es el mayor activo de las organizaciones. Es por esto que los empleados exigen nuevas facilidades, como el trabajo a tiempo parcial. Estas nuevas formas de trabajo distancian a los miembros de las organizaciones por lo cual se hacen imperativos

herramientas electrónicas que permitan eliminar las distancias físicas y permitan una interacción en tiempo real.

Invertir en la formación y el desarrollo que actualmente demandan los empleados para poder aportar a la organización conocimientos y competencias actualizadas que le permitan afrontar las nuevas exigencias, es otro reto para las organizaciones. En este sentido se podría decir que:

“Para cada vez más personas, en especial la generación más joven, la formación se convertirá en una característica decisiva de un puesto de trabajo atractivo. El fomento selectivo del desarrollo individual, tanto en relación con el *know-how* técnico como también en relación con la personalidad, se convertirá en una base importante de una política de personal eficaz. Mientras que antes la formación se efectuaba en cursos y seminarios, y el trabajo en la empresa, hoy en día se produce cada vez más una integración: se aprende sobre todo *on-the-job*, adaptándose a los problemas y las experiencias, en el puesto de trabajo. Sin embargo, con ello el supervisor se convierte en un promotor central y seguidor del desarrollo individual mediante una delegación lógica de funciones, el acuerdo sobre los objetivos, las conversaciones sobre resultados basadas en la crítica constructiva, abierta y recíproca, pero también la indicación de perspectivas para el posterior currículum laboral. No hay nada que entusiasme más a las personas que su propio progreso... Nunca hay colaboradores totalmente formados: quien de algún modo domina su trabajo, en realidad ya está preparado para dar el próximo paso en su desarrollo.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.15)

Esta nueva exigencia de los empleados no es sólo un atributo que generará valor individual, sino además, le permitirá a la organización contar con un capital humano actualizado que tiene los conocimientos actualizados suficientes para responder de forma proactiva y no reactiva, a las demandas del mercado, y con esto, podrá beneficiarse del cambio y no sólo adaptarse a él.

Por otra parte, las organizaciones de hoy en día deben tener personal capacitado para manejar las situaciones de crisis y conflictivas, y más ahora que el flujo de información a través de medios electrónicos, permite que los problemas que antes afectaban a un grupo delimitado de personas, se conozcan por más personas que están dispuestas a invertir

recursos para que las crisis locales se conviertan en globales y la reputación e imagen de la organización se vean afectadas. Además, la nueva generación de trabajadores se caracteriza por sus posturas críticas y por su gran interés en consultar y proponer nuevas alternativas para generar reestructuraciones que antes eran impensables para afrontar los problemas existentes.

Los individuos con cargos directivos también se han convertido en fuentes legítimas para los medios de comunicación, y por lo tanto, han empezado a ser parte de la agenda noticiosa y de opinión, que afecta la opinión pública.

Los ejecutivos, también en los niveles intermedios, están cada vez más solicitados como creadores de opinión en el terreno político. Las empresas y la opinión pública están cada vez más encadenadas entre sí. La información se difunde, tanto interna como externamente cada vez con mayor rapidez. Los rumores, los estados de ánimo y las tendencias de opinión desarrollan su propia dinámica. A ello se une el hecho de que todas las bases de nuestra vida están en peligro, y los sistemas técnicos y políticos de control se manifiestan, cada vez con mayor frecuencia, como deficitarios. Por ello, las personas cada vez están menos dispuestas a dejar la política a los políticos, la investigación a los científicos y la economía a las empresas. La gente interviene; el *manager* está obligado a la confrontación. La “imagen” se convierte en uno de los factores centrales de poder, y, en concreto, tanto a nivel interno de la empresa como en las relaciones con el exterior... “*Quien pierde a la opinión pública, ya no es rey*”, decía Aristóteles. El trato con grupos grandes, con la opinión pública y con los medios de comunicación se convierte en un campo de trabajo cada vez más importante para el *manager*. Con ello, sin embargo, adquieren importancia nuevas capacidades y características: la credibilidad de palabra y de expresión, la espontaneidad, la agilidad mental, el tacto.” Doppler y Lauterburg, 1998, p.18)

En cuanto a la comunicación también es importante añadir que las organizaciones han ido tomando conciencia que pocos mensajes claros y centrales permite que las personas se sientan identificadas, haya claridad sobre sus objetivos específicos y en última instancia generen una recordación sobre la misión de la organización. “Se trata de unas pocas ideas y principios sencillos, comprensibles y comunicables a la base, apoyados en medidas prácticas de dirección y que sean creíbles como ideales, que hagan plausibles a cada colaborador la utilidad del rendimiento de la empresa de cara al cliente, así como el

significado de su contribución individual de cara al éxito conjunto.” (Doppler y Lauterburg, 1998, p.19)

2.2.Comunicación en las organizaciones

Ante la compleja realidad los estudios sobre la comunicación, según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, han sido elaborados de tres maneras. En primer lugar, se entiende como un fenómeno natural que se presenta en todas las organizaciones sin importar sus características particulares. Mediante la comunicación el ser humano está en capacidad de “simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozca y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.” (Fernández, 2002, p. 11)

Según este enfoque la comunicación organizacional puede ser entendida como todos los mensajes que se intercambian al interior de una organización y que se emiten hacia los públicos externos; “La producción, circulación y uso de los mensajes se da varias formas. Puede transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.” (Fernández, 2002, p. 12)

En segundo lugar, está la perspectiva desde la cual se puede entender la comunicación organizacional como una disciplina que tiene como objeto de estudio “la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.” (Fernández, 2002, p. 12)

Un tercer enfoque epistemológico entiende a la comunicación organizacional como el “**conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor más rápidamente sus objetivos.” (Fernández, 2002, p. 12)

Desde esta perspectiva, las técnicas y actividades deben ser parte de una estrategia fundamentada en una investigación previa mediante la cual se puede obtener un conocimiento sobre las necesidades y problemas que la comunicación puede ayudar a suplir o solucionar.

Para lograr la aplicación de esta concepción de la comunicación es útil utilizar la división clásica de las comunicaciones organizacionales en:

- **Comunicación interna:** Entendida como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a la logro de objetivos organizacionales.” (Fernández, 2002, p. 12)
- **Comunicación externa:** Como el conjunto de mensajes que la organización emite hacia sus “públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.” (Fernández, 2002, p. 12)

Las tres definiciones de comunicación organizacional, hasta ahora mencionadas, (como fenómeno, disciplina y como conjunto de técnicas y actividades) “son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción. A eso puede deberse la confusión que ha surgido del tema. Ahora bien, en los últimos años se ha visto una fuerte tendencia a llamar comunicación organizacional a la comunicación

interna, y todo parece indicar que, con el tiempo, esta tendencia se acentuará.” (Fernández, 2002, p. 13) Al mismo tiempo que las comunicaciones externas tienden a ser consideradas como parte de los planes de Relaciones Públicas.

Las estrategias de comunicación que se realicen en las organizaciones, sin importar el público al cual están dirigidos, los objetivos estratégicos, o los medios utilizados deben tener una correlación directa en con las metas globales de la organización. “Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.” (Fernández, 2002, p. 13)

Sin embargo, la comunicación interna y externa sólo se debe diferenciar para fines teóricos, en la práctica todos los mensajes deben responder a un único discurso integral e integrador que refleje la identidad de la empresa y facilite la creación de una imagen real tanto con todos los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

2.2.1. Postulados básicos

La comunicación en las organizaciones cuando es estratégica debe cumplir con unos requerimientos o postulados básicos. Joan Costa Solà-Segalé parte de la premisa que la comunicación es acción y la acción es comunicación. Según él, la comunicación tiene cinco propiedades:

- La comunicación tiene tres condiciones para que sea estratégica: En primera instancia es Proyectual, lo que significa que es “conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa; es vectorial, porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce; es instrumental, porque pone las herramientas para la difusión de significados, valores e información.” (Benavides et al., 2001, p. 51)
- Su aplicación es transversal, lo cual significa que es vector de todos los procesos que se presentan en la organización.

- Impulsa los cambios de percepción de los miembros de la organización mediante los “conceptos y vocabularios nuevos en la empresa, procedentes de la ciencia de la información y la sistémica.” (Benavides et al., 2001, p. 51)
- Permite que la administración de los recursos y las relaciones al interior de la empresa no se guíen mediante una jerarquía rígida y vertical, sino a través de relaciones más horizontales y en red.
- Hace visible la importancia de un director o gestor de comunicaciones al interior de las organizaciones para que su actividad económica sea viable a largo plazo. (Benavides et al., 2001, p. 51)

Además de esta tipificación, es importante tener en cuenta otros aspectos en aras de lograr una comunicación efectiva que vaya más allá de las tareas relacionadas únicamente con los procesos de información.

- **La comunicación es integral:** Se pueden realizar muchas divisiones de las comunicaciones, en especial desde un enfoque funcionalista, sin embargo es necesario tener en cuenta que todas pertenecen a una misma organización, por lo tanto deben ser coherentes. “La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos). Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.” (Fernández, 2002, p. 13)
- **La comunicación es un sistema socio-técnico:** Lo cual significa que las personas y los medios que se utilizan para la transmisión de información están relacionados y se genera un vínculo de dependencia. “Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.” (Fernández, 2002, p. 13)

- **La comunicación y la cultura organizacional están relacionadas.** Una parte de la cultura es el conjunto de significados compartidos por un grupo humano que se elaboran mediante su interrelación, y le da sentido a la realidad produciendo en los individuos conductas con patrones similares. Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica influye en la cultura en la medida valida, legitima y refuerza los significados que tienen una relación directa con los objetivos estratégicos de la organización.
- **La comunicación es una responsabilidad organizacional:** El director de comunicación no está en la capacidad de ejercer un control editorial de los mensajes que se producen en la organización, por lo tanto es responsabilidad de todos los individuos que la información que se comparte no atente contra la plataforma estratégica (visión, misión y valores). “Si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.” (Fernández, 2002, pp. 13 - 14)

2.2.2. Necesidades de comunicación

Además de tener presente los anteriores postulados en aras de lograr una comunicación estratégica, es necesario que se tengan presente las necesidades de comunicación de los diferentes grupos de interés. En el caso de los empleados, la información que ellos quieren saber, en su sitio de trabajo, se puede clasificar en tres grupos: “información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.” (Fernández, 2002, p. 14)

La información relacionada con la organización hace referencia a lo qué esta hace, desde su misión, visión y valores hasta los productos y servicios que esta ofrece. También a los sucesos que diarios que dan herramientas para el buen desempeño de los empleados.

La información acerca del trabajo está relacionada con la expectativa que tiene los directivos sobre la labor de cada empleado, los parámetros de evaluación de su desempeño y una retroalimentación sobre su percepción que existe sobre su trabajo en la organización. Además, la información pertinente que deben tener para poder cumplir cabalmente con sus funciones. (Fernández, 2002, p. 14)

Por último, los empleados quieren tener conocimiento sobre “aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.” (Fernández, 2002, p. 14)

Gran parte de esta información no se les da a los empleados por el miedo al uso que puedan hacer de ella. Pero, “¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a la empresa, se integre a ella y trabaje mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.” (Fernández, 2002, p. 15)

2.2.3. El papel del comunicador organizacional

Las organizaciones, ante las nuevas demandas de información de los diferentes grupos de interés, están creando una nueva subdivisión en la organización para que se encargue de la gestión de las comunicaciones estratégicas. En muchas ocasiones la responsabilidad recae sobre individuos que no tienen las competencias indicadas para realizar este trabajo.

Sin embargo, la labor de los comunicadores organizacionales se ha ido legitimando. La “comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de lo deseable).” (Fernández, 2002, p. 15)

Según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, hay cuatro formas para que la comunicación logre contribuir a los objetivos empresariales:

- **Transmisión y recepción de la información:** A parte de facilitar los procesos tecnológicos de la transmisión y recepción de la información, el comunicador debe trabajar para que ésta sea “completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.” (Fernández, 2002, p. 15)

Para lograr el cometido, el comunicador tiene la responsabilidad de utilizar las herramientas tecnológicas con las cuales cuenta la organización para que el flujo de la información sea eficiente, y en todas las circunstancias “debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.” (Fernández, 2002, p. 15)

- **Gestión de la identidad:** Mediante su trabajo puede conseguir que las personas se identifiquen con la plataforma estratégica de la organización y se genere un sentimiento de pertenencia. Además, que exista una correlación directa entre los valores promovidos en la organización y la conducta individual. Para lograrlo es necesario que los mensajes sean acordes con la realidad organizacional, puesto que sino sucede, las personas no se podrán identificar.
- **Integración:** “Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes”. (Fernández, 2002, pp. 15 - 16) En esta dinámica, el comunicador tiene la responsabilidad de trabajar en sobre un discurso integral para que la percepción de las diferentes subdivisiones organizacionales no afecten la unidad que subyace a todo sistema, y que se logra mediante la interrelación e interdependencia de todos los elementos.
- **Gestión de la imagen:** Debe facilitar los procesos mediante los cuales se crea la imagen de la organización en los diferentes grupos de interés. Además, debe trabajar

por resaltar los valores que son percibidos como valores agregados positivos en aras de generar una buena reputación. Sin embargo, esta imagen debe ser real para que la compañía pueda generar relaciones a largo plazo con sus públicos. “El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencia o buenas intenciones.” (Fernández, 2002, p. 16)

Acorde con Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, los cinco ítems mencionados son los recursos simbólicos que gestiona un director de comunicaciones. Mediante estos se busca “la consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de una gran cantidad de medios (desde los tradicionales hasta algunos que no se ven como tales, como las instalaciones, los uniformes y, por supuesto, las conductas.)” (Fernández, 2002, p. 16)

Así mismo, en cualquier organización el papel o rol del comunicador, utilizando los recursos simbólicos, debe estar orientado a las siguientes premisas:

- *Contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.* Cuando las actividades promovidas desde el área encargada de la comunicación no están enfocadas a cumplir con las metas propuestas por la organización, son percibidas como “sólo como un conjunto de acciones desconectadas entre sí y sin un valor contributorio a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible” (Fernández, 2002, p. 16)
- *Fundamentar sus acciones en la investigación.* La suposición e interpretaciones subjetivas pueden no responder a las necesidades reales de la organización, por lo tanto está en la obligación de utilizar diferentes herramientas que le permitan tener una visión holística de la organización y sus diferentes grupos de interés. “Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos distintos pero, las más de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que ésta carezca de cimientos sólidos.” (Fernández, 2002, p. 16)

- *Ser estratega.* En primera instancia debe conocer las estrategias de la organización para crear un marco de referencia sobre el cual puede actuar, al mismo tiempo, que debe examinar los resultados de sus investigaciones para establecer objetivos alcanzables y las distintas formas para alcanzarlos. “Es fundamental que no sólo estén definidos el qué y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.” (Fernández, 2002, p. 16)
- *Apoyar, promover y facilitar la comunicación eficiente en toda la organización.* Después de comprometerse con sus responsabilidades debe trabajar para que todos los miembros de la organización y las diferentes dependencias realicen la misma labor y se genere conciencia que los procesos de comunicación son responsabilidad de todos y requiere participación colectiva. “El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.” (Fernández, 2002, pp. 16 - 17)
- *Trabajar por la coherencia.* Los mensajes que se transmiten a través de los diferentes canales, tanto los internos como los que van dirigidos a los públicos externos, deben proyectar la misma identidad e imagen para evitar confusión y en última instancia pérdida de credibilidad. “No es difícil encontrar organizaciones en las cuales las personas están “vacunadas” a lo que se les diga porque con frecuencia han visto o vivido esta falta de consistencia.” (Fernández, 2002, p. 17)
- *Aprovechar los medios existentes.* En la actualidad existen una gran cantidad de medios para establecer relaciones con los diferentes grupos de interés en aras de mantener una imagen e identidad que le permita a la empresa ser sostenible en el tiempo. “Todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera como se trata a los demás) y no sólo los medios “tradicionales” como revistas, Intranet, videos o tableros. El comunicador no debe limitarse a estos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie rapare en ello (excepto los receptores que se dan cuenta de estas contradicciones).” (Fernández, 2002, p. 17)

2.3.Gestión del cambio

El cambio es inherente a todas las organizaciones puesto que su existencia depende del continuo intercambio que hace con el entorno, y éste está supeditado a las transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana de las personas. Sin embargo, no todas las personas se adaptan de la misma manera al cambio, “esta resistencia nace del miedo a la novedad y al punto de vista distinto al nuestro; unos reaccionan positivamente ante ello y otros con un cierto espíritu catastrofista.” (Sala, 1998, p. 7)

Una de las características de las organizaciones contemporáneas es el cambio al cual se tienen que enfrentar continuamente para garantizar su existencia en el futuro mediante un proceso que en primera instancia exige reconocer las nuevas circunstancias para poder gestionarlas en aras de los lograr la transformación esperada. Estos cambios provienen principalmente de las nuevas exigencias de la demanda y de la innovación y desarrollo de productos y servicios por parte de la competencia que les exige la continua actualización.

“Actualmente, las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados ha introducido modificaciones significativas sobre las bases en que se desarrollaba la actividad empresarial, lo que obliga sin duda a procesos de adaptación de las unidades productivas. Proceso que, generalmente, no pueden quedar a medio camino, sino que deben llegar hasta el final, ya que, en buena parte, la supervivencia de las empresas depende de la capacidad de culminar con éxito el proceso de cambio emprendido. El cambio existe y para conducirlo hay que reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos conscientemente y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir, compartida por todo el conjunto empresarial.” (Sala, 1998, pp. 7-8)

Las organizaciones insertas en el mercado global tienen que tener conciencia que el futuro no se puede predecir con total seguridad, principalmente por “el movimiento veloz de la tecnología, la movilidad de las organizaciones y la gente en un mundo global, la competencia por los mercados y los clientes, se han combinado para terminar con el mundo estable y predecible.” (D´Aprix, 1999, p. 34)

La inestabilidad actual es el resultado de una mayor diversidad de ofertas y demandas que provienen de sectores diversos de la sociedad, de una mayor interacción de las organizaciones con sus grupos de interés y una emergencia creciente que se genera entorno a la velocidad en la cual los cambios exigen las transformaciones. Por lo cual se hace necesario que las competencias individuales y grupales se enfoquen en leer la inestabilidad, puesto que hoy en día “tratamos de ver una película como una fotografía” (Manucci, 2007, 20 de noviembre). Además, cuando no podemos entender la dinámica contemporánea, se siente un vacío de poder que por lo general es llenado con fuerza, con imposición de decisiones, que generan mayor desconcierto e incertidumbre.

Para disminuir la incertidumbre los conocimientos propios de la organización debe estar en constante actualización para que esta aprenda constantemente, pueda ser flexible, y se adapte a los cambios en el entorno. Es por eso que las herramientas de planificación y gestión que se han venido utilizando hasta el momento, que tienen su sustento en contextos estables, no responden a las dinámicas cambiantes y generan un gran desconcierto en las personas. Por lo tanto, las herramientas deben poder modificarse con el transcurso de las transformaciones del entorno y las propias de las organizaciones, para que el cambio continuo y creciente no afecte el desempeño global.

Las organizaciones no cambian por sí solas, en especial porque existen procesos de resistencia y de incertidumbre que no les permiten a las personas adaptarse a las transformaciones que demanda el mercado. “Cuando cambia el clima o la cultura de una empresa, siempre se debe a que un individuo o grupo de individuos hacen un esfuerzo concertado para cambiar el rumbo y el carácter de la organización, en respuesta a poderosas y persuasivas fuerzas del mercado.” (D’Aprix, 1999, p. 35)

Desde esta perspectiva, es importante que las organizaciones definan cuál es su visión a largo plazo, cuáles son las condiciones presentes y con que herramientas o filosofía se están proyectando, puesto que si su mirada sólo está enfocada a corto plazo, la viabilidad de la empresa se verá reducida como su capacidad de adaptación. Por lo cual, las empresas se podrían clasificar en conservadoras, adaptadoras, navegadoras y creadoras

según perciben el cambio y lo manejan, siendo las creadoras las que motivan y gestión en su integridad las transformaciones y las que sacan el mayor provecho. (Manucci, 2007, 20 de noviembre)

Cuando se presentan cambios en las organizaciones, como las innovaciones tecnológicas, los individuos, mediante su inteligencia, deben ser capaces de generar nuevas conductas que no son innatas para afrontar el entorno. Sin embargo, se presentan actitudes de resistencia o inadaptación acompañadas de estrés. (Redorta, 2004, p. 237)

En los procesos de cambio, los miembros de la organización deben ser motivados mediante estrategias de convencimiento y no mediante el uso de la autoridad puesto que se puede generar mayores resistencias. Para lo cual la comunicación es esencial, pero “la comunicación por sí sola no resolverá los problemas, pero es vital para crear el consenso, esencial para el cambio exitoso” (D’Aprix, 1999, p. 36). De esta forma, es importante que mediante los procesos de comunicación las personas entiendan la importancia del cambio, lo qué motivó a los individuos a emprender una estrategia, y no sólo en que consiste la transformación que se espera alcanzar.

Además, la comunicación debe ser utilizada para gestionar la trama de significados que se han tejido entorno a la organización para lograr que esta sea percibida positivamente y valorada, lo cual significa que facilite y promueva las relaciones con todos los grupos de interés.

Ser percibido y valorado son los dos elementos más importantes para que la organización pueda ser competitiva y pueda afrontar la complejidad (sucesos emergentes), entender a la incertidumbre como oportunidad para establecer estrategias entorno a diversas posibilidades, ya que no se puede definir el futuro, comprender el mercado no desde aspectos cuantitativos, sino desde los significados construidos sobre la empresa, y por último gestionar porque el control no alcanza para superar la incertidumbre. (Manucci, 2007, 20 de noviembre)

En la actualidad, la propuesta es diseñar diferentes alternativas para un contexto cambiante, que de posibilidades de desarrollo, puesto que trabajar sobre una propuesta única puede conllevar a la entropía. Las alternativas deben considerar la mayor cantidad de vectores que puedan modificar los objetivos, y la interacción entre los mismos. Para lograr este cometido es necesario utilizar herramientas contemporáneas, que respondan a las necesidades y oportunidades actuales.

En segunda instancia se debe diseñar el valor respectivo para cada una de las intervenciones, lo cual significa que la transformación de “una modalidad mecanista basada en la fuerza por diseño de posibilidades y gestión de decisiones” (Manucci, 2007, 20 de noviembre). Asimismo, dejar de pensar en intervenir en los aspectos físicos para entrar a trabajar con las percepciones y valores que se tienen sobre los nuevos aspectos a trabajar.

Después se deben realizar una gestión dinámica de los procesos, que significa, “trasformar los planes basados en proyecciones en el tiempo en procesos dinámicos, integrando la complejidad del contexto” (Manucci, 2007, 20 de noviembre), lo cual hace referencia, a que la complejidad se debe integrar para que no se presente una desactualización a corto plazo.

Además de estos pasos se debe tener presente que la participación es fundamental para que cualquier cambio pueda perdurar, y esta depende principalmente de la valoración que se hagan sobre las transformaciones presupuestas. Este debe ser un proceso de cambio de percepciones y no de imposición, porque los diferentes grupos de interés no van aceptar significados impuestos que no son acordes con la realidad que ellos consideran verídica.

2.3.1. Cultura organizacional

Las transformaciones que se presentan tienen impacto en la cultura y el clima de cada organización. La cultura organizacional es “un medio o un contexto, construido por el hombre a partir de su interacción social” (Toro, 1998, p. 35).

Desde esta perspectiva la cultura es un conjunto de significados signos y significados que comparte una organización social y que utiliza para que los individuos interactúen de una forma diferente a las demás colectividades. Los significados, como los sentidos que estos otorgan, se transforman a través del tiempo mediante el uso y la relevancia de cada organización.

Sistema y práctica son conceptos complementarios: cada uno de ellos presupone al otro. Comprometerse en la práctica cultural significa utilizar los símbolos culturales existentes para alcanzar cierto fin. Y se espera que el empleo de un símbolo permita alcanzar un objetivo particular sólo porque los símbolos tienen mayor o menor medida determinados significados –significados especificados por sus relaciones (sistemáticamente estructuradas) con otros símbolos. Por consiguiente, la práctica implica el sistema. Pero también es verdad que el sistema no existe fuera de la sucesión de prácticas que lo instancian, reproducen o – lo que es más interesante todavía- lo transforman. Por lo tanto el sistema implica práctica. (Sewell, 1990, p. 40)

El papel de la comunicación en la transformación de la cultura organización es el uso de los significados para darle sentido a las prácticas de la organización mediante la elaboración de un discurso que de cuenta de los valores propios y exprese una identidad que pueda ser reconocida como imagen por los públicos externos.

Otra función de la comunicación es crear hábitos y fomentar las relaciones participativas que permitan un clima organizacional apropiado para lograr los objetivos estratégicos. Esto se logra mediante sistemas de divulgación de la información donde exista una continua retroalimentación entre los individuos.

Por su parte, el término clima organizacional se refiere a “la percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales.” (Toro, 1998, p. 28). Estas percepciones se producen por estímulos externos que se transforman en representaciones mentales mediante un proceso cognitivo.

Estas representaciones muchas veces se presentan en contextos colectivos, a partir de los cuales los individuos le dan significado parecido a la realidad creando consensos. “Estas representaciones cognitivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas.” (Toro, 1998, p. 30) En otras palabras, son el sustento para la reflexión y la acción.

El clima organizacional es usualmente trabajado para mejorar el desempeño de los individuos y por ende el de la organización. Además, sirve para medir la reputación interna que en última instancia tiene como condiciones fundamentales “la convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial... y la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer de la organización.” (Viñate, 2006, p. 26)

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005, p. 27)

Un sistema de gestión del conocimiento soportado en una plataforma digital afectará tanto la cultura organizacional como el clima, puesto que conlleva nuevas formas de relación entre los individuos y por lo tanto comportamientos diferentes que se manifiestan en la percepción sobre la organización y el rol que cumplen para lograr los objetivos estratégicos de las empresas y los propios de cada sujeto.

2.3.2. Cambio Cultural

Las culturas particulares, como las propias de cada organización, y la panhumana están en constante cambio porque los significados y significantes que le dan sentido a la realidad, y las prácticas en las que se hacen explícitos estos contenidos semióticos, se

transforman para adaptarse de manera continua al medio ambiente donde se desenvuelve la cotidianidad del ser humano. Por lo tanto, si el medio ambiente no presenta muchas variaciones, la mayor probabilidad es que la Cultura no cambie.

Cuando las culturas particulares cambian, por razones internas o externas, también lo hace la cultura panhumana (global), y más ahora donde los procesos globalizadores hacen que las diferentes sociedades, ubicadas en territorios separados, tengan acceso a los mismos contenidos para aprender y naturalizar diferentes prácticas que transforman los hábitos y costumbres de los individuos. En otras palabras, “cuando un número suficientemente grande de personas cambia su forma de comportamiento o de creencias se puede decir que esa cultura ha cambiado.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 578)

La base fundamental para que se presente el cambio son los inventos y descubrimientos que ha realizado y apropiado el ser humano desde que se separó de la naturaleza para transformarla. Sin embargo, el cambio cultural sólo se produce en la medida que “la sociedad acepta una invención o descubrimiento y lo utiliza regularmente”. (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 570)

La distinción que se propone para diferenciar los términos invención y descubrimiento, es que “un descubrimiento es una adición al conocimiento y una invención es una nueva aplicación del conocimiento.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 570) Estas innovaciones se ven representadas en nuevos productos, conductas e ideas que transforman el marco semiótico y las prácticas de los seres humanos.

En el caso de la invención, existen diferentes maneras para que ésta se pueda producir. En primer lugar, cuando los individuos se organizan de manera consciente para lograr un fin determinado, en la mayoría de ocasiones por una necesidad explícita. También se puede presentar de manera más inconsciente cuando los humanos logran elaborar un nuevo objeto, costumbre o idea sin que exista una premeditación para realizarlo, o el fin en un principio no haya sido claro.

La capacidad para innovar es en gran medida contingente a las características individuales como la inteligencia. Sin embargo, según algunos estudios realizados existe un mayor potencial en las personas que pertenecen a los grupos socioculturales con las mejores condiciones materiales y con las peores.

Los ricos pueden innovar porque un fracaso es soportable en la medida que no altera, en muchos de los casos, sus condiciones materiales de existencia, o también puesto que sus elaboraciones pueden permanecer inmóviles hasta que la sociedad las acepte y las valore. En el caso de los pobres, sus condiciones materiales tampoco se afectan y pueden tener la suerte que sus “productos” cobren prestigio y puedan mejorar su calidad de vida.

En cualquier caso, las innovaciones deben ser adoptadas para que modifiquen una cultura en particular o la cultura panhumana. En términos generales, hoy en día los que primeros acogen las nuevas propuestas son individuos que “tienden a ser educados, de altos estatus social, con movilidad y suelen tener propiedades, grandes granjas y negocios. Los individuos que necesitan más las innovaciones tecnológicas, los que están peor situados, son los que generalmente tardan más en adoptar las innovaciones.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 571). Por lo cual, los líderes propios de cada organización son los llamados a impulsar los cambios que favorecen a las organizaciones.

En teoría, los ricos tienen este privilegio porque el margen de error que pueden afrontar es mayor al intentar aplicar nuevos conocimientos. Y más ahora, donde los descubrimientos se presentan más seguidos por lo cual los ricos pueden aprovecharlos y obtener mayores beneficios, mientras los pobres utilizan tecnologías que en muchos casos ya son obsoletas para los más favorecidos.

Un factor que es determinante en el proceso de adopción de las innovaciones es el acceso a la información que tienen las clases socioeconómicas superiores, mediante la cual pueden tener mayores elementos de juicio que les permite reducir el riesgo y optimizar los recursos de producción para lograr mejores utilidades.

Sin embargo, no siempre la condición de riqueza es determinante para la apropiación de nuevas innovaciones. En la clase media se presenta un fenómeno que es importante mencionar porque muestra que la adopción no siempre es lineal. “Cuando se desconocen los riesgos, los individuos de clase media-baja son más receptivos a las innovaciones porque tienen menos que perder. Cuando los riesgos se conocen mejor, cuando adopta la innovación más gente, la clase media-alta supera a la clase media-baja en cuanto su adopción.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 571)

Otro factor que es importante mencionar son las fuentes mediante las cuales se transmiten los conocimientos a las cuales están expuestos los individuos. Se cree que si las personas reciben una multiplicidad de estímulos de diferentes procedencias, las innovaciones se adoptaran más rápido, y más aún, si existe la curiosidad por las conductas e ideas vanguardistas.

A la hora de adoptar una innovación es necesario establecer la relación entre costo y beneficio para determinar si los individuos se apropiarán de ella. Por lo tanto, existen muchas innovaciones que pueden representar grandes beneficios para la sociedad pero el cambio de conducta o el replanteamiento de paradigmas exige un gran sacrificio que las personas no realizan y por lo tanto la innovación no genera un cambio cultural.

Sin embargo, la interpretaciones de beneficios muchas veces es errada, tanto las referentes a largo plazo como a corto. “La nueva conducta no tiende a convertirse en cultural o a permanecer como cultural durante generaciones si tiene consecuencias reproductivas perjudiciales.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 578)

También, en el caso de las empresas existe otro criterio para juzgar el valor de las innovaciones, que consiste en la probabilidad que la competencia tiene para copiarla. “Si la innovación se copia fácilmente, la compañía que lo va a aplicar puede que no considere oportuno hacerlo. Aunque el mercado pueda ser grande, la compañía inventora tal vez no sea capaz de mantener la distribución del producto en un nivel aceptable, por lo que puede ocurrir que sea otra la compañía que lo produzca con mayor rapidez a pesar de no

haber invertido en su investigación y desarrollo.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 572)

2.3.2.1. Difusión

En la gestión del cambio, la difusión es importante por ser el proceso mediante el cual las colectividades permanentes se copian elementos culturales. Esta copia “a veces incapacita a un grupo para transmitir las fases de equivocaciones ocurridas en el desarrollo de un proceso o institución.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 572) Uno de los casos más frecuentes donde la culturas se ven beneficiadas es en las imitaciones tecnológicas porque no tienen que costear las pruebas que implican ensayo y error.

Según la teoría existen tres patrones de difusión, el contacto directo, mediante un intermediario y por estímulos. En el primer caso, el proceso ocurre mediante la adopción de elementos culturales de sociedades vecinas, que tiene el potencial de irse transmitiendo hasta afectar la cultura (como aspecto de la compleja vida social). En este caso, es común que los elementos se difundan por coyunturas como guerras o grandes migraciones donde las personas que se trasladan llevan consigo conocimientos que son considerados por los “nativos” como valiosos y que se adoptan rápidamente.

La segunda forma de difusión es mediante el contacto con un intermediario. Este proceso ocurre cuando representantes de una colectividad permanente ingresan a otras y mediante un proceso de imposición o imitación voluntaria se adoptan elementos culturales. Esta difusión se puede ejemplificar con los mercaderes, quienes “llevan consigo los rasgos culturales a otras sociedades. Como ejemplo de difusión a través de intermediarios, están los comerciantes fenicios y la difusión del alfabeto, que pudo ser un invento de otros grupos semíticos, a Grecia.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 571)

Por último, está la difusión por estímulo, que se presenta cuando una cultura desarrolla un elemento cultural mediante la copia, en aras de lograr los resultados que obtiene la sociedad que detenta el conocimiento. Este proceso se caracteriza porque los elementos

culturales se adaptan a las necesidades y se pueden difundir más rápidamente al interior de la sociedad.

Todas las formas de difusión no se presentan de la misma forma puesto que siempre existe un proceso selectivo por parte de la cultura que adopta los nuevos elementos culturales. Las sociedades rechazan “cosas de otras sociedades que les repugnan, sino que también hemos de esperar que se rechacen tanto las ideas como las tecnologías que no satisfagan a alguna necesidad psicológica, social o cultural. Después de todo no somos esponjas, no absorbemos automáticamente las cosas que existen en nuestro entorno.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 574)

En términos generales se podría decir que es más fácil la adopción de prácticas referentes al ejercicio y al esparcimiento que aquellas que tienen profundas implicaciones en las ideas y paradigmas de las personas. Puesto que estas últimas tienen su sustento en signos y símbolos que pueden generar polisemia y ambigüedad en la nueva cultura, y por lo tanto rechazo tácito o explícito, dependiendo de la confrontación con las creencias y prácticas.

2.3.2.2. Culturas dominantes

Existe también una difusión desigual llamada aculturación que se presenta cuando dos culturas entran en contacto intenso y una de ellas es más poderosa que otra. Por lo tanto, “la aculturación se puede contemplar como un proceso de imitación cultural intensiva en el contexto de relaciones superior-subordinada entre sociedades. La imitación se puede producir, a veces, como un proceso en dos direcciones, aunque generalmente es la sociedad subordinada o menos poderosa la que copia de la otra.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 574)

Para evitar confusión se propone que el término “difusión” se utilice cuando los procesos son voluntarios, mientras que “aculturación” cuando la copia se haga mediante el uso de presión externa. Por su parte, la “asimilación” se presenta cuando “las personas de otra

cultura han adoptado más o menos completamente la cultura dominante de la sociedad.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 574)

La presión externa que implica la aculturación, puede ser ejercida mediante la fuerza o la amenaza de utilizarla, como sucede en las guerras y conquistas. También se puede utilizar cuando los subordinados no tienen muchas posibilidades de escoger, como cuando las exigencias de supervivencia en el mundo cambiante son más fuertes, o cuando los beneficios de la transformación se reflejan en mejores condiciones de vida.

En la coyuntura actual, los Estados con mayor poder económico y político realizan los procesos de aculturación mediante discursos denominados como humanitarios y la justificación de ayudar a las poblaciones a las cuales sometieron o se encuentran en vía de desarrollo. “Para bien o para mal, estos programas todavía constituyen formas de presión externa basados en el uso táctico de la persuasión mejor que la fuerza. Pero la mayoría de ellos no están diseñados para evitar la aculturación en la dirección de la cultura de las sociedades dominantes.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 575)

Ante esta situación, se podría decir que todavía existe un discurso homogenizador con bases profundas en la esperanza de conseguir las mismas condiciones materiales que los países más poderosos. Sin embargo, la preocupación por las diferentes realidades semióticas y prácticas de las sociedades donde se intenta influir no parecen ser las suficientes y se espera que la adopción se haga sin resistencia, lo cual según la historia, ha demostrado ser traumático.

Entre las formas de resistencia se encuentra la revolución, como el medio más rápido para que se presente un cambio cultural. Está dinámica, en términos generales, es originada por la clase subordinada para reemplazar a los gobernantes de una sociedad. Sin embargo, el cambio de los individuos que detentan el poder no siempre significa un cambio cultural porque las instituciones, hábitos y costumbres se pueden reproducir, lo cual significa que un gobierno represivo puede ser cambiado por otro con las mismas condiciones.

Las coyunturas que son más propicias para que se presente una rebelión o una revolución son cuando la autoridad establecida pierde su prestigio y por ende su legitimidad. También, cuando las condiciones económicas que sustentan las condiciones materiales de la existencia se ven amenazadas. Asimismo, por la falta de poder para controlar los acontecimientos que afectan a los individuos y, por último, cuando la clase intelectual no apoya las decisiones gubernamentales.

En el caso de nuestro país, considero que se presentó la coyuntura donde “las clases dirigentes, nativas o extranjeras, rehusaron responsabilizarse de aquellos sentimientos (resentimiento), la única alternativa posible fue la rebelión y en muchas áreas terminó siendo una forma de vida” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 577), que con el tiempo cambió de objeto, de fines y de medios, pero que su causa inicial puede ser justificada desde esta perspectiva.

2.3.2.3.Economía

La economía tiene un rol importante en los cambios culturales, puesto que la expansión continua de las personas pertenecientes al mundo occidental ha estimulado los cambios culturales, en especial por la adopción del sistema de mercado neoliberal y capitalista que influye en todos los procesos de las sociedades. “Uno de los cambios culturales más importantes que ha resultado de la expansión de las sociedades occidentales es el incremento mundial de la dependencia del intercambio comercial.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 579)

El intercambio trae consigo nuevas dinámicas de distribución, producción y consumo de los bienes y servicios que una sociedad necesita. Las colectividades pueden especializarse en la elaboración de ciertos bienes que les representen mayores ganancias e importar los que le hagan falta, o ante una necesidad, tener la certeza que el mercado ofrece los elementos necesarios para satisfacer sus demandas. Sin embargo, no siempre se cuenta con el capital para encontrar los satisfactores de las necesidades individuales y colectivas.

Además, los excedentes que se presentan en este sistema económico tienen nuevos destinos que en muchas ocasiones no favorecen a las sociedades productoras y consumidoras, lo cual altera de forma significativa la base económica de la sociedad haciéndola cada vez más dependiente de las inversiones de otras sociedades diferentes a la propia.

Una de las formas más comunes de comercialización es el trabajo migratorio, que consiste en el distanciamiento de una sociedad para ingresar a una nueva que ofrezca oportunidades laborales remuneradas económicamente, para poder vivir de acuerdo a las condiciones materiales de la nueva sociedad donde se inserta. Un ejemplo evidente es el imaginario colectivo que se tiene hacia Estados Unidos como la tierra de oportunidades donde el ideal de consumo, en los límites del exceso, podría hacerse realidad.

Otra forma de comercialización se da cuando una sociedad que fue autosuficiente empieza a depender cada vez más del comercio para adquirir los satisfactores de sus necesidades. Un factor que cobra importancia en este proceso es el dinero, en la medida que su adquisición incita a la estratificación de las sociedades y por ende a nuevas formas de distribución del poder. Asimismo, los imaginarios de “común-unidad” cambian y se legitiman nuevas prácticas relacionadas con el intercambio de bienes.

También, se podría decir que en la Cultura se ha legitimado la producción de excedentes como la única forma mediante la cual las personas pueden mejorar sus condiciones materiales y ascender en las diferentes clasificaciones socioeconómicas. Sin embargo, por la actual forma de distribución de la riqueza, la mayoría de las veces de la riqueza proveniente de los excedentes terminan en propiedad de los inversionistas, y los individuos que participan en el proceso de producción y distribución no se ven beneficiados.

La utilización de las máquinas para reemplazar el trabajo humano también ha cambiado las lógicas de comercialización, pero aún más importante, ha desvalorizado el trabajo

manual y ha convertido a los individuos en recursos sustituibles cuya remuneración se establece según los parámetros dictados por el mercado.

La comercialización puede comenzar de diferentes formas: la gente puede empezar a comprar y vender porque empieza a trabajar cerca de sus casas o por cobrar un salario, o porque comienzan a vender productos no agrícolas, excedentes o cosechas para la venta (cultivadas expresamente para venderlas). Un tipo de comercialización no excluye otros, pudiendo darse todos los tipos en una misma sociedad. Sin embargo, una vez que comienza la comercialización, parece tener unos efectos predecibles sobre la economía tradicional: la ética de reciprocidad generalizada decae, particularmente en relación con el dinero que se lleva a otro lugar (quizá porque es imperecedero y ocultable, el dinero parece ser más adecuado que otros artículos para ser guardado por la familia que lo gana sin tener que compartirlo con las demás). Los derechos de propiedad se hacen más individuales que colectivos cuando la gente comienza a comprar y vender incluso las sociedades que fueron igualitarias en sus comienzos, tienen mayor acceso con la comercialización a los recursos y de esta forma a un mayor grado de estratificación social. (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 584)

La anterior descripción considero que da cuenta de la Cultura actual y de las formas como la producción y distribución de la riqueza influyen en los imaginarios colectivos donde la acumulación de capital es una práctica válida, y la pertenencia a una colectividad no implica la puesta a disposición de los recursos individuales.

2.3.2.4. Política

Además de la difusión de la economía occidental también el sistema político democrático ha perneado las diferentes sociedades generando cambios culturales, en especial por la oportunidad, real o ficticia, que se tienen los individuos de participar en la construcción de su propia sociedad, lo cual incluye la legitimación de conductas y hábitos, junto con la adaptación de los signos que le dan sentido a las diferentes realidades culturales.

El proceso de expansión de la democracia, que en los últimos años se ha realizado especialmente mediante el uso de la violencia, empezó a tener un verdadero auge en los

“años setenta y ochenta, cuando la gente, no exactamente los científicos políticos, comenzó a observar que la democracia estaba empezando a ser mas frecuente en el mundo (...) los países del mundo tienen gobiernos más o menos democráticos, en tanto que otros muchos se encuentran en el proceso de transición hacia la democracia.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 586)

En el proceso de legitimación de la democracia, los medios de comunicación han sido fundamentales puesto que las personas tienen acceso a nuevas formas de interpretar la realidad y su papel en la construcción de la misma. También los medios han contribuido a que la influencia occidental haya cambiado expresiones culturales como la forma de vestir, la música y el arte en general.

Hasta el momento se puede decir que:

Muchos de los procesos que hemos comentado (la expansión y dominación de Occidente y otras poderosas naciones, la pérdida de habilidad de los pueblos para conseguir sus necesidades vitales por los medios tradicionales, la imposición de escuelas y otras formas de aculturación obligatoria y el intento para convertir a la gente a otras religiones ha conducido a profundos cambios culturales, aunque dichos cambios pueden proceder también de la adopción y difusión voluntarias de las innovaciones. Generalmente los cambios descritos afectan a las creencias, conductas o valores de las personas que construyen una sociedad, esto es, el cambio cultural está generalmente dentro de cada sociedad o grupo lingüístico, dando lugar, de acuerdo con los conocimientos existentes relacionados con los cambios culturales, a la aparición de una nueva sociedad con una nueva cultura. (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 587)

Estas nuevas culturas, en muchas ocasiones, son producto de circunstancias elaboradas por personas que son ajenas a la colectividad que se debe adaptar al nuevo medio ambiente, modificando sus conductas y formas de entender la realidad. En otras palabras, los cambios culturales y económicos pueden modificar las identidades culturales.

2.3.2.5.La tecnología y los medios de comunicación

Para estudiar la influencia de los medios de comunicación es pertinente citar la teoría de la Agenda Setting que en sus postulados básicos afirma que “la persona tiende a incluir o a excluir de sus propios conocimientos lo que los medios incluyen o excluyen de su propio contenido.” (Shaw, 1979, p. 96) Esta concepción es desarrollada en dos niveles. En el primero se constataría que los medios fijan la pauta de los temas relevantes, mientras que en una segunda instancia, tienden a fijar qué y cómo pensar acerca de estos temas, mediante la comunicación de atributos jerarquizantes. Este enfoque teórico también establece que los medios de comunicación de masas ayudan a determinar la validez y legitimidad de las prácticas culturales dentro de una sociedad. (Shaw, 1979).

Lo que considero relevante en el tema de los medios de comunicación y las tecnologías es que sólo son herramientas que ha desarrollado el ser humano, y lo que debe importar es el uso que las personas les dan para conseguir determinados fines, en este caso culturales.

Por eso es que desde la imprenta de Johannes Gutenberg en el siglo XV hasta los más recientes avances tecnológicos, han tenido como finalidad la transmisión de información para que las personas puedan acceder a contenidos que mediante su experiencia cotidiana no lo hacen. Este acceso al conocimiento permite que las personas puedan interpretar la realidad que los rodea y por lo tanto modifiquen sus conductas y prácticas en aras de obtener mejores beneficios de su relación con el entorno.

Entre los estudios que se han realizado sobre los medios de comunicación existe una discusión que todavía tiene hoy vigencia. Su punto central es sobre la capacidad de influir en las conductas humanas mediante la producción, distribución y consumo de los contenidos. Según la Escuela de Frankfurt y la teoría crítica los medios son utilizados por las clases dominantes para mantener el status quo que legitima sus prácticas, y por lo tanto la posesión de estos siempre reside en los propietarios de los factores de producción.

Sin embargo, la teoría liberal considera que los medios no tienen toda la influencia que muchas veces se les adjudica, y que sólo son capaces de transmitir información pero no pueden determinar lo que las personas hacen con ella, por lo cual es muy difícil determinar el verdadero impacto.

Según mi interpretación de los medios, estos tienen la capacidad de darle prelación a algunos temas mediante la edición del contenido, y su inclusión o exclusión de sus productos mediáticos. Sin embargo, las sociedades han creado, donde existen posibilidades legales y económicas, medios alternativos que les permiten a las personas acceder a otras interpretaciones de la realidad que van de acuerdo a sus puntos de vista.

Desde esta perspectiva los medios tienen la capacidad de legitimar algunos temas en su agenda, que tienen alguna influencia en el público, mediante el manejo editorial. Cuando un nuevo elemento cultural entra a una colectividad permanente el poder de los medios consiste en darle algún margen de legitimidad que puede influir en la percepción que tienen las personas. Este margen lo hace mediante el uso de las fuentes y con la profundidad con que tratan el tema.

Por otra parte, la tecnología permite que las personas hoy en día tengan acceso a una cantidad ilimitada de información y puedan crear comunidades virtuales con personas que nunca conocerán físicamente y con las cuales comparten marcos de significación que legitiman en sus prácticas. La herramienta principal de estos grupos son las diferentes interfaces que existen en Internet y que permiten a las personas buscar los contenidos que más se ajustan a sus creencias. Un ejemplo de ello es lo que hoy se llama Web 2.0.

En términos generales, se podría afirmar que la gran revolución de Internet consiste en la eliminación de espacios y distancias, por lo cual las diferentes culturas pueden interactuar en tiempo real y modificarse entre ellas. Este proceso se podría decir que empezó con la escritura en papel, pero hoy en día el concepto que creo que más relevancia tiene es el de “interacción” que permite una mejor comprensión y hace posible una inclusión más rápida de elementos culturales provenientes de otras sociedades.

Asimismo, gracias al avance de la tecnología podemos tener acceso a productos culturales de otras partes del mundo, como son programas de televisión, entrevistas, publicaciones periódicas, películas, etc., que permiten que las agendas de los medios tradicionales no sean las únicas fuentes de información válidas que determinan nuestro acceso al conocimiento actualizado.

Hoy en día las personas tienen acceso a una multiplicidad de ofertas culturales y comunicativas, en especial por las Redes Digitales de Servicios Integrados (RDSI) que les permiten a las personas el consumo cultural desde sus ámbitos privados y la libertad para decidir qué quieren consumir.

2.3.2.6.El futuro de la sociedad mundial

En la actualidad conocer las diferentes culturas que se hayan alrededor del mundo es mucho fácil, ya sea mediante el contacto directo que se puede realizar viajando, o a través de las narraciones que nos presentan los diferentes medios de comunicación como la televisión e Internet. De igual forma, podemos estar en contacto con personas que viven en otros lugares mediante en tiempo real, gracias a la tecnología que ha permitido superar las dificultades técnicas que aquejaron al mundo durante muchos siglos.

La economía en la actualidad, y según las tendencias internacionales, se puede afirmar que está en la búsqueda de un mercado común donde pueda entrar cada vez más gente a ofrecer y demandar productos parecidos que modifican las culturas particulares de forma similar. Sin embargo, este proceso no es del todo homogenizador puesto que “a pesar de que los modernos trasportes y comunicaciones facilitan la rápida diseminación de alguna de las características culturales a todas las partes del mundo, es altamente improbable que todos los lugares del globo alcancen los mismos fines culturalmente.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 578)

Esto se debe a que los elementos culturales que entran a las culturas son interpretados de diferentes maneras y por lo tanto su puesta en práctica es desigual. “A pesar de que la gente de todo el mundo viera el mismo programa, lo interpretaría de distinta forma según los diferentes países. La gente no sólo no absorbe los mensajes que le llegan, sino que frecuentemente se resiste a cambiar (...) Aunque desaparezcan muchas de las diferencias, multitud de personas afirman identidades étnicas en un proceso que con frecuencia implica deliberadamente la introducción de diferencias culturales.” (Ember, Ember, Peregrine, 2004, p. 578)

En otras palabras, se podría afirmar que el sólo hecho del contacto con otras culturas no implica que las colectividades permanentes deban cambiar, sino que están más propensas a revalorar sus interpretaciones y prácticas, con lo cual es probable que se presenten transformaciones.

Las tendencias del mundo actual están enfocadas a lograr mayor conectividad entre las diferentes culturas, Estados y sociedades, mediante un proyecto que busca eliminar las distancias y proponer un marco común de interpretación, que será adoptado por cada cultura de diferente forma según sus características particulares.

2.4. Mapa conceptual del capítulo

La comunicación y las organizaciones contemporáneas



3. Aprendizaje individual y organizacional

Para que exista aprendizaje es necesario que se presente un cambio. Visto desde la definición presentada de cultura se podría decir que supone una transformación tanto en la forma de interpretar los estímulos y darles significados, como en la forma de actuar, ya que la persona adquiere nuevos conocimientos o herramientas que le permiten interactuar con el entorno en forma diferente y modificarlo para lograr una transformación de las condiciones materiales en aras de lograr un beneficio.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje no es la recopilación y sistematización de la información, sino es el cambio que se presenta en la forma en la cual nos relacionamos con el entorno. Por lo tanto, nuestra conducta se modifica por los conocimientos, habilidades y actitudes que utilizamos en el desempeño de nuestras actividades cotidianas. “En la mayoría de los casos, los cambios de conducta no sólo requieren del conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, sino también de un cambio de actitud, es decir, querer hacer las cosas de otra manera.” (Grados, 2005, p. 72)

En su libro *La Quinta Disciplina*, Peter Senge afirma que el verdadero aprendizaje es:

“El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.” (p. 24)

La psicología ha sido una de las disciplinas que ha tomado los fenómenos del aprendizaje como objeto de estudio propio. Cabe destacar dentro de sus escuelas las Cognoscitiva y la Neoconductista para aclarar los principios que rigen sus estudios y que permiten explicar ciertas conductas humanas.

La escuela cognoscitiva estudia la percepción, entendida como la forma en la cual el hombre conoce la realidad. Este proceso en la mayoría del tiempo es involuntario, sin embargo, se puede dirigir y volver positivo cuando el ser humano “interactúa con su ambiente, resolviendo problemas prácticos, viendo, escuchando, observando y

atendiendo. Por medio de la percepción dirigida, el participante identifica, descubre significados e interpreta el estímulo percibido.” (Grados, 2005, p. 67)

También hace alusión a la organización por configuraciones globales, donde los participantes toman los elementos por separado, los analiza, y después lo relaciona en una estructura más amplia de conocimientos o hechos para poderle dar un significado completo que se evidencie en su realidad.

Cuando logra entender los elementos y hacerlos parte un conjunto se da la comprensión, y este proceso es indispensable para que exista el aprendizaje. Se podría decir que el participante es capaz de generalizar y extrapolar la información recibida. En otras palabras, “el participante podrá cambiar la forma y presentación de la información, interpretar, comparar y señalar contrastes. Esto elimina la memorización y da mayor importancia a la significación.” (Grados, 2005, p. 67)

Sin embargo, muchas se presenta un aprendizaje equivocado, por lo cual se hace imperativo que se presente una retroalimentación –si es inmediata y explícita es más efectiva– que permite a los individuos reflexionar para continuar con la modificación de la conducta, como lo venían haciendo, o tomar nuevas acciones para corregir los errores.

En cualquier caso, es importante establecer los objetivos de los programas de aprendizaje, puesto que al mostrarles a los participantes beneficios futuros se motivarán y participaran con mayor interés.

Por su parte la escuela neoconductista se ha dedicado más a estudiar los hechos que pueden ser medibles y observables en situaciones específicas. Para ellos, uno de los principios que se debe aplicar para que haya aprendizaje es la actividad, la cual hace referencia a la participación activa de los estudiantes. “Para lograr el aprendizaje es indispensable la actividad, puesto que aprendemos de lo que hacemos. La actividad puede ser tanto la resolución de un problema como una respuesta verbal, escrita o motora.” (Grados, 2005, p. 68)

En segunda instancia está la repetición, que permite mediante la práctica repetitiva que las personas puedan interiorizar las conductas necesarias para mejorar el desempeño, y además es una herramienta útil para memorizar.

Asimismo, es importante el reforzamiento, entendido como “todo aquel estímulo que incrementa la posibilidad de ocurrencia de una respuesta. El reforzamiento afecta la frecuencia, forma, intensidad y dimensión de una respuesta. El reforzamiento aplicado simultáneamente después que el participante ha realizado la conducta esperada hará más efectivo el aprendizaje.” (Grados, 2005, p. 68)

Cuando el individuo ha interiorizado una conducta es importante que esté en la capacidad de repetirla cuando se le presentan circunstancias parecidas, a este fenómeno los neoconductistas lo denominan generalización. Asimismo, es igual de importante que exista una razón explícita que motive a las personas a participar de manera activa en las actividades requeridas para el aprendizaje, y esta justificación debe ser coherente con alguna necesidad que se quiere suplir o un problema por resolver.

3.1. Características del aprendiz adulto

A diferencia de los niños, los adultos cuentan con necesidades educativas que abarcan diversas disciplinas y profesiones. Sus necesidades son más específicas puesto que, la mayoría de ocasiones, están dirigidas hacia conocimientos específicos.

En la medida que las personas sientan una necesidad de aprendizaje hay una motivación para participar en actividades organizadas que puedan ayudarle a alcanzar sus metas personales. La necesidad de los educandos surge cuando existe un problema en cualquier ámbito de su vida o una expectativa de hacer de forma diferente o mejor sus deberes, y toma conciencia que un nuevo conocimiento lo puede ayudar. Por lo tanto, existe gran variedad de necesidades, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- “Obtener información sobre el trabajo.
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrarse con gente nueva e interesante.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- Salir de la rutina.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Analizar sus conocimientos.
- Aumentar sus ingresos.
- Lograr promociones.
- Aumentar sus conocimientos generales.” (Grados, 2005, p. 69)

Por otra parte, los adultos también cuentan con mayor capacidad de “comparar y relacionar hechos, de emitir juicios críticos, de analizar y razonar lógicamente y de percibir fenómenos globales, al mismo tiempo que comprender las cosas en detalle.” (Grados, 2005, p. 70) Sin embargo, esto no significa que todos quieran formar parte de procesos de aprendizaje, ya que muchos se resisten a ideas que puedan cuestionar su realidad e involucrarlos en proceso de cambio, más que todo cuando su forma de percibir el mundo y su relación con él, le han permitido alcanzar sus objetivos.

Ante esta postura, muchos de los programas de aprendizaje no pueden ser implementados por el menosprecio, la falta de interés y hasta la violencia simbólica que expresan los individuos. Otras de las razones por la cuales un individuo prefiere no participar en estos programas es porque, “no cumple con sus expectativas, cuando ha sido obligado a asistir o cuando está tratando de disimular su incapacidad para enfrentar algún problema con la instrucción.” (Grados, 2005, p. 70)

Otra dificultad reiterativa en la educación en los adultos es el silencio al cual son propensos cuando no pueden comprender la información, y se intensifica cuando los demás participantes no hacen explícitas sus dudas, y el supuesto está en que todos

entienden, cuando en verdad existen grandes cuestionamientos que impiden el aprendizaje colectivo.

En los procesos de aprendizaje es importante la participación activa ya que permite una mayor apropiación del conocimiento. Asimismo, la información y los problemas que deben solucionar son más eficientes cuando son reales o, por lo menos, verosímiles, puesto que si no es así, las personas desestimarán el conocimiento porque saben que en la cotidianidad las circunstancias se presentan de otra forma. “La experiencia previa determina el aprendizaje de los adultos. Si el nuevo conocimiento no encaja con los que ya tienen, o con los que cree tener, se mostrará dispuesto a rechazarlo. De hecho, la experiencia anterior puede impedirle una percepción precisa y más aún, la comprensión de la nueva información.” (Grados, 2005, p. 70)

Otra consideración importante es que entre más sentidos se estimulen durante el proceso la recepción del conocimiento será mayor, y aún más, si el ambiente de estudio es informal y permite que las personas se desinhiban y participen.

Por otra parte, cuando los estudiantes han estado fuera de un ambiente académico durante periodos prolongados se genera ansiedad, que aumenta cuando el sistema de calificación del proceso se realiza con las mismas herramientas de las instituciones de educación formal, tales como los exámenes y los trabajos, porque un resultado negativo podría ser utilizado para el escarnio público.

Sin embargo, el aprendiz necesita una retroalimentación que le permita valorar su progreso y corregir los errores antes de continuar, por lo tanto la calificación es más efectiva si se realiza en privado y con las explicaciones pertinentes. Por su parte, el instructor debe estar conciente que cada individuo tiene una velocidad propia de aprendizaje, en especial dependiendo de sus conocimientos previos, y su capacidad para asimilar nuevas conductas y sus intereses.

Según Grados, para lograr un aprendizaje efectivo se deben tener en cuenta las siguientes dos consideraciones:

- “*Diseñar estrategias participativas para la instrucción:* El adulto aprende con mayor efectividad si se propician motivaciones concretas de grupo que permitan la manifestación abierta de actitudes y aptitudes. Es indispensable poner mayor énfasis en el significado de los elementos de estudio, dejando a un lado la memorización.” (Grados, 2005, p. 72)
- “*Reforzar el comportamiento deseado.* Sabemos que las conductas que se refuerzan tienen mayor probabilidad de repetirse que aquellas que no se refuercen. El instructor debe estar atento a este punto clave, y que puede realizar mediante la confirmación al participante de que sus ideas o respuestas son acertadas, o sus acciones son concretas.” (Grados, 2005, p. 72)

Cabe resaltar que los sistemas propuestos para las estrategias de e-learning tienen la posibilidad de establecer respuestas que permiten una retroalimentación inmediata después de la acción, con lo cual su efectividad es mucho mayor y sirve de estímulo para ayudar a mantener una alta motivación en los aprendices.

Asimismo, la sensación de satisfacción que se genera después de una evaluación positiva es más eficiente que una retroalimentación externa, por lo que dividir el conocimiento en diferentes etapas permite que el estudiante logre una motivación continua.

Las etapas de los programas deben exigir un esfuerzo que todas las personas involucradas puedan realizarlo, para que la satisfacción al avanzar sea real y motive a la continuación del estudio. Además, el sentimiento positivo respecto al proyecto de aprendizaje aumenta en la medida que el estudiante pueda elegir algunas de las actividades y el material de estudio, y “si existe un verdadero sentido de participación en lo que se está haciendo, si no hay demasiada dirección por parte del instructor, si se permite explorar, proponer variaciones, hacer observaciones y críticas; es decir, cuando hay posibilidad de hallar nuevas soluciones.” (Grados, 2005, pp. 72 - 73)

Por último, es pertinente mencionar que el castigo es una herramienta menos eficaz para cambiar conductas, puesto que puede dejar como consecuencia, aún más en los adultos, actitudes ligadas a la agresión y frustración, y por ende, limitar o terminar el proceso individual de aprendizaje. “La oportunidad de lograr nuevas experiencias, de explotar, de estimularse, es una clase de refuerzo que puede ser sumamente eficaz. Cuando se tiene la oportunidad de practicar lo que se enseña, el aprendizaje es mucho mayor.” (Grados, 2005, p. 72)

3.2.Las organizaciones que aprenden

El cambio en las organizaciones, tanto adaptativo como generativo, depende de la capacidad de aprender de las personas que las conforman. Sin embargo, no todos los trabajadores, a pesar de tener títulos universitarios y de posgrado, han generado la necesidad de hacer una reflexión continua para cambiar sus conductas y se preocupan sólo en cómo resolver los problemas del momento, en especial los provenientes del entorno.

Por lo tanto, la reflexión es el paso previo para enfrentar nuevos contextos ante los cuales no existe una preparación. “La importancia radica en que al aprender la introspección, la reflexión, se vive en un estado de cuestionamiento permanente, precisamente el estado mental que se requiere en una nueva época donde todo es cuestionable y nada es sagrado, incluyendo los supuestos más profundos; pero para poderlo hacer, hay que aprender a mirar hacia el interior” (Manrique, 1996, p. 225)

La reflexión, como base conceptual indica que en los procesos de cambio y en los de aprendizaje la transformación empieza en cada individuo, y el “cambio organizacional comienza cuando sus líderes hacen lo que dicen transformándose a si mismos.” (Manrique, 1996, p. 226)

La introspección es útil porque surgen preguntas, y es a partir de ellas que se pueden buscar respuestas para cambiar nuestra conducta en determinados contextos. Los pasos que se siguen para que desde la reflexión se llegue a un cambio pueden ser: Elaborar preguntas, buscar conceptos que nos den herramientas para realizar las pruebas concernientes y después hacer una reflexión sobre los resultados que nos permite volver a realizar preguntas. En esta dinámica se empiezan a evidenciar los cambios que transforman los imaginarios colectivos de cómo se deben hacer las cosas, dando siempre la oportunidad de buscar mejores procesos y procedimientos.

Este proceso expuesto por Manrique (1996) tienen gran similitud con el círculo de mejoramiento continuo de Demming que establece los siguientes pasos: Planear, ejecutar, verificar y actuar. En ambos casos se trabaja sobre situaciones concretas que permiten obtener resultados que se pueden cuantificar o cualificar para realizar una reflexión sobre lo acontecido y cambiar lo que sea pertinente.

En la medida que se cuestionen no sólo los procesos y procedimientos, sino que se logre evaluar los paradigmas, la reflexión es más útil puesto que las tareas operativas son en gran medida consecuencia de los imaginarios del deber ser y hacer. Sin embargo, este proceso debe superar los juicios para trabajar sobre propuestas validadas mediante investigaciones.

La idea de estos procesos es que sean continuos, lo cual permite que las organizaciones no sólo se adapten a los cambios, sino que estén preparadas para crear ellas mismas los cambios que consideren pertinentes, tanto en el dintorno como en el entorno. Para lograrlo, es necesario ver la realidad como una sola, lo que implica un cambio en la percepción que se tiene tanto de la organización como de los factores externos que la afectan.

Cuando una organización propicia el cambio para crear una nueva realidad –dinámica–, se le puede calificar como organización inteligente que busca más allá de su sola supervivencia. Por eso, Senge propone que cuando los cambios sólo se presentan para

mantenerse competitivos en el mercado se está realizando un “aprendizaje adaptativo”, pero cuando se utiliza para crear transformaciones desde el interior de la organización, mediante la creatividad de los individuos, se denomina “aprendizaje generativo”. Los dos tipos de aprendizaje son necesarios porque no son excluyentes sino complementarios.

Entre las razones, propuestas por Senge, por las cuales se presenta dificultad o incapacidad para que exista un aprendizaje organizacional cabe resaltar las siguientes:

- **Yo soy mi puesto:** Cuando la identidad de las personas se confunde con su función en la organización, por lo que se encierran en sus actividades cotidianas y son incapaces de expresar su contribución a la misión y visión de la empresa. “La mayoría se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no ejercen ninguna influencia. “Hacen su trabajo”, cumplen con su horario y tratan de apanárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.” (Senge, 1995, p. 29). Desde esta perspectiva las personas no se sienten comprometidas con los resultados generales ni con los problemas resultantes de otras divisiones en la organización.
- **El enemigo externo:** Ante resultados negativos o circunstancias difíciles las personas tienden a culpar a otras personas o factores y no se percatan que los orígenes de estas coyunturas pueden ser consecuencias sistémicas de decisiones anteriores.
- **La ilusión de hacerse cargo:** Senge plantea que las personas que se denominan a sí mismas como proactivas son en la mayoría de los casos reactivas y están en constante confrontación con el “enemigo externo”, sin tomar conciencia que muchas veces las crisis son resultado de nuestra concepción del mundo, y por lo tanto de nuestra forma de actuar.
- **La fijación en los hechos:** Los cambios que se producen en todas las culturas muchas veces son consecuencia de eventos remotos de los cuales no existe conocimiento o conciencia, y además, no se producen por sucesos lineales o contingentes entre ellos mismos. Por lo tanto, “una organización orientada a eventos a corto plazo no puede tener un aprendizaje generativo. Lo máximo que puede esperar es predecirlos, pero no aprender a crear su propio futuro.” (Manrique, 1996, p. 232)

- **La ilusión que se aprende con la experiencia:** “Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro de la cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.” (Senge, 1995, p. 35). Además, mientras se continúen utilizando los mismos paradigmas de acción, explícitos en códigos de conducta, en normas y políticas, entre otros, existe un alto grado de posibilidad que las crisis se repitan y no pueda haber aprendizaje.
- **El mito del equipo administrativo:** En algunos de los equipos de alto desempeño o gerenciales existe la costumbre de apoyar una estrategia supuestamente consensual, por lo cual muchas personas se inhiben y no dan a conocer sus puntos de vista. Por lo tanto, cuando hay una crisis, “habitualmente se expresan mediante acusaciones que polariza las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo.” (Senge, 1995, p. 37) En este proceso las personas no buscan soluciones para resolver la crisis sino encontrar culpables para quedar libres de culpa.

3.2.1. Las cinco disciplinas del aprendizaje

Senge propone, para lograr que las organizaciones utilicen el aprendizaje como herramienta de mejoramiento continuo, cinco disciplinas complementarias: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Las disciplinas deben ser apropiadas por cada individuo como requisito previo para que pueda convertirse en hábitos de la organización. “Como la disciplina significa la práctica permanente para desarrollar una habilidad, el aprendizaje organizacional se logra con el fomento de las habilidades individuales y colectivas.” (Manrique, 1996, p. 252)

3.2.1.1. Dominio Personal

Esta primera disciplina consiste en planear un desarrollo personal que esté motivado por la diferencia entre las condiciones presentes de cada individuo y sus aspiraciones. La conciencia que tienen los individuos, para cambiar el presente y alcanzar sus metas, es la que debe perdurar en el tiempo para lograr que esta disciplina tenga impacto en sus actos y en el entorno que lo rodea.

Desde esta perspectiva, el significado de aprendizaje no está ligado a la obtención y sistematización de la información, sino a la continua adquisición de nuevas ideas, modificación de actitudes y aptitudes, que permita lograr las metas. “Se trata de aprendizaje generativo. Y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.” (Senge, 1995, p. 182) Asimismo, supone la creatividad de las personas y su capacidad para reaccionar ante estímulos externos.

Cuando esta actitud, que implica compromiso, la adquieren todos los trabajadores se vuelve parte de la cultura y las organizaciones aprenden. Pero, para que el cambio tenga consecuencias que respalden los objetivos estratégicos de las organizaciones, su visión o misión, existe la necesidad de realizar un trabajo para definir qué se entiende por importante y urgente.

Además, es necesario hacer un análisis de la realidad (objetivo en la medida de lo posible) para tener un punto de partida, que se puede modificar, en aras de cumplir con la misión y alcanzar la visión. Según Manrique, en este punto se entiende el aprendizaje como “lograr producir los resultados que queremos en la vida, en lugar de acumular conocimientos.” (1996, p. 234)

Sin embargo, la visión no tiene que ser estática y puede cambiar con el tiempo, lo importante está en ver la realidad y tener la capacidad de diseñar estrategias para modificarla. No siempre es fácil obtener los resultados esperados, lo que puede llevar a la compañía a generar ansiedad y estrés colectivo que para mejorar el clima organizacional minimiza los objetivos y consecuentemente la visión.

Por lo tanto, la paciencia y la perseverancia son dos cualidades que se deben fomentar para superar la tensión que se genera. La combinación entre la racionalidad y la intuición son elementales puesto que hay situaciones, como algunas proyecciones, en las que los esquemas lógicos no son viables de aplicar por lo que es necesario recurrir a la intuición. Al combinar estos dos elementos se produce la creatividad necesaria para poder avanzar.

Al alcanzar esta disciplina, las personas están en la capacidad de interpretar el presente desde las oportunidades que ofrece, y el cambio se entiende como un proceso necesario y benéfico del cual se puede aprender. Según Senge, estas personas tienen características en común:

Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la “realidad actual” como un aliado, no como un enemigo. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas. Son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión. Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo, no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.” (Senge, 1995, p. 183)

Para concluir esta disciplina, se puede afirmar que es útil en la medida que se vulva parte de la cultura organizacional, se prioricen las políticas y acciones para lograr alcanzar la visión, y que se pueda analizar la realidad como es, y no como convendría que fuese.

3.2.1.2. Modelos mentales

Los modelos mentales son las imágenes, conceptos, juicios y significados que las personas elaboran para dar cuenta de la realidad y como sustento para interactuar con el entorno. En otras palabras, desde una mirada organizacional, se podría decir que es la imagen que tiene cada individuo sobre cómo se hacen las cosas y por qué se hacen.

La fragmentación de la realidad demuestra la incapacidad del ser humano para tener presente todos los aspectos de un sistema, en este caso una organización, por lo cual a partir de unos pocos estímulos deducen una totalidad que se ajusta a su forma de interpretar la realidad y su forma de relacionarse con ella. Es un mecanismo tácito de simplificación para los individuos que los utilizan.

Por lo tanto, la disciplina consiste en una evaluación constante de los modelos que subyacen al comportamiento, lo cual requiere una reflexión previa para poderlos hacer explícitos y entender como los utilizamos. “Su existencia explica las discrepancias entre lo que decimos y lo que hacemos, y la incapacidad de manejar inteligentemente los conflictos.” (Manrique, 1996, p. 252)

Esta disciplina ayuda a superar la resistencia al cambio que surge cuando las nuevas realidades que se presentan entran en conflicto con las imágenes que los individuos han construido y validado a través del tiempo, y por lo tanto, impiden que adopten las transformaciones y las utilicen a su favor.

Los modelos mentales generan consensos en las organizaciones, por lo cual ante un mismo estímulo dos organizaciones pueden actuar de diferente forma. Sin embargo, existe la posibilidad de generar una transformación si las personas son capaces de cuestionar los paradigmas, para plantear nuevas opciones que generen formas de pensar alternas. “En general, los paradigmas, que como ya vimos son los objetos del cambio, no son otra cosa que modelos aceptados mentalmente. Generan soluciones y comportamientos que se cambian tan pronto el modelo es reemplazado por otro nuevo” (Manrique, 1996, p. 236 – 237). El problema con los paradigmas es que los utilizamos para actuar pero no hay conciencia sobre ellos, y por lo tanto es complicado volverlos explícitos para confrontarlos y generar retroalimentación.

En términos generales se podría decir que los modelos mentales dificultan el cambio no porque sean correctos o equivocados, sino por su carácter simplificador. Para utilizar los modelos mentales a favor de los individuos y la organización Senge propone:

- *El reconocimiento de los saltos de abstracción, el proceso que lleva de la observación a la generalización:* Lo cual significa reflexionar sobre los estímulos de los cuales parten las personas para tener una visión total de la realidad, y buscar los vacíos que mediante este proceso se llenan con prejuicios y estereotipos por la incapacidad de ser omnipresente y de asimilar toda la información del entorno.
- *Hacer manifiesto lo que normalmente no se dice:* Sin importar que los planteamientos choquen con los paradigmas del sistema sobre el cual se reflexiona.
- *Balancear la investigación y la defensa:* Hacer estudios que sustenten cada posición y permitir que sean evaluados por los demás. Además, tratar de evitar los ataques personales sin argumentos sólidos basadas en criterios cualitativos y cuantitativos que puedan ser verificados.
- *Entender las teorías que subyacen al comportamiento y a los actos.* Lo cual a su vez implica una confrontación y cuestionamiento continuo entre lo que hacen y lo que dicen las personas generando una reflexión. Asimismo, permite buscar la coherencia que necesita toda organización para lograr la coherencia entre la imagen y la identidad en aras de adquirir una buena reputación.

También, considero importante mencionar que los modelos mentales se pueden modificar al valorar la experiencia de otras personas y organizaciones, lo cual muchas veces genera conflictos porque los modelos mentales impiden el aprendizaje.

3.2.1.3. Visión compartida

Esta disciplina busca alinear la visión personal a la organizacional para que el aporte de los individuos sea mayor y se sientan más comprometidos. Es necesario que hayan practicado el dominio personal, puesto que “Las personas que no sean capaces de enfrentar la realidad y contrastarla contra un sueño de futuro, no serán capaces de mostrar un verdadero compromiso hacia una visión colectiva.” (Manrique, 1996, p. 240) Cuando no logran interiorizar la visión, no podrán colaborar en la consecución de la misma.

Desde esta perspectiva, para que sea compartida los individuos tienen que buscar que se genere un consenso alrededor de unos objetivos claros, que presupongan la participación de todos, y que su alcance sea significativo para todos los públicos, tanto internos como externos.

Cuando su alcance tiene impacto positivo en el desarrollo de los grupos de interés con los que interactúa la organización, los sujetos muchas veces dejan al lado sus intereses exclusivamente individuales para aportar con su conocimiento y demás recursos en aras de alcanzar los objetivos.

Para el aprendizaje la visión es relevante porque motiva a las personas a ser creativas y no sólo adaptativas. Crea un estímulo necesario para concienciar que el resultado depende de la participación de todos. “La idea de aprendizaje generativo –“expandir la capacidad para crear”– resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras.” (Senge, 1995, p. 261)

Asimismo, una visión que haya sido un proceso de consenso logra que los objetivos de la organización los individuos los consideren como “nuestros”. Por lo tanto, también es un paso para la confianza necesaria para disminuir los costos de transacciones que implica un ambiente de incertidumbre y desconfianza mutua. En otras palabras, fomenta la identidad de las personas.

“No hay una organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. Todos esos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que intentamos crear.” (Senge, 1995, p. 265)

Para que la visión pueda ser compartida deben existir los canales de comunicación suficientes para que exista un diálogo que permita compartir las diferentes expectativas y se puedan gestionar los puntos de vista, con el criterio de la mejor conveniencia para la organización y para articularlos con los principios estipulados en la misión.

Cuando la visión es adoptada por los individuos los problemas superficiales pierden su impacto y se trabaja para llegar a un objetivo mayor que es superior a las dificultades que puedan aparecer en el proceso. Sin embargo, el tiempo necesario para que sea compartida se prolonga hasta que las visiones personales interactúan lo suficiente para lograr superar las diferencias y fortalecerse en los acuerdos.

Asimismo, es importante que la visión pueda ser realizable y que genere la esperanza suficiente para que sirva de estímulo y comprometa al personal. Por lo tanto, la visión es imprescindible para que exista aprendizaje organizacional y se superen las trabas jerárquicas.

Según Senge, existen varios niveles en el compromiso que tienen las personas para lograr la visión de la organización. En esta escala la desobediencia es donde se presenta el menor interés por los resultados, mientras que el compromiso es el nivel al cual debe aspirar cualquier plan estratégico que quiera alinear los intereses personales con los organizacionales.

“ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN

Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructuras) que sean necesarias.

Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”

Acatamiento Genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”. “Buen soldado.”

Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. “Bastante buen soldado.”

Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a

entender que no formamos parte del asunto.

Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré; no podéis obligarme.”

Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?” (Senge, 1995, p. 278) ¹

Según el autor, en la mayoría de las organizaciones los empleados han acatado formal o genuinamente la visión. Sin embargo, hay muy pocos comprometidos y se evidencia en la actitud que se tiene ante las estructuras, puesto que la mayoría están dispuestos a sacar el mayor provecho de ellas pero muy pocos a modificarlas en aras de crear una mejor organización que permita responder mejor a los cambios que se quieren generar.

3.2.1.4. Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo también supone la capacidad de diálogo y discusión de los miembros de la organización para tomar decisiones complejas que requieran varios puntos de vista sobre un mismo problema en aras de enriquecer las soluciones propuestas. Durante este proceso, se deben evidenciar las posturas defensivas y eliminarlas para que se pueda producir el aprendizaje individual y colectivo.

La tendencia al trabajo en equipo hace visible una transformación que están sufriendo las organizaciones de hoy, donde la individualidad –entendida como los logros y conocimientos propios– son útiles en la medida que puedan ser utilizados para aportar a toda la organización a través de los equipos de trabajo.

Según Manrique, cuando en las organizaciones la disciplina no está arraigada, se hace evidente que los miembros de los grupos “con sus habilidades correspondientes, van en direcciones contrarias, mientras que se observa en los integrantes de los que están alineados que, sin sacrificar su visión individual, la acomodan para volverla como una extensión de la visión compartida.” (1996, pp. 241-242)

¹ La tabla fue extraída en su totalidad y no se modificó su contenido. (Senge, 1995, p. 278)

El trabajo en equipo es una consecuencia de la visión compartida, puesto que los individuos están alineados hacia un objetivo común. Desde esta perspectiva, a través del aprendizaje se deben proporcionar las herramientas necesarias para el trabajo en equipo y la capacitación de los empleados en aras de lograr los objetivos presupuestados. En otras palabras, cuando los empleados se capacitan como un equipo habrá aprendizaje organizacional.

En el proceso de crear un trabajo en equipo donde las personas puedan aprender y alcanzar los objetivos presupuestados se presentan varias dificultades recurrentes. Primero, se debe recurrir a las habilidades de muchas personas para reflexionar sobre problemas complejos, partiendo de la premisa que varios individuos pueden aportar más que uno sólo.

Segundo, existe la necesidad de concienciar a los individuos sobre el trabajo que realizan los demás para pueda haber un verdadero trabajo en equipo, y aumentar la efectividad y eficiencia de la organización. Sin embargo, el sentimiento de responsabilidad debe ser compartido para evitar la fragmentación de la realidad y por ende de los resultados.

Tercero, el impacto de un trabajo en equipo es mucho mayor si su aprendizaje se puede hacer explícito para que otros grupos lo imiten y tomen los aciertos para que ellos también estén en la capacidad de aplicarlos.

Por otra parte, los equipos que aprenden a dialogar y discutir son más aptos para el aprendizaje. En este sentido, se entiende diálogo como la capacidad para aportar libremente ideas sobre diferentes asuntos, a la vez que los prejuicios y juicios – supuestos– son evitados en aras de lograr crear nuevos conocimientos que no sea contingente a significados del pasado y donde la participación sea activa mediante una retroalimentación constante.

El ejercicio del diálogo permite construir “nuevas realidades sobre un significado común. También sirve para sacar a la superficie las experiencias de la gente que participa y para

revelar las incoherencias en el pensamiento individual.” (Manrique, 1996, p. 243) Estas incoherencias pueden formar parte de la cultura organizacional por la interacción constante de los individuos, y por eso que la comunicación permite hacerlas visibles en aras de corregirlas.

Por su parte, el término discusión es entendido como el aporte que cada persona hace según su punto de vista y su defensa para la toma de decisiones en el futuro. Cada persona busca persuadir a los demás individuos en aras de hacer válida su posición. Sin embargo, no implica que cada uno sea intransigente sino que sea legitimada la mejor opción. En este proceso, hay aprendizaje puesto que se hacen manifiestos muchos problemas y las personas pueden analizar puntos de vista complementarios y contrarios que le sirven para mejorar sus planteamientos.

En la discusión se hacen explícitas las rutinas defensivas de las personas que hacen difícil la interacción y por ende el aprendizaje. Estas prácticas se presentan por la necesidad que tienen las personas, en especial los directivos, de generar seguridad entorno a ellos mismo, sus estructuras y a los que los rodean, y no se hace evidente que dificultan el desarrollo de los equipos. Por eso, se deben dejar a un lado las jerarquías para que todos puedan participar, se les garantice por lo menos atención a sus puntos de vista, y se logre superar la dependencia que se genera cuando las personas consideran que las soluciones deben ser dadas por un superior.

Tanto en el diálogo como en la discusión las personas tienen la posibilidad de revisar sus puntos de vista sobre diferentes temas, y en momentos de crisis, darse cuenta que sino están dispuestos a negociar se genera una gran tensión que impide el aprendizaje y el progreso. Cuando se trabaja para que las personas puedan aceptar la legitimidad de las posturas de los otros sin sentirse atacados, hay una actitud más proactiva y menos reactiva, mediante la cual se puede llegar más fácil a consensos para darle nuevos significados a la realidad.

Por lo tanto, el aprendizaje en grupo se da cuando las personas saben en que momento discutir y en cual dialogar. En esta disciplina no se buscan ganadores y perdedores, sino que todos puedan interpretar la realidad mediante diversas percepciones, para que la toma de decisiones beneficie a la organización en su totalidad. Para interiorizar esta disciplina el proceso de aprendizaje no puede ser entendido como un conjunto de fragmentos, “lo cual nos motiva a ver el trabajo en equipo como la creación conjunta de nuevas realidades y, por ende, a entender que las rutinas defensivas son también el resultado de la interacción entre los miembros del grupo” (Manrique, 1996, p. 246)

3.2.1.5. Pensamiento sistémico

La última disciplina que propone Senge en su libro *La Quinta Disciplina* es el pensamiento sistémico que parte de los mismos principios expuestos en el primer capítulo de este trabajo. Con respecto al aprendizaje agrega que la interacción entre los diferentes subsistemas puede hacer más demorado o más rápido este proceso según las estructuras.

Además, afirma que los métodos de enseñanza a los cuales están expuestas las personas dividen la totalidad para enseñar por fragmentos hasta tal punto que la realidad de los fenómenos no puede ser entendida por sí sola.

Para superar el problema de la fragmentación propone el pensamiento sistémico, mediante el cual se pueden conseguir los siguientes resultados:

Ver los sistemas como un todo, las interrelaciones en lugar de las cosas, a analizar los patrones del cambio en lugar de fotos estáticas de nuestra situación. El hombre es un actor que forma parte del proceso de retroalimentación, lo cual permite observar cómo influenciamos y somos influenciados por nuestra realidad. En consecuencia tenemos parte de responsabilidad en los problemas del sistema.” (Manrique, 1996, p. 248)

Desde esta perspectiva, también se afirma que los sucesos no siempre son consecuencias de reacciones lineales, sino que influyen muchos factores que no pueden ser delimitados

en tiempos y espacios precisos, y que son difíciles de encontrar. Por lo cual, muchas veces las personas terminan interpretando según sus expectativas.

Al hacer un análisis sobre estos comportamientos se encuentran patrones recurrentes en las estructuras, y al identificarlos se hacen evidentes muchas soluciones a problemas que eran considerados como complejos.

Con el pensamiento sistémico también es posible tomar decisiones para solucionar problemas que han afectado a la organización durante mucho tiempo o que son consecuencia de la sumatoria de muchas acciones. Manrique propone como principio, “fortalecer la respuesta fundamental y debilitar la superficial, en función de una visión a largo plazo. Rechazar las soluciones que atacan sólo los síntomas.” (Manrique, 1996, p. 250).

Para tomar estas decisiones es importante encontrar “puntos de apalancamiento” que permitan que una acción bien elaborada afecte todo el sistema y le permita movilizar los recursos necesarios para continuar con el crecimiento.

3.3.La comunicación en la educación

Hasta ahora no se ha hecho explícito el tema de la comunicación en los procesos de educación porque considero que merece un apartado por su relevancia, en especial, si se entiende el aprendizaje como un proceso de comunicación donde las personas a través de diferentes medios interactúan y comparten sus experiencias y conocimientos. De esta manera, “el aprendizaje, se entiende como el aumento del individuo o comunidad en el manejo de relaciones, comprensiones y construcción de información significativa para solucionar problemas.” (Moreno, 1999, p.93)

Si comunicar es compartir la significación, participar es compartir la acción. La educación sería entonces el decisivo lugar de su entrecruce. Pero para ello deberá convertirse en el espacio de conversación de los saberes y las narrativas que configuran las oralidades, las

literalidades y las visualidades. Pues desde los mestizajes que entre ellas se traman es desde donde se vislumbra y expresa, toma forma el futuro. (Martín-Barbero, 2002, p. 1)

Por lo tanto, la educación es un evento comunicativo que permite la creación de relaciones interpersonales y de cooperación entre los individuos, quienes a través de la continua creación de mensajes transforman los modelos de significación y las prácticas culturales propiciando cambios. En esta dinámica el papel principal del comunicador es facilitar, en vez de supervisar, la creación de relaciones e interacciones entre las personas implicadas en el proceso, para que en última instancia se desarrollen procesos permanentes de aprendizaje.

El primer paso para que exista educación consiste en “reconocer las condiciones de producción de sentido del otro, de como hay alguien que enseña y alguien que aprende ya sea en sistemas individualizados, socializados y socioindividualizados. Toda situación social presupone una interacción mental y social que implica comunicación.” (Restrepo y Tabares, 1997, septiembre, p.72)

En otras palabras, el proceso de educación supone un conocimiento del público al cual se dirigen los programas de aprendizaje. Por lo tanto, los mensajes deben ser contingente a las formas de interpretación, significación y a las competencias cognoscitivas de la audiencia, lo cual implica, no sólo conocimiento técnico de los formatos, sino un estudio de los géneros narrativos para poder transmitir contenidos simbólicos que posibiliten “la inserción del presente en las memorias del pasado y en los proyectos del futuro.” (Martín-Barbero, 2002, p.14)

También, es necesario que el comunicador pueda facilitar la codificación de los mensajes para su posterior interpretación y para trabajar sobre un mismo marco de referencia común (lenguaje), que pueda ser modificado por los sujetos para que sean más activos en la construcción de su conocimiento y en la comunicación de sus experiencias.

Asimismo, es pertinente agregar que “el aprendizaje es también el puente entre el conocimiento y la experiencia, ya que cuando la experiencia es compartida y apropiada se

convierte en una forma especial de conocimiento que genera capacidad para crear información y guiar la experiencia posterior” (Moreno, 1999, 94). Esta nueva información se puede comunicar y ser modificada por personas con otros conocimientos, y así generar mayor interés en el aprendizaje cooperativo.

La uniformidad en el lenguaje es importante puesto que todas las personas decodifican los textos –auditivos, escritos y audiovisuales, entre otros– y si no existe una buena comunicación se presentan problemas de incomprensión o polisemia que pueden ir en contravía a los objetivos del programa y a las necesidades del aprendiz. “El lenguaje es una primera mediación humana que organiza la visión del mundo, lo que queremos y podemos decir acerca del mundo y de nosotros mismos” (Moreno, 1999, p. 99). Por lo tanto, es necesario buscar significados que sean apropiados por los individuos de forma similar para tener una visión consensual de la realidad.

Lo cual a su vez implica que el código debe permitir a los interlocutores apropiarse de los contenidos relevantes y gestionar la información. Para lograr este cometido se necesitan conocer las ventajas y desventajas de los medios de comunicación y sus diferentes formatos, la posibilidad de los aprendices de acceder a los medios, manejarlos para generar retroalimentación, y el impacto que puedan tener en la cotidianidad del público objetivo. En el manejo de los formatos es importante el nuevo papel juega la imagen, ya que es “percibida por la nueva episteme como posibilidad de experimentación / simulación que potencia la velocidad del cálculo y permite inéditos juegos de interfaz, de arquitecturas de lenguajes.” (Martín-Barbero, 2002, p.6)

En cualquier caso es importante tener conciencia que el aprendizaje es un proceso que ocurre en cada individuo por separado, y es motivado por mensajes (estímulos). Durante esta dinámica, al interpretar los estímulos se producen respuestas que modifican la conducta.

Cuando interpretamos un mensaje procedemos primero a su decodificación. Es ese momento donde la percepción juega un papel importante, ya que el segundo paso –la asignación de significado– vendrá determinada por cómo interpretamos la percepción recibida, la cual a su

vez determinará el sentido final del mensaje. En otras palabras, primero haremos una lectura connotativa del mensaje, para después hacer una lectura denotativa, y finalmente realizar una lectura estructurada del mensaje. (Cebrián de la Serna, 2005, p. 43)

Los mensajes estructurados como contenidos educativos pueden ser entendidos como discursos soportados en medios de comunicación. Por ende, son elaborados para ser transmitidos, generar retroalimentación y un cambio en los receptores, quienes a su vez, deben generar mensajes propios que sirvan de retroalimentación y de sustento para el aprendizaje de otras personas. “He ahí lo que podemos llamar el otro lado del proceso educativo: la aventura de la experimentación, adueñarse del lenguaje, tentar la propia representación de la realidad, comunicarse utilizando otras formas” (Quiroz, 2003, p.69).

Para hacer efectiva la participación y la vinculación, el comunicador tiene a su disposición los medios de comunicación para generar conciencia sobre la necesidad de estar actualizado para entender, adoptar las nuevas innovaciones y poder mantener sus relaciones con los otros miembros de la organización.

Asimismo, cuando los programas se posicionan como una respuesta válida a las coyunturas actuales las personas se ven presionadas a utilizarlos, puesto que “la no aceptación de innovaciones se considera una señal de marginación –que se castiga con determinados rituales para el aislamiento del individuo–, mientras que la participación en las innovaciones se premia con el aprecio social.” (Piñuel, 1992, enero-marzo, p.227)

En todo caso, para que todo el proceso de aprendizaje pueda ser gestionado, la comunicación está en capacidad de superar su aspecto exclusivamente informativo y trabajar en la modificación de conductas y paradigmas de apropiación de la realidad. Lo mismo sucede con las organizaciones, las cuales deben tener una permanente comunicación con el exterior para aprender de él, transformarse y generar una retroalimentación a través de productos mediáticos. “Por todo esto, la mirada comunicacional va más allá de la instrumentalización de un proceso de intercambio de paquetes de información, trasciende a los individuos, los grupos y las culturas, pues son ellos mismos los que le dan sentido.” (Moreno, 1999, p. 92)

Superar el proceso de información es una premisa para la efectividad de la comunicación y no es un asunto nuevo. En 1977, el economista Miguel Ángel Ramón, profesor de esta Facultad durante muchos años, advirtió que “la simple exposición de un tema no asegura la comunicación pedagógica y por lo tanto se invierten esfuerzos innecesarios para lograr el aprendizaje.” (enero-febrero, p.76) Mediante esta reflexión, es evidente que es imprescindible proporcionar las herramientas suficientes para que las personas participen en el proceso de generación y gestión del conocimiento, y no sólo en la transmisión de datos.

Fernando Sabater sostiene que la información es útil, precisamente, para quien tiene una razón desarrollada. Considera que se debe distinguir entre conocimiento e información, y que el conocimiento es, más allá de la información, reflexión sobre ella; es capacidad de discernimiento y de discriminación respecto a la información que se tiene; es capacidad de jerarquizar, de ordenar, de maximizar la información que se recibe. Es decir, todo es información menos el conocimiento que nos permite aprovechar la información. (Quiroz, 2003, p.64)

Desde esta perspectiva, también se puede afirmar que la información en la sociedad siempre ha sido importante, sin embargo, el cambio que se sugiere es la transformación de la organización social. “Parece haber llegado el momento en que el conocimiento deja de ser el dominio exclusivo de los intelectuales y sus herederos más especializados – investigadores y tecnócratas– para convertirse en un medio común a través del cual las sociedades se organizan y cambian.” (Martín-Barbero, 2002, p.4)

El proceso de democratización de la información ha sido posible mediante los computadores que permiten procesar diversas informaciones “cuya materia prima son abstracciones y símbolos. Lo que inaugura una nueva aleación de cerebro e información, que sustituye a la relación exterior de cuerpo y máquina.” (Martín-Barbero, 2002, p. 5)

Por lo tanto, se hace explícito que la organización social actual tiene como fundamento la información, la cual es la base de la producción de bienes y servicios. “Es el comienzo de

una nueva existencia, la de la información, marcada por la autonomía de la cultura frente a las bases materiales de nuestra existencia.” (Castells, citado en Quiroz, 2003)

En última instancia, lo que la comunicación permite a través del aprendizaje es mejorar continuamente las condiciones materiales e intelectuales de las personas y comunidades. En otras palabras, permite que mejoren su calidad de vida porque supone un “continuo proceso de actualización, información, adquisición, y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas” (Ramón, 1977, enero-febrero, p.74). Aceptar que el proceso es continuo es al mismo tiempo generar conciencia que el aprendizaje es constante durante toda la vida, lo cual se hace evidente en la numeroso ofertas educativas tanto formales como informales que cada vez se ajustan más a los intereses de los usuarios tanto en su contenido como en su distribución.

Para concluir, se puede afirmar que la comunicación es más que una herramienta para el aprendizaje, es uno de sus objetos de estudio y un campo de aplicación definido que va más allá de la mediación y no se puede ignorar. También, es fundamental para que exista un cambio conductual porque permite una retroalimentación constante donde los educandos dejan de ser miembros pasivos para convertirse en constructores de su propia realidad, la cual comparten para generar cambios en su entorno.

3.3.1. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

La importancia de la introducción de las TIC a la sociedad es que presentan un “nuevo modo de relación entre los procesos simbólicos –que constituyen lo cultural– y las formas de producción y distribución de bienes y servicios.” (Martín-Barbero, 2002, p. 2) El autor se refiere a la *sociedad de la información*, donde los individuos tienen nuevas formas de sentir, reflexionar y crear, que permiten nuevos desarrollos económicos, sociales y políticos desde el uso de las máquinas para gestionar información y no transformar materiales físicos.

Las tecnologías, al ser transversales en todos los procesos culturales, también han ampliado las posibilidades de la educación puesto que permiten la interacción entre individuos y el entorno dinámico en tiempo real. En este proceso, los individuos son participes en su proceso de aprendizaje y puedan ayudar a los demás a alcanzar sus metas de desarrollo cognitivo.

Cuando se inicia un proceso de introducción de TIC el primer paso es analizar el modelo de comunicación que subyace en la cultura. Puesto que “el aprendizaje se da en la medida en que el individuo se siente tocado, involucrado, conectado. Y en este sentido, el ambiente mediado por tecnologías blandas, semiblandas y duras puede ayudar a “hacer sentido” y convertirse en mediación.” (Moreno, 1999, p. 93) El sentido que se le otorga al aprendizaje es el que motiva a los individuos, no son las tecnologías, por lo tanto, es un asunto comunicativo y no técnico, donde deben tenerse en cuenta aspectos como la “experiencia, información, conocimiento, acceso, intercambio e interactividad, debido en parte a que cada una de estas categorías debe ser vista como concepto y como práctica.” (Moreno, 1999, p.94)

Por lo tanto, el uso de los computadores debe ser entendido como un medio que soporta y amplifica los procesos de enseñanza-aprendizaje y no como un fin en sí mismo. Para José Sánchez Rodríguez (Cebrián de la Serna, 2005, pp. 104-105), las principales ventajas del uso del computador son:

- **Mejora el aprendizaje.** Permite un aprendizaje personalizado donde el alumno se siente con mayor libertad para investigar e indagar a un ritmo propio y con la profundidad que considera relevante, sin las inhibiciones que se presentan cuando la interacción supone una relación de poder entre alumno y profesor.
- **Incrementa la retención.** El autor parte de la premisa que los contenidos soportados en varios formatos multimedia –audio, video, imagen- aumentan la capacidad de apropiación de conceptos y contenidos, y favorece su permanencia en el tiempo. Además, permite la integración del aprendizaje con el entretenimiento, lo que en el modelo actual de educación formal muchas veces es excluido. “Para la amplia

mayoría de seres humanos, los medios no significan sólo información y acceso a la modernidad, sino una oportunidad de aprender sobre sí mismos y sobre el mundo dentro de un clima de placer y satisfacción no brindado por la escuela.” (Alfaro, 1999, p.9)

- **Aumenta la motivación y el gusto por aprender.** Los formatos multimedia son más atractivos que el texto, y los programas que los reproducen permiten interactuar con ellos para que los educandos puedan ser participes de su aprendizaje, “lo que contribuye a aumentar su satisfacción (...). Igualmente, está demostrado que los alumnos realizan con más agrado las tareas cuando media un ordenador en ellas.” (Cebrián de la Serna, 2005, p. 104)
- **Reducción del tiempo de aprendizaje.** El tiempo de aprendizaje se puede reducir hasta la mitad porque aumenta la capacidad de aprehensión de conceptos y contenidos a través de diversos formatos, y porque la retroalimentación es inmediata y por ende es un estímulo más efectivo que la calificación asincrónica. Asimismo, la tecnología facilita las oportunidades del aprendizaje por las diversas fuentes a las cuales pueden acudir los aprendices, y porque permiten convertirla en contenidos aprensibles.
- **Consistencia pedagógica.** Los software no son contingentes a características humanas como el cansancio, por lo cual el contenido y la calidad son constantes durante todo el tiempo.
- **Favorece el desarrollo de la inteligencia.** Los aprendices se ven en la obligación de organizar, comparar y valorar la información que reciben en diferentes formatos para poderla procesar y apropiar.
- **Permiten una evaluación inmediata.** Además, están en la capacidad de dar cuenta de los progresos individuales con sus aciertos y errores en tiempo real.

Sin embargo, estas son sólo características intrínsecas de los software. Según María Jesús Gallego Arrufat, las personas para aprovechar las TIC deben preocuparse por desarrollar algunas competencias diferentes a la alfabetización tecnológica, puesto que la implementación de tecnologías no implica una efectiva adaptación o generación de cambios.

- **Competencias cognitivas.** “Como solución de problemas, pensamiento crítico y realización de juicios informados, formulación de preguntas pertinentes, búsqueda de la información relevante y uso eficiente de la información, entre otras.” (Cebrián de la Serna, 2005, p. 29)
- **Competencias metacognitivas.** Para que los individuos puedan valorar sus progresos en relación con el aprendizaje, profundicen en los contenidos y en los conceptos que no han sido interiorizados adecuadamente.
- **Competencias sociales.** En aras de que estén en capacidad de trabajar en equipo para reflexionar sobre otras perspectivas de la realidad y alcanzar resultados más eficientes para el sistema en el cual se desenvuelven.
- **Disposiciones afectivas.** “Que hagan posible un trabajo eficaz como la perseverancia, la motivación intrínseca y una actitud responsable.” (Cebrián de la Serna, 2005, pp. 29-30)

Por otra parte, las TIC permiten una nueva mirada de la cultura puesto que la organización del conocimiento –significados y sentidos compartidos– se puede realizar a través de un lenguaje digital común que facilita la producción, el almacenamiento, la recuperación, el procesamiento y la transmisión de la información. Por lo tanto, las TIC suponen una transformación social en la medida que ponen a disposición nuevos modos de circulación de la información.

Desde el ámbito educativo, las TIC propician un cambio en el rol que cumplen los aprendices puesto que se les da la oportunidad de participar activamente para que, mediante la gestión de la información, estén en capacidad de construir su propio conocimiento “Este tipo de aprendizaje interactivo propicia que los contenidos de aprendizaje sean más flexibles, se adapten a sus características y necesidades, a su ritmo de trabajo y forma de aprender.” (Cebrián de la Serna, 2005, p. 29)

Por lo tanto, con la descentralización del conocimiento (no sólo lo posee el profesor y los libros) el aprendizaje debe ser entendido más como un proceso de comunicación que de transmisión unilateral, ya que los nuevos sistemas permiten mayor interactividad.

Asimismo, se ajustan a los individuos y están en la capacidad de modificar la presentación y la distribución del contenido en aras de lograr el aprendizaje individualizado para que las personas puedan acceder en el momento que más les convenga –proceso asincrónico–. Sin embargo, este cambio supone nuevas formas de lectura, que superan la “linealidad secuencial de izquierda a derecha, tanto física como mental, y verticalidad de arriba hacia abajo, tanto espacial como simbólica” (Martín-Barbero, 2002, p.3) y que están más relacionadas con el uso del hipertexto y diferentes formatos de presentación de la información.

Los procesos de disolución de lo masivo tienen relación con los modelos educativos. En términos comunicacionales, la sociedad de masas –como ha sido expuesto– se caracteriza por una centralización de la información, rigidez de la programación, estandarización de los productos, regulación nacional de la información y la consiguiente pasividad del consumidor. A este modelo le correspondía un sistema educativo con una gestión centralizada, rigidez de los currícula, un modelo instruccional, normalización de los sistema de aprendizaje, control nacional del sistema, potencialización de la memorización de los contenidos. La sociedad-red introduce nuevos valores que afectan al sistema comunicativo y educativo: acaba la centralización y se produce la dispersión reticular en la difusión y control de la información y educación, la flexibilidad y las diversas opciones, los modelos interactivos y constructivistas, la diversificación y personalización, interactividad y participación. (Quiroz, 2003, p.38)

Este cambio es, entre otras razones, consecuencia de las nuevas posibilidades de establecer relaciones mediadas por las TIC que no son contingentes a la presencia física de las personas, y que se mantienen gracias a una continua comunicación que permite conocer nuevas realidades mediante la virtualidad.

Por lo cual, espacios físicos como los de las aulas educativas han perdido con el tiempo su poder de centralizar el aprendizaje, mientras que los contenidos digitales, a los cuales se puede acceder a través de Internet, se presentan como fuente para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, los cuales son considerados hoy en día como la fuente de la ventaja competitiva. “En esta economía digital, los individuos y las empresas crean

riqueza aplicando su conocimiento, la inteligencia humana interconectada y su esfuerzo a la industria, la agricultura y los servicios.” (Quiroz, 2003, p.40)

Los cambios en los modelos de aprendizaje y el manejo de la información son parte del proceso de globalización que se expresan en las TIC. Entre los efectos que han surgido por las transformaciones en los procesos productivos que afectan la educación, María Teresa Quiroz resalta los siguientes:

- **La desmasificación:** La flexibilidad propia de los sistemas digitales permite que los productos se elaboren según especificaciones personales, lo cual incluye la estructura de los cursos educativos y las relaciones que se presentan entre los individuos que interactúan, donde tanto el educador como el educando son a la vez emisores y receptores en una dinámica cíclica, y cada uno aprende a su ritmo.
- **La desintermediación:** La oferta de los productos se puede hacer directa entre el productor y el usuario. En la educación, significa el desplazamiento de la intermediación de los libros y los educadores, puesto que los aprendices están en capacidad de consultar las fuentes. “Internet acaba con la secuencialidad, con el camino establecido como forma de acceso al conocimiento, e instala formas directas de acceso que ya no son controlables.” (Quiroz, 2003, p.40)
- **La mayor desagregación productiva:** Desde la educación, este enunciado hace referencia a que los aprendices ya no son el resultado directo de un proceso cerrado, porque el conocimiento lo adquiere de diversas fuentes, muchas de ellas con las que puede interactuar.
- **La descentralización:** Aunque ya ha sido mencionada, es importante su clasificación porque permite aclarar que también es parte de las dinámicas de la globalización. Este efecto hace evidente que las organizaciones ahora pueden ser más competitivas, siempre y cuando la información se utilice para el aprendizaje, lo cual requiere que las personas aprendan a aprender, para que también estén en capacidad de construir su propio conocimiento y profundizarlo según sus necesidades.

En cualquier caso, la comunicación mediada por computadores permite una nueva experiencia de la realidad en la cual los individuos son participes y no sólo espectadores del proceso de construcción de una nueva sociedad. En este proceso “los educadores y los aprendices podrán generar sus propios estilos, modos o maneras de aprender, desde lo local, desde sus mundos de la vida (...) Con las NTIC estos códigos están a mi disposición para que yo pueda construir lo que quiero comunicar y negociar significados con otros” (Moreno, 1999, pp. 93-94)

En el proceso de producción de contenidos el diseño cobra un papel relevante puesto que facilita o dificulta la interacción, por lo cual debe ser fácil de usar y soportar diferentes formatos o medios –diseño hipertextual–. También, “se concentra en los usuarios para lograr ya no la experiencia más real en términos físicos, sino la más satisfactoria en cuanto a sus necesidades en el ciberespacio. Por ejemplo, se diseñan pantallas o páginas Web pensando en lo que el usuario quisiera hacer con la información que se le está presentando.” (Bermúdez, 2006, agosto, p. 61) Además, se piensa en las necesidades de hipertexto y otros recursos para facilitarles la navegación a las personas y para que no necesiten hacer un mayor esfuerzo intelectual en aras de apropiarse del contenido, modificarlo y compartirlo, mediante lo cual logran reconocimiento.

Sin embargo, estas ventajas suponen condiciones técnicas que deben tenerse en cuenta para lograr la participación equitativa de los individuos, como el acceso físico a los hardware que soportan los software, la posibilidad de ingresar a las redes digitales con identificación personal, interactuar por durante el tiempo que considere pertinente y de la forma que más conveniente.

3.3.2. Comunidades virtuales de aprendizaje

Por su parte, las comunidades de aprendizaje se refieren a espacios virtuales donde las personas pueden acceder para establecer relaciones humanas con el fin específico de

adquirir nuevos conocimientos y compartir experiencias mediante la interacción que permite el uso de la comunicación mediada por los computadores. “la cuestión sigue siendo el intercambio entre personas, aún cuando el soporte de esta comunicación sea tecnológico y no solo lingüístico; si la intención es comunicar, estamos hablando de interactividad.” (Moreno, 1999, p. 99)

En este espacio las personas pueden interactuar con interfaces y entre ellos mismos, por lo cual cada persona debe conocer las TIC usadas para modificar los contenidos y aprender a movilizarse dentro de las redes digitales –aprender a aprender–. Las comunidades de aprendizaje son una de las muchas comunidades virtuales, las cuales pueden ser definidas como lo hizo Sherry Turkle en su libro “La vida en la pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet.”

La gente que integra las comunidades virtuales utiliza las palabras que aparecen en la pantalla para intercambiar gentilezas y para discutir, para enfrascarse en un discurso intelectual, realizar transacciones comerciales, intercambiar información, brindar apoyo emocional, hacer planes, tener ideas geniales, pelear sin tregua, enamorarse, encontrar amigos y perderlos, jugar, coquetear, crear un poco de arte elevado y muchas charlas huecas. La gente en las comunidades virtuales hace prácticamente todo lo que hace la gente en la vida real, dejando atrás nuestros cuerpos. No se puede besar a nadie ni nadie puede dar un puñetazo en la nariz, pero pueden ocurrir muchas cosas dentro de esos límites. Para los millones que han sido atraídos por ellas, la riqueza y vitalidad de las culturas unidas por los ordenadores es atractiva, hasta adictiva. No existe una subcultura en línea singular, monolítica: es más como un ecosistema de subculturas, algunas frívolas otras serias. La vanguardia del discurso científico está migrando hacia las comunidades virtuales (...) Las comunidades virtuales se pueden utilizar para encontrar una fecha, vender una cortadora de césped, publicar una novela o realizar un mitin. (Turkle, citado en Quiroz, 2003)

Las personas que forman parte de las comunidades muchas veces entran y salen, por lo tanto su cohesión es limitada. Sin embargo, las que tienen por objeto el aprendizaje muchas veces son más permanentes porque los vínculos son creados por ellos mismos

mediante la continua creación de conocimiento que trasciende la comunicación y crea relaciones de dependencia.

Asimismo, desde la educación se puede rescatar que las comunidades permiten superar las barreras de espacio y tiempo porque su acceso y participación es asincrónica. También, no se tiene que limitar y responder a los formatos clásicos de evaluación de las instituciones formales que en su mayoría exigen un aprendizaje colectivo, y no uno individualizado que responda a las necesidades y expectativas subjetivas.

Las comunidades de aprendizaje –flexibles y autorreguladas– permiten que los contenidos que se trabajan se escojan por los usuarios y sean ellos quienes les den la profundidad que consideran pertinente. El desarrollo tecnológico a hecho posible “fenómenos de trabajo colaborativo que ejemplifican comportamientos sociales éticos, donde el interés común desalienta la mayoría de acciones que pudieran resultarle destructivas.” (Bermúdez, 2006, agosto, p. 61)

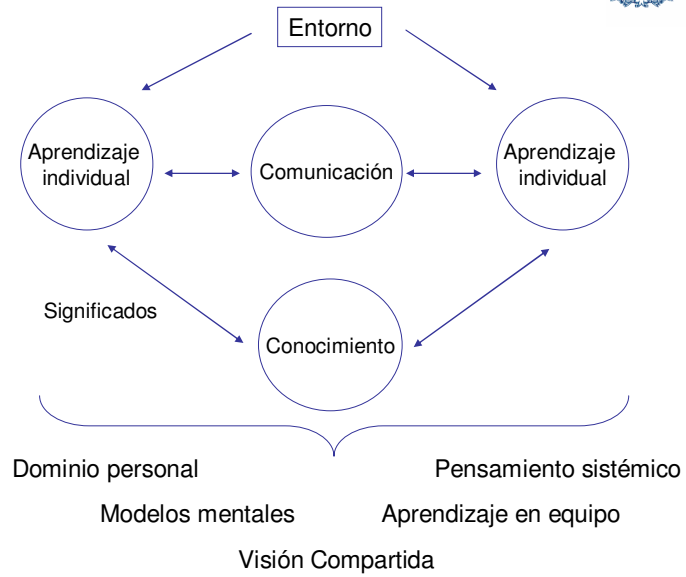
Las plataformas mediáticas que soportan estas comunidades son importantes. Sin embargo, lo que trasciende son los contenidos, y la producción de los mismos es lo que permite que las personas adquieran reconocimiento e importancia en las redes. En este proceso, la participación cada vez es más democrática, puesto que “desaparecen o se recomponen las jerarquías, se participa con gente de todo el mundo, se da la comunicación de “muchos a muchos”, aunque estas personas posiblemente nunca se los conozca personalmente.” (Quiroz, 2003, p.79)

Para concluir se puede afirmar que en estas redes las personas puede alcanzar una “permanente actitud de aprendizaje, de comprender las situaciones en contexto, de negociar significados y poder funcionar efectivamente dentro de una “comunidad de sentido”, desde las habilidades de interacción y reflexión.” (Moreno, 1999, p. 102) En cualquier caso, lo importante es que exista un ambiente de colaboración donde las personas tengan la conciencia que el beneficio es mayor si la participación es activa y interdisciplinaria.

Mapa conceptual del capítulo



Aprendizaje individual y organizacional



4. Gestión del conocimiento

Esta estrategia organizacional parte de la premisa de que el conocimiento es un activo intangible que se puede gestionar para que las organizaciones elaboren nuevo conocimiento y sistematicen el que poseen y logren aumentar su competitividad en el mercado y ser viables a largo plazo. Desde esta perspectiva, a diferencia de la información, “el conocimiento es realmente un determinado esquema mental, una estructura, que origina un conducta, un comportamiento.” (Parra, 2004, p. 231) Mientras que el aprendizaje es el proceso mediante el ser humano se apropia de la información y la convierte en conocimiento.

El conocimiento que las personas y las organizaciones acumulan y renuevan durante su existencia es capital, “porque a diferencia de los recursos materiales incorporados al producto, no se consume con el consumo del producto, y más bien, se deposita en la organización, como riqueza que crea riqueza” (Marín, 2005, p. 18) y permite sostenerse, crecer y posicionarse en un mercado específico.

La clasificación del conocimiento se ha realizado de diversas formas, sin embargo, considero pertinente hacer referencia a la expuesta por Iván Darío Parra. Según él, es de tres tipos: tácito, explícito e implícito –aunque esta tercera clasificación no siempre se tiene en cuenta–. Todos son interdependientes, sin embargo, cada uno de ellos tiene sus características y por lo tanto es necesario que su tratamiento tanto epistemológico como práctico se diferencie para lograr un impacto perdurable en la organización.

El tácito es el conocimiento que cada ser humano tiene estructurado en su cerebro y que involucra no sólo la parte lógica sino también la emotiva, por lo tanto es abstracto y sólo adquiere “vida social e institucional, cuando es comunicable, esto es cuando se convierte en lenguaje.” (Marín, 2005, p.21) Por lo tanto, el estudio y puesta en práctica de la gestión del conocimiento es objeto de la comunicación, en la medida que es ante todo un proceso de codificación, transmisión y socialización.

Asimismo, es pertinente agregar que esta estrategia está relacionada directamente con el lenguaje propio de cada cultura, el cual “va configurando un perfil de comunicación en

formas y contenidos, en logros y significados. Se dejan de usar palabras porque no tienen significados para la gente o porque generan significados opuestos a sus patrones culturales.” (Marín, 2005, p.220) Por lo tanto, el lenguaje refleja los modelos mentales que sustentan las prácticas y es el medio que permite ser manipulado en aras de lograr una efectiva socialización del conocimiento.

Por su parte, el conocimiento explícito es el que está codificado en diferentes formatos y puede ser objeto de aprendizaje, por lo que muchos autores prefieren clasificarlo como simple información. Por último, está el implícito, el cual está en los procesos, procedimientos y estructuras tanto de los objetos como de los fenómenos naturales y sociales que se presentan en el mundo físico. “Tanto el conocimiento explícito como el implícito existen fuera de la mente humana y por eso son agrupados bajo el nombre genérico de *conocimiento estructural* indicando con esto que están expresados a través de alguna estructura en el mundo físico.” (Parra, 2004, p. 226)

Una estrategia que hace evidente el conocimiento implícito es la “ingeniería inversa”, la cual parte del estudio de un objeto para volver explícito el conocimiento oculto aplicado, y poder manipularlo para darle un valor agregado que permita mejorar sus características y tenga un mejor posicionamiento en el mercado.

En términos generales, las estrategias de gestión del conocimiento en las organizaciones buscan “hacer explícito tanto el conocimiento tácito existente en la mente de los empleados como el implícito existente en el medio en el que se desenvuelve la organización para poder generar valor con dicho conocimiento.” (Parra, 2004, p.227) En otras palabras, se trata de permitir que todos los miembros tengan acceso tanto al conocimiento que ha sido transformado en información como a las fuentes de donde proviene dicho conocimiento.

4.1.Propiedades del conocimiento

El conocimiento es un activo intangible que puede ser estudiado para hacer explícitas sus características subyacentes, evidenciar algunas de sus formas de adquisición y lograr una mejor comprensión del alcance que se puede lograr al gestionarlo. Según Parra, entre las principales propiedades del conocimiento están:

- **Se crea y se destruye:** Tanto la información como el conocimiento se pueden perder si el soporte físico o humano que lo almacena no permite su acceso o se pierde. Asimismo, es importante resaltar que el conocimiento es una construcción que se realiza con base en descubrimientos, innovaciones y desarrollos de anteriores generaciones, lo cual aplica tanto para la sociedad en general como para las organizaciones, por lo tanto es importante conservarlo para no tener que “reinventar la rueda” cada vez que alguien emprende un proyecto. Esta perspectiva también es compartida por la enfoque constructivista, desde el cual se puede afirmar que el conocimiento es producto “construido en el marco del universo cultural del individuo o del colectivo, que integra los conocimientos y transforma al objeto dándole significaciones sociales cada vez más amplías.” (Marín, 2005, p.23)
- **Se vuelve obsoleto con el tiempo:** El conocimiento es el resultado de la interacción entre el hombre, las organizaciones y el ambiente. Esta interacción es dinámica y evolutiva, por lo cual el conocimiento debe modificarse y actualizarse para lograr mejorar las condiciones materiales de existencia y responder a las demandas del mercado. En otras palabras, el conocimiento tiene su propio ciclo de vida “dependiendo de la dinámica del sector para el cual ese conocimiento es pertinente. Podría definirse la “vida media” del conocimiento de un determinado campo tecnológico como el tiempo necesario para que la mitad de los conocimientos de ese campo sean obsoletos.” (Parra, 2004, p. 230) Esta medición no siempre puede ser precisa, sin embargo, en sectores como la informática y las telecomunicaciones es Parra afirma que es de tres a cinco años, y luego de este tiempo las personas tendrían que capacitarse prácticamente desde el principio.
- **Es un proceso de autoconstrucción:** El conocimiento, al ser resultado de un proceso de aprendizaje individual está mediado por la experiencia individual, lo cual significa que lleva implícitos factores como los valores y las emociones. Extrapolando está

noción a las organizaciones, se puede decir que existe un “cerebro colectivo, compuesto por los cerebros de todos sus empleados, pero también por la memoria corporativa expresada en sus procesos, en su estructura jerárquica y en sus esquemas tecnológicos y todo eso ligado por un pegamiento único para cada organización, la cultura corporativa.” (Parra, 2004, p. 232)

- **Es una conexión entre el pasado y el futuro:** Como se había mencionado, el conocimiento permite articular las experiencias y saberes de personas y organizaciones que existieron con los avances del presente en aras de configurar el futuro. Además, con el aumento de la producción de conocimientos y su posibilidad de codificarlos y transmitirlos a través de redes digitales –en especial Internet– es válido afirmar que cada vez se producirá más conocimiento, siempre y cuando las personas puedan acceder a la información y apropiarse de ella.
- **Se fragmenta y diversifica:** El conocimiento al aumentar sus campos de aplicación y de estudio se diversifica para lograr llegar a una mejor comprensión de la realidad o el entorno de los seres humanos. Sin embargo, las especializaciones han traído consigo la dificultad para las personas de crear relaciones entre los diferentes saberes para poder sacar provecho de los descubrimientos e innovaciones. Para resolver esta dificultad, algunas de las organizaciones han integrado a su estructura los “integradores”, que son personas que tienen una mirada holística que les permite tomar decisiones teniendo en cuenta el impacto en cada subsistema y por ende en toda la organización. Desde la comunicación, se podría afirmar que se trata de la demanda actual de pensar globalmente para actuar localmente, es decir tener la capacidad de pensar sistémicamente para trabajar sobre la totalidad.
- **No se pierde cuando es comunicado:** A diferencia de los capitales tangibles, el conocimiento no se pierde cuando es transmitido, tanto el emisor como el receptor se siguen beneficiando de su adquisición. Además, la información puede estar en diversos lugares y formatos que permiten que muchas personas puedan acceder a él, en especial, mediante el uso de Internet. Asimismo, el conocimiento no es el mismo para las personas, puesto que cada una de ellas al tener la información la interpreta según sus estructuras mentales, por lo tanto, entre más personas lo tengan el valor del conocimiento es mayor.

- **Se hace efectivo en la acción:** El retorno de la inversión de un plan de gestión de conocimiento, aprendizaje o capacitación, es el uso que las personas hacen del conocimiento en su desempeño laboral y su capacidad para ponerlo al servicio de las demás personas que conforman la organización. De esta forma todos pueden tomar mejores decisiones, las cuales en última instancia son productos intelectuales.

Muchas veces las personas que participan en procesos de aprendizaje no aplican el conocimiento en las organizaciones para las cuales trabajan por cinco razones principalmente.² La primera de ellas consiste en el exceso de análisis y la poca atención que se le pone a la puesta en marcha de las estrategias. También, porque implementar nuevas acciones en algunas ocasiones implica modificar las formas de realizar las tareas y poner en tela de juicio la eficiencia de los procesos y procedimientos. La tercera es el temor a que la introducción de cambios no tenga efectos positivos y como consecuencia los sujetos puedan perder su trabajo, por lo cual la incertidumbre tiene mayor relevancia que la motivación para mejorar el sistema. La cuarta, es que las personas no sienten ninguna compensación por la transferencia de conocimiento a los demás miembros de la organización, y por lo tanto no se sienten que están participando en una relación recíproca. Por último, que no existen mecanismos de evaluación y verificación de los cambios emprendidos por lo tanto el éxito de los mismos no puede ser medido.

En todos los casos estas dificultades aumentan cuando no existe confianza entre los individuos y se trabaja en un ambiente de competencia interna donde poseer el conocimiento es sinónimo de poder, aunque los resultados de todo el sistema sean inferiores.

Para concluir este apartado se puede afirmar que “aprender es entonces sinónimo de cambiar, de dejar ser lo que uno es para convertirse en lo que es necesario ser.” (Parra,

² Según el libro *The knowing-Doing Gap: how smart companies turn knowledge into action*, de los autores: Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton.

2004, P. 245) De esta perspectiva, significa eliminar los modelos mentales que impiden el aprendizaje por actitudes que lo promuevan.

4.2.Metaconocimiento

Para lograr gestionar el conocimiento las organizaciones deben tener conciencia de los activos intangibles que tienen, por lo cual se hace necesario promover la cultura investigativa, que “permite a la organización teorizar sobre si misma, saber lo que ella es y lo que puede ser. Es la que le permite usar el conocimiento universal para crear el conocimiento organizacional (...) y posibilita a la organización permanentemente diferenciar sus formas de concebir, potenciar y comercializar sus productos y servicios.” (Marín, 2005, p. 48) En otras palabras, es saber qué tiene y que puede hacer para garantizar, en la medida de lo posible, la consecución de sus objetivos estratégicos.

El proceso para poder dar un balance sobre este activo intangible es relativamente fácil en relación con el conocimiento explícito. Sin embargo, cuando se trata de cuantificar el tácito se presentan dificultades porque muchas veces ni siquiera las personas saben que conocimientos tienen.

Por lo tanto, las estrategias no deben ir enfocadas a la extracción de información de la mente de los trabajadores y públicos objetivos, sino a facilitar procesos y procedimientos para que las personas puedan hacer explícitos sus conocimientos y después comunicarlos con todos los demás. En otras palabras, el objetivo es lograr la “catálisis del conocimiento; de lograr que el conocimiento se cree a mayor velocidad que la que requiere el ambiente para estar siempre por delante de la competencia y dando lo mejor a los distintos públicos de la organización.” (Parra, 2004, p. 247) Para lograr este cometido, es importante facilitar el acceso a la información elaborada al interior y recuperada de fuentes externas para que los individuos puedan resolver los problemas y tomar mejores decisiones.

De esta manera, cuando el conocimiento está al alcance de todos y es valorado por su gran utilidad, pasa a conformar parte del capital intelectual de la organización. En este sentido, se entiende “el capital intelectual como el conjunto de recursos y capacidades de una organización empresarial, que pese a no estar reflejados como activos o pasivos en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.” (Parra, 2004, p. 248)

Para complementar esta definición, es pertinente citar las palabras del Henry Marín, quien afirma que el capital intelectual es un “conocimiento estructurado sobre la misma organización, porque no solamente significa usar el conocimiento científico-tecnológico universal, para revolucionar los distintos procesos de la organización, sino adicionalmente integrarlos para traducirlos en efectividad estratégica corporativa.” (2005, p.20)

En cualquier caso, cuando se implementa una estrategia de gestión del conocimiento en una organización es importante tener presente la importancia de construir una memoria colectiva, facilitar los flujos de información, motivar a los empleados a generar nuevo conocimiento por medio de la innovación, capturar la información relevante del entorno y compartirla con todos los públicos que la puedan utilizar para mejorar su desempeño. A continuación se presenta una descripción de cada uno de estos pasos.

4.2.1. Memoria de las organizaciones

La capacidad de generar la memoria permite que los individuos aprendan de las experiencias pasadas de la organización y se puedan delimitar acciones que permitan la evolución y la concreción de los objetivos estratégicos. Además, la presencia tácita o explícita del pasado en los individuos es una fracción constitutiva de la cultura de cualquier sistema humano, por lo tanto determina en gran medida la forma de pensar y de actuar.

A medida que la organización aumenta su experiencia en un mercado, se expande y sus públicos crecen en tamaño y en conocimientos, es importante dejar explícito el conocimiento para que las organizaciones no dependan de unos pocos individuos que tienen todo el conocimiento del funcionamiento de la organización, y para que los demás puedan acceder a él, sin limitantes de tiempo y espacio, para mejorar su desempeño profesional.

Se podría decir que el objetivo es crear una especie de biblioteca que soporte la memoria colectiva y que pueda ser actualizada y modificada acorde con los cambios al interior y exterior de la organización. Esta gestión permite ahorrar en los recursos destinados a mantener vigente el capital intelectual y en las investigaciones que muchas veces se realizan para generar conocimiento que la organización ya posee.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento es una necesidad organizacional para entender mejor sus dinámicas y poder mejorar su desempeño. En otras palabras, “los cambios en el medio externo o inclusive interno, obligan a las organizaciones a generar conocimiento, a innovar, para adaptarse a las nuevas condiciones e inclusive para crear esas condiciones.” (Parra, 2004, p. 255)

4.2.2. Facilitar el flujo de conocimiento

En primera instancia, como se había mencionado, las organizaciones deben saber que conocimiento tienen, utilizarlo efectivamente, y definir el que necesitan con su respectivo método para alcanzarlo para ir constituyendo saberes organizacionales. En palabras de Henry Marín:

Un saber organizacional es en esencia un saber de conexión de saberes, entendiendo como saber aquel conocimiento que se vincula a la acción. Por esto el capital de gestión, es en esencia una estrategia de socialización de los saberes de las personas, que permiten integrar no sólo sus conocimientos técnicos, y con esto el conocimiento disciplinario (interdisciplinariedad), sino adicionalmente su capacidad de aplicarlos y de traducirlos en términos de práctica socio-productiva (saberes sociales). (2005, p. 29)

Desde este enfoque, el conocimiento está distribuido en toda la organización, en cada individuo, en los documentos, en las bases de datos, en los procedimientos, y en las demás formas en que se pueda presentar ya sea de forma tácita, explícita o estructural. Después de sistematizar todo este conocimiento, es necesario que las personas puedan acceder a él para que sea convertida en un activo intangible, genere valor e influya en la toma de decisiones y en el desempeño de los trabajadores.

Pero para que los individuos puedan acceder a un conocimiento es necesario que alguien lo haya hecho explícito y este a disposición de los demás. De esta forma, lo que se intercambia es un activo para el uso en el presente o en el futuro de otra persona, donde su valor depende del contexto en el cual se realice el intercambio. En este proceso, desde una perspectiva económica, existen:

“los compradores, los vendedores y los intermediarios. Los *compradores* son aquellas personas que tratan de resolver un asunto cuya complejidad e incertidumbre excluye una respuesta fácil. Los *vendedores* son aquellas personas en la organización que tienen la reputación de poseer un conocimiento sustancial sobre una materia o proceso. Los *intermediarios* son, por su parte, las personas que hacen la conexión entre los compradores y los vendedores. Ellos deben conocer cuáles son las necesidades de conocimiento y cuáles las fuentes del mismo en la empresa.” (Parra, 2004, p. 256)

Pero para que las transacciones se puedan dar es necesario que exista una relación benéfica entre las partes, en términos económicos, un pago por poner a disposición el conocimiento a los demás individuos. Según Parra (2004), los medios de pago en un sistema de gestión del conocimiento son:

- **Reciprocidad:** Las personas están dispuestas a invertir su tiempo y demás recursos para hacer explícito su conocimiento y explicárselo a las demás personas si cree que los otros harían lo mismo por él en el momento en el cual lo necesite.

- **Reputación:** Cuando las personas comparten conocimiento útil logran un reconocimiento por los demás. Además, generan seguridad en ellos mismos y muchas veces les permite afianzarse en su puesto de trabajo o lograr ascensos.
- **Altruismo:** Algunos trabajadores sienten una gran satisfacción personal al compartir su conocimiento y saber que este puede ayudar a los demás a alcanzar tanto sus metas personales como organizacionales. Por lo tanto, su recompensa es el sentimiento de haber hecho lo correcto.

Todas estas transacciones se pueden realizar si existe la confianza y acaparar la información no es una fuente de poder sino de aislamiento al interior del sistema. En relación con la confianza se puede decir, en primera instancia, que esta no es sinónimo de disolución de las jerarquías, puesto que “no es posible confiar en que todos los integrantes, dentro de una comunidad, vivan única y exclusivamente sobre la base de tácitas reglas éticas.” (Fukuyama, 1996, p. 44) Sin embargo, cuando existe la confianza las personas creen en el consenso tácito, que en términos reales es mejor explicitarlo, para que el trabajo cooperativo se presente sobre la base de la honestidad.

Desde esta perspectiva, la confianza permite el surgimiento del capital social en una organización, el cual puede ser gestionado para ser transmitido entre los diferentes individuos. En la mayoría de los casos, pasa de ser una decisión racional para convertirse en un hábito que genera valor a la organización.

Asimismo, la confianza permite el surgimiento de asociaciones entre personas de la organización para alcanzar logros de interés común sin que las relaciones estén controladas por contratos legales y normas. En otras palabras, los individuos comparten valores éticos, mediante un “consenso moral previo –que– provee a los miembros del grupo una base de confianza mutua.” (Fukuyama, 1996, p. 45) Por lo tanto, las personas deberán aceptar y apropiarse de las normas antes de que la confianza se vuelva parte de la cultura organizacional.

Según Fukuyama, al vincular la confianza a todas las relaciones en una organización se puede presentar la *sociabilidad espontánea*, la cual es parte del capital social y se puede definir como la capacidad de formar nuevas asociaciones cooperativas bajo valores compartidos. Lo cual permite que los costos de transacción disminuyan, y se omita el “sistema de normas y regulaciones que tienen que ser negociadas, acordadas, litigadas e implementadas, a veces de forma coercitiva” (1996, p. 47). Además, permite la conformación de equipos de trabajo y la confianza para delegar trabajos más especializados y con mayor responsabilidad a los miembros de la organización en aras de lograr una mejor eficiencia, mayor innovación y en última instancia, la creación de riqueza.

El capital social varía según la cultura propia de cada organización, lo cual se explicita en la capacidad de reacción ante las demandas del mercado y mediante el tiempo utilizado para desarrollar nuevos proyectos que impliquen nuevas formas de interpretar la realidad y de organización interna. Sin embargo, como este capital puede ser gestionado las organizaciones pueden aumentar la confianza en aras de lograr mayores asociaciones voluntarias. En términos generales se puede decir que:

El predominio de la confianza no sólo facilita el crecimiento de grandes organizaciones. Si los modelos con numerosos niveles jerárquicos son capaces de evolucionar hacia redes de empresas más pequeñas, a través de la moderna tecnología de la información, también aquí la confianza contribuye a concretar esa transición. A medida que se vayan modificando la tecnología y los mercados, las sociedades que disponen de un importante capital social serán más capaces de adoptar nuevas formas organizativas que aquellas en las que este capital sea reducido. Y lo harán mucho más rápido. (Fukuyama, 1996, p.50)

Además de la confianza, las personas necesitan poder encontrarse, ya sea de manera virtual o personal, para poder intercambiar los conocimientos sin que se presenten trabas que dificulten las relaciones. Sin embargo, esto no siempre sucede, en especial por tres fenómenos: la “incompletitud de la información (por falta, por ejemplo, de cosas como “mapas de conocimiento” y “páginas amarillas de expertos” en la organización); la asimetría del conocimiento (el conocimiento es abundante en unas partes de la

organización y escaso en otras) y la localización del conocimiento” (Parra, 2004, p. 258) que hace referencia a la búsqueda del conocimiento, la cual muchas veces se realiza con las fuentes más cercanas y muchas veces se desaprovecha el de personas que no están en el entorno inmediato y que puede ser más efectivo.

También, y en consonancia con Parra, podemos afirmar que en muchas organizaciones se presentan distorsiones que impiden el libre flujo, entre las cuales se pueden destacar el acaparamiento del conocimiento por parte de una persona o un grupo pequeño. Asimismo, en muchas ocasiones las personas no están dispuestas a compartir su conocimiento, lo cual sucede con mayor frecuencia en las organizaciones donde la competencia interna impide los trabajos cooperativos, y en las organizaciones en las cuales el individuo siente que el sistema “lo maltrata o maltrata las cosas que cree y que quiere, en otras palabras, cuando siente que maltrata su cultura.” (Marín, 2005, p.25)

Asimismo, se presenta el síndrome que ha trabajado Senge, bajo el cual las personas pierden su compromiso al afirmar que “eso no es inventado aquí” por lo cual no es legítimo. Por último, están las personas que no pueden aceptar que el conocimiento provenga de personas de menor jerarquía, lo cual es más reiterativo en organizaciones burocráticas que sustentan el poder de sus jerarquías en el monopolio del conocimiento y en la toma de decisiones.

Por lo tanto, “la idea es informalizar el proceso de comunicación con espacios informales, para disminuir las presiones psicológicas de la comunicación jerarquizada y el frío racionalismo carente de afectividad en el contexto de la estricta normatividad burocrática.” (Marín, 2005, p. 235) Además, promover los espacios informales, donde las presiones disminuyen y la comunicación es más efectiva, puesto que aumenta la participación y colaboración de los individuos.

4.2.3. Generación y captura de conocimiento

Las organizaciones mediante su relación continua con el entorno pueden apropiarse del conocimiento que tienen sus diferentes públicos, gestionarlo y complementarlo para modificarse y responder a las demandas que hace cada grupo de interés. Asimismo, desde el interior se elaboran conocimientos, en especial cuando hay una cultura de de investigación y desarrollo que les permita a los individuos trabajar en laboratorios “orientados a la transformación de productos, procesos y culturas y una cultura de explicitación, que permita la conversión de los conocimientos en lenguaje para comunicarlos, extenderlos, aumentarlos y reutilizarlos.” (Marín, 2005, p. 48)

Desde la planeación también se puede crear conocimiento si ésta es consecuente con un proceso de reflexión que involucra la verificación y corrección, y los empleados tienen espacios para aportar ideas innovadoras que tengan la posibilidad de trascender el papel y convertirse en nuevas estrategias. Parra afirma que estos procesos logran ser efectivos si se consideran lo siguiente:

Un sistema de inteligencia de negocios debe comprender aspectos todos relativos a la percepción del medio por parte de la empresa. Analiza las amenazas y las oportunidades que brinda ese medio. Este sistema se debe enfocar en cosas tan distintas como los estudios de mercado, los estudios de comportamiento, de expectativas y de satisfacción de los clientes, los monitoreos tecnológicos, las expectativas de los inversionistas, los estudios del ambiente regulatorio, económico, social y político, los análisis de la capacidad de los proveedores y, obviamente, los análisis sobre los competidores. Pero para que el sistema perceptivo de la organización sea completo, debe complementar su sistema de inteligencia de negocios con un sistema de autopercepción que le indique en qué estado están sus recursos de conocimiento. Si, por ejemplo, los empleados están desmotivados, si hay un clima organizacional poco halagüeño, si los procesos internos son insuficientes, si hay cuellos de botella en el proceso comunicacional. El autoconocimiento (el conocimiento de fortalezas y debilidades) que tanto promulgan las filosofías orientales a nivel de las personas, es también clave a nivel de las organizaciones. (2004, p. 260)

Desde esta perspectiva, el entorno no sólo es determinante de la realidad organizacional sino que es un medio que se puede modificar para lograr los objetivos estratégicos. Lo cual requiere la generación de cambios al interior para que esté sincronizada con las tendencias del mercado desde el momento en que se producen o la produce la organización, para lograr mejorar su posicionamiento y recordación, porque el primero en llegar a la mente de los consumidores –mediante un producto o servicio– tiene mayores posibilidades de legitimarse en el mercado.

Asimismo, la actualización constante implica la continua innovación para poder enfrentar los escenarios desconocidos, y se debe presentar tanto para mejorar los procesos y procedimientos internos como para fortalecer las relaciones de interdependencia con todos los públicos objetivos. En este sentido, la gestión de conocimiento facilita la innovación puesto que permite que las personas compartan su conocimiento para dar cuenta de la realidad en un ambiente laboral cooperativo.

Para concluir esta parte, creo que es importante recalcar nuevamente que “el conocimiento de los individuos en la organización en su naturaleza misma, está aislado y no aplicado al laboratorio de la organización. En contraste, el conocimiento organizacional significa un uso integral del conocimiento en la organización misma, que a su vez implica transformación del conocimiento mismo y de la realidad organizacional.” (Marín, 2005, p. 45)

4.3. Capital intelectual

El conocimiento al ser gestionado se convierte en capital intelectual. Según Henry Marín, el capital intelectual “es un resultante de una compleja dinámica de relación entre el saber cómo (Know how) y el saber por qué (Know why); que se construye en el laboratorio mismo de la organización y por esto es un conocimiento que sólo a la organización pertenece, y que esto mismo le da un sello de diferenciación a sus productos y servicios.” (2005, p.18)

El capital intelectual en una organización difiere de los otros capitales como el físico y el financiero, y es de difícil medición porque tiene como sustento los intangibles, que son en muchas ocasiones subjetivos o tienen un gran número de variables que no se presentan para mediciones cuantitativas, pero que sin embargo, generan valor o lo harán en un futuro. En la actualidad, estos intangibles también se ve representado en el valor de las empresas en el mercado, en especial es evidente las que se cotizan en las bolsas de valores.

Sin embargo, la inversión que hacen las compañías en los intangibles es limitada porque su impacto en la efectividad organización no es tan inmediato como sucede con los activos tangibles. Las consecuencias, según Henry Marín son: “Por un lado, que las ganancias que genera el conocimiento mismo se reinvierten en activos tangibles desacelerando el proceso de sostenibilidad que el conocimiento requiere. Y por otro lado, articulado a lo primero, que la gerencia haga primar las inversiones tangibles, sobre las intangibles, buscado resultados a corto plazo, acorde con particulares visiones y horizontes de éxito.” (2005, p. 41)

La empresa sueca Skandia fue una de las pioneras en los procesos de medición del valor intangible, y desde 1994 ha realizado un esfuerzo al incluir en el balance general su capital intelectual, mediante la siguiente formula: “El capital intelectual organizacional (CI) puede mirarse como un producto de dos magnitudes: C, definida como el valor máximo del capital intelectual en dólares americano, e *i*, definida como el coeficiente de eficiencia del CI, dado en porcentaje.” (Parra, 2004, p. 270) La formula que sintetiza lo anterior es: $CI = i \times C$

Para ser más específico, a continuación presento una tabla que incluye algunos de los elementos que se tienen en cuenta para calcular las dos constantes que conforman la formula mencionada anteriormente. La información que utilizo la extraigo textualmente del libro *Los modernos alquimistas*, del autor Iván Darío Parra (2004, p. 270), quien hace referencia a la metodología de Skandia. Sin embargo, hago la salvedad que esta no es la única fórmula válida ni utilizada por las organizaciones contemporáneas.

Capital Intelectual (CI)	
(C) Valor máximo del CI en dólares americanos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios, programas o servicios. • Inversión en desarrollo de nuevos mercados. • Inversión en tecnologías de la información (TI) para ventas, servicios y apoyo. • Inversión en TI para administración. • Inversión en apoyo de clientes (incluye entrenamiento). • Inversión en apoyo de empleados para nuevos productos. • Inversión en educación para empleados de contratistas. • Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas. • Inversión en identificación de marca. • Inversión en patentes nuevas.
(i) Coeficiente de Eficiencia del CI	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de clientes. • Índice de liderazgo. • Índice de motivación. • Índice de horas de entrenamiento. • Índice de retención de empleados. • Eficiencia administrativa / ingresos.

Como los activos intangibles pueden ser gestionados no se trata sólo de acumularlos, sino de optimizarlos en aras de aumentar la competitividad en el mercado. Los tres capitales (humano, estructural y relacional) deben interactuar constantemente para generar “el verdadero valor de negocios. Además, por medio de la misma, cada uno de los tipos de capital contribuye a generar a los otros dos. Es una dinámica que va creciendo el capital intelectual de la organización.” (Parra, 2004, p.269)

Asimismo, según Henry Marín, “el carácter sistémico y estructural del capital intelectual, obliga en su función de innovación para la competitividad, desarrollar con una dinámica de equilibrio estructural, todos los elementos del capital intelectual en su conjunto.” (2005, p.34) Por lo cual, las inversiones deben ser equitativas en aras de lograr generar valor para todos los públicos objetivos de la organización.

Existen muchas clasificaciones del capital intelectual, es por eso que he decidido trabajar sobre el desarrollado por el *Club Intellect* del *Instituto Universitario Euforum Escorial de Madrid*. Desde esta perspectiva la división del capital intelectual es la siguiente:

4.3.1. Capital humano

El capital humano, como su nombre lo indica reside en las personas que trabajan en una organización y tienen una serie de conocimientos y competencias para desarrollar productos o servicios que satisfagan las diversas demandas de los públicos objetivos, en especial de los clientes o usuarios que en teoría son la razón de ser toda organización.

Las actuales estrategias empresariales tienen entre sus objetivos reclutar el mejor talento humano y mantenerlo, puesto que son los individuos los que le dan sentido a cualquier misión organizativa y pueden lograr los objetivos propuestos, para que en última instancia se haga realidad la visión. Desde esta perspectiva, la misión es relevante en la medida que es la “masa ideológica articuladora y dinamizadora de todo el proceso de creación organizacional.” (Marín, 2005, p.141)

En cuanto a la misión, también es pertinente agregar que “la posición del comunicador estaría más bien en seguir la misión mediante la investigación, en su complejo proceso de ramificación, para oxigenarla y enriquecerla en su socialización y expresión simbólica.” (Marín, 2005, p.143)

Asimismo, es importante garantizar un buen clima organizacional que motive a las personas a quedarse en su lugar de trabajo para que no se tiente por las ofertas que les puedan hacer las compañías que compiten en el mismo sector, y evitar que decidan independizarse por inconformidades laborales.

Sin embargo, retener el talento humano no siempre es posible, por lo cual es necesario hacer explícito el conocimiento de las personas mientras estén en la organización para que este se convierta en parte de los activos intangibles. De esta manera, se convierte en

conocimiento de la organización, el cual “está en un área dinámica de socialización cognoscitiva, de dominio de la organización, que permanece en el tiempo por encima de la accidentalidad de permanencia de los individuos.” (Marín, 2005, p. 49)

4.3.2. Capital estructural

Es el capital estructural es el que tienen las organizaciones en su estructura. Entre los cuales cabe destacar la estructura de los procesos y procedimientos, el organigrama –con sus implicaciones–, la tecnología, los modelos administrativos, los sistemas de información. También “lo correspondiente a los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseños y métodos de construcción de productos o métodos de implementación de servicios, lo correspondiente a los derechos de copia de material impreso o almacenado en un medio electrónico, como libros, manuales, programas de computador o bases de datos.” (Parra, 2004, pp. 264-265). En otras palabras son los intangibles de una organización que no son contingentes a los individuos.

4.3.3. Capital relacional

El capital relacional hace referencia a las relaciones que tiene una organización con todos sus públicos objetivos –stakeholders–, y que se han construido desde lo racional y emocional, que genera sentimientos como la dependencia, la admiración, el respeto, entre otros, y que le permite volverse un aliado de diferentes organizaciones y personas para el desarrollo de proyectos, en especial el estipulado en la misión –cuando este implica un cambio social–. Desde esta perspectiva, es pertinente enunciar que “las personas en las organizaciones enlazan y combinan conocimientos y acciones, si se sienten que trabajan en el marco de una misión y unos valores organizacionales, visionarios, trascendentes, apreciados y respetados colectivamente.” (Marín, 2005, p. 24)

Este capital es lo que muchos han llamado posicionamiento, el cual hace referencia al conjunto de significados que las personas tienen en la mente sobre determinada empresa y que determina la relación con los productos y servicios que esta ofrece, lo cual a su vez

depende de la confianza que las personas hayan depositado en la relación. Asimismo, desde los empleados, se utiliza el término de reputación interna para dar cuenta del conjunto de prácticas y significados que ellos valoran y como la empresa los gestiona para beneficio o perjuicio de ellos.

Entre los capitales relacionales que más auge tienen las organizaciones son las relaciones con los empleados y con los clientes. Sin embargo, con el tiempo otros actores han cobrado importancia y legitimidad como interlocutores. Por lo cual considero importante realizar una pequeña descripción de estos grupos.

4.3.3.1. Grupos de interés o *Stakeholders*

Los *Stakeholders* son todos los individuos y organizaciones que son afectados o afectan a la organización (públicos objetivos) y por ende deben ser considerados como interlocutores válidos que pueden exponer sus intereses en condiciones de equidad comunicativa, sin presiones y con capacidad de generar acuerdos que sean mutuamente benéficos. Lo cual implica que no sólo los accionistas tienen derecho a pedir rendición de cuentas a la empresa, sino que además, hay más personas y grupos que tienen alguna clase de dependencia en diferentes niveles hacia la organización por el poder que tiene de influir en diversos ámbitos de su desarrollo y el de la sociedad.

Sin embargo, los grupos de interés no pueden exigirle a las organizaciones beneficios y rendición de cuentas en todas las circunstancias, por lo cual la teoría de los grupos de interés o *Stakeholders* propone varias divisiones. En la primera se clasifican en “grupos primarios y secundarios, dependiendo si existen relaciones formales o contractuales entre la empresa y estos grupos y de su papel indirecto en el logro de los objetivos. Por ejemplo, propietarios, accionistas, clientes y proveedores serían grupos primarios; mientras que la comunidad local, los gobiernos, los medios de comunicación, los movimientos sociales, etc., serían grupos secundarios.” (García, 2004, p. 193)

Otra clasificación de Stakeholders divide públicos en genéricos y específicos, según la amplitud de sus intereses hacia la organización. Un ejemplo ilustrativo son los trabajadores, donde uno sólo es específico, mientras que la unión de todos es considerada como un grupo genérico.

La última clasificación se puede realizar de manera más elemental dividiendo a los grupos en internos y externos, donde los primeros son los que trabajan al interior de la organización. A partir de esta última división se puede elaborar una lista de los grupos más recurrentes con sus diversos intereses, como lo hizo Domingo García (2004, pp. 193-194) en su libro *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, la cual reproduzco a textualmente a continuación:

Internos	
Socios y Accionistas	Beneficio e incremento del valor de la empresa.
	Rentabilidad y liquidez de las inversiones.
	Transparencia de las operaciones y proyectos.
	Participación y control de la gestión.
Directivos	Poder de decisión y control: Capacidad de gestión.
	Influencia, prestigio e ingresos.
	Desarrollo de ideas y capacidades propias.
	Maximizar el valor de la empresa.
Trabajadores	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene y salud laboral.
	Seguridad en el puesto de trabajo.
	Promoción profesional y humana: empleabilidad.
	Capacidad de interlocución: participación.
Externos	
Clientes	Libertad de elección real.
	Calidad y justa relación calidad – precio.
	Información veraz y clara sobre los productos y servicios.
	Garantía de la seguridad y salud.
	Servicio posventa.
Proveedores	Aceptación de los principios de libre mercado.
	Capacidad de pago.

	Información clara de las posibilidades comerciales.
Competidores	Respeto por las marcas y la propiedad industrial.
	Respeto a las reglas de la libre competencia.
	Reciprocidad de las relaciones.
	Cumplimiento de los compromisos.
	Cooperación en las diferentes políticas empresariales.
Sociedad: Entorno, estado, global.	Legales: obligaciones fiscales, cumplimiento de la legislación.
	Sociales: contribución positiva al desarrollo local y regional.
	Respeto y fomento de los Derechos Humanos.
	Medioambientales: cuidado, respeto y mejora del medio ambiente.

Mediante esta enumeración de los grupos de interés con sus posibles intereses, se define “los posibles puntos de intervención y los focos potenciales de problemas, pero, al mismo tiempo, también estamos explicitando las obligaciones que tiene la empresa y, por tanto, la extensión de su responsabilidad.” (García, 2004, p.194)

Para cumplir con todos estos objetivos cada vez las organizaciones elaboran más textos como los códigos de buen gobierno, los de ética y el balance social, todos con el fin primordial de demostrar la transparencia y su interés en ser parte del cambio social. También, para cumplir con sus objetivos todos los días inician procesos como el “apoyo a programas de desarrollo regional, las alianzas con entidades educativas, los proyectos para la productividad más limpia, las actividades conjuntas para fortalecer las cadenas productivas, la conformación de organizaciones que promuevan la participación de la comunidad o que ejerzan veedurías para luchar contra la corrupción.” (Villegas, 2003, p. 9)

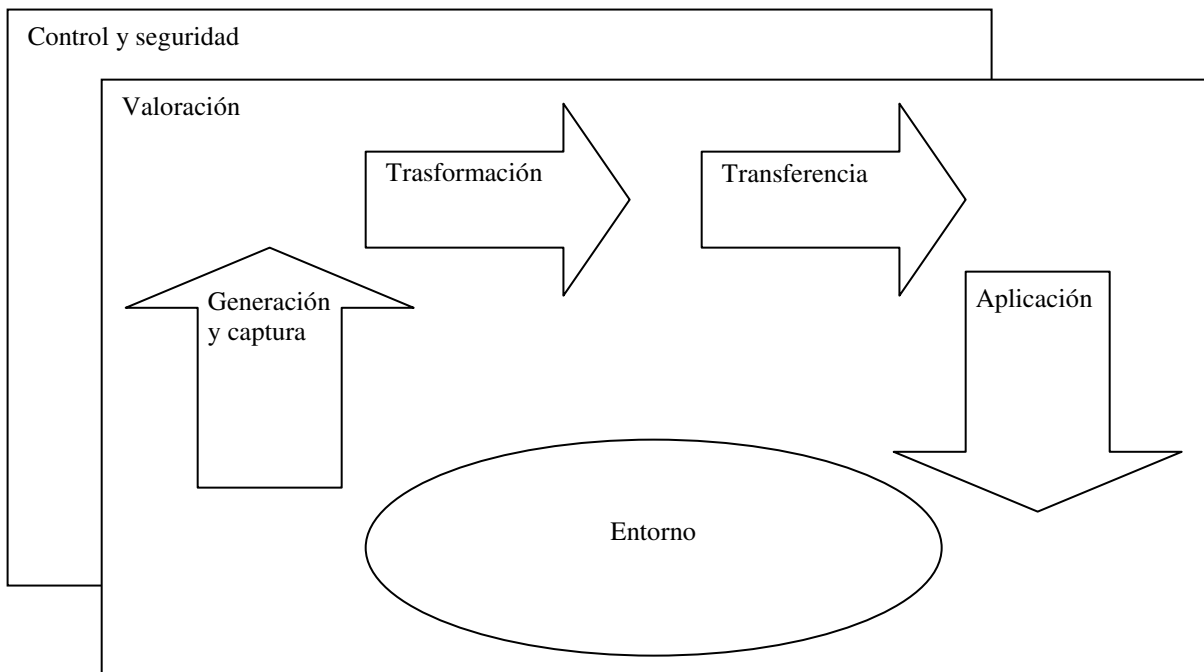
Por otro lado, el impacto de todas las empresas en la sociedad es diferente, por lo cual su responsabilidad varía y los grupos de interés son diferentes. Sin embargo, aunque la empresa sea pequeña o mediana influye en el “proyecto de sociedad donde todos quepamos, con la riqueza inherente a la diversidad, y la dignidad resultante de la equidad.” (Toro, 1997, p. 55)

Para concluir este apartado considero importante mencionar que mediante la relación continua y las demandas que presenta cada actor la organización tiene una fuente válida para apropiar conocimientos y elaborar planes de investigación y desarrollo que generen productos y servicios que suplan las necesidades y deseos de cada uno de ellos. Lo cual, se traduce en nuevos conocimientos que permiten validar la importancia de las organizaciones en la generación de riqueza, y por ende, en el desarrollo social.

4.4. Conversión del conocimiento en acción

En el primer capítulo se mencionó que la comunicación es acción, sin embargo, este es el espacio oportuno para hacer explícita esta concepción, puesto que a partir de cuatro procesos que están directamente vinculados con procesos de comunicación es posible que las personas puedan utilizar los conocimientos para poder tomar mejores decisiones y para fortalecer el capital intelectual de la organización.

Por lo tanto, para que el conocimiento tenga valor es necesario que se convierta en acción, las organizaciones deben seguir un conjunto de procesos, que según Parra (2004, p. 272), se pueden clasificar y graficar de la siguiente manera:



4.4.1. Generación y captura del conocimiento

Aunque este proceso ya lo había mencionado, es importante hacer énfasis en su importancia puesto que es la base sobre la cual toda estrategia de gestión de conocimiento debe partir. Consiste en la sistematización y comunicación del conocimiento que se genera al interior de la organización y el que se captura del entorno.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que la mayoría de información que recaudan las organizaciones proviene de eventos que se realizan en su interior. Sin embargo, cada vez se hace evidente la necesidad de captarla desde el entorno, como la relacionada con informaciones de los clientes potenciales y de la competencia, para poder dar cuenta de la realidad del sector económico, social y político que afecta a la organización.

- **Análisis del entorno:** Es parte de la inteligencia de negocios y consiste en monitorear los cambios en el entorno para realizar un análisis de las oportunidades y amenazas, al mismo tiempo que se estudian las debilidades y fortalezas para enfrentar estos cambios y sacarles el mejor provecho en aras de lograr los objetivos estratégicos. El análisis puede ser realizado de forma estructurada, con responsables y tareas asignadas, o de manera informal, mediante la cual los individuos, además de sus labores cotidianas, están atentos a los cambios que tengan algún impacto en la organización. “Este tipo de actitud conlleva inevitablemente al establecimiento de un ambiente de creación constante en el que los empleados, de acuerdo a lo que perciben en su medio, proponen ideas de nuevos negocios, productos o procesos que redundan en un aumento de los ingresos de la empresa o en una disminución de sus costos de operación.” (Parra, 2004, p.274)
- **Programas de investigación y desarrollo:** Permitir que los empleados puedan tener la oportunidad de ensayar sus ideas y evaluarlas junto con otros miembros de la organización conduce a la generación de conocimiento, y no siempre se hace necesario un departamento dedicado a esta clase de experimentos, puesto que todos los individuos están comprometidos con la elaboración de productos y servicios tanto para los clientes como para los demás grupos de interés, incluidos los mismos

trabajadores. “De esta manera, cuando las personas consumen productos o servicios de una organización social, lo que compran y consumen en esencia, es un complejo estructurado de conocimientos organizacionales materializados en productos y servicios.” (Marín, 2005, p.48)

- **Programas de planeación estratégica:** Cuando los procesos de planeación estratégica involucran a los individuos y se les permite expresarse libremente, estos constituyen paradigmas de acción desde una mirada interdisciplinar que permite aprovechar mejor los recursos del entorno para generar nuevos conocimientos y replantear los modelos mentales vigentes en la organización.
- **Redes de aprendizaje:** Estas redes hacen referencia a las comunidades de aprendizaje que ya había mencionado, donde los individuos gestionan el capital intelectual, facilitando su comunicación, para lograr alcanzar los objetivos estratégicos. “El conocimiento que se genera al interior de una comunidad y que circula de manera informal por la misma, puede volverse explícito por muchos medios, uno de los más exitosos es el registro sistemático de las experiencias especiales que vaya adquiriendo cada miembro de la comunidad. (Parra, 2004, p. 278) Esta información sirve de guía a otros individuos a quienes se les presenten problemas que necesiten soluciones ya planteadas o para avanzar en proyectos que involucren a más de un individuo. Sin embargo, no todas las comunidades de aprendizaje son iguales, por lo cual se hace necesaria una clasificación que permita entender sus principales diferencias. (Parra, 2004, pp. 280-281)
 - **Redes informales:** Son las que se presentan en la mayoría de ocasiones de forma esporádica, y los miembros comparten un interés en particular, por lo que comparten información a través de canales como el correo electrónico. Sin embargo, el aprendizaje no es colectivo y la interacción se delimita a la transmisión de información.
 - **Comunidades de interés:** Estas comunidades interactúan mediante foros sobre un tema específico que tiene como plataforma una página Web en Internet a la cual pueden acceder para participar libremente y de esta forma ir generando conocimiento que está al alcance de todos sus miembros.

- **Comunidades de práctica:** Estas comunidades están integradas por individuos que trabajan sobre un mismo tema y comparten sus experiencias para hacer más eficiente y eficaz su trabajo y el de sus compañeros. En la mayoría de los casos, comparten un mismo servidor mediante el cual pueden acceder a documentos sistematizados en una base de datos. Cabe resaltar que la importancia de estas comunidades está en que el “conocimiento teórico-experimental, cumple un papel determinante, porque el sintetiza la dialéctica de relacionamiento entre conocimiento tácito y explícito, esto es, no sólo explícita el conocimiento (dimensión teórica) sino que además visibiliza su acomodación o su aplicación (dimensión cultural)” (Marín, 2005, p.127)
- **Comunidades de objetivos:** Están conformadas por personas a las cuales se les ha delegado o han decidido alcanzar un objetivo concreto. Por ejemplo, “los miembros de la comunidad comparten conceptos, documentos, problemáticas y mejores prácticas a través de Internet y tienen periódicamente reuniones virtuales utilizando un sistema de videoconferencia compartido por todas las empresas del grupo.” (Parra, 2004, p. 281) Como en todos los casos, se busca utilizar el “cerebro corporativo” para poder ahorrar recursos económicos y de tiempo, y tomar mejores decisiones.
- **Equipos de trabajo:** Están conformados por un grupo personas de diferentes disciplinas quienes además de compartir conocimiento cooperativamente, trabajan en tareas y objetivos, utilizan herramientas tecnológicas, y están diferenciados en la estructura jerárquica. Estas personas deben tener un conocimiento compartido básico para aportar ideas y ser considerados como interlocutores válidos. Vale la pena hacer énfasis en que “las comunidades de conocimiento deben cimentarse fuertemente en la tecnología para poder lograr la interacción que necesitan sus miembros.” (Parra, 2004, p. 282)

En todos los casos mencionados, el conocimiento se comparte para acumularlo, potencializarlo y extenderlo, y es “patrimonio del colectivo, no del individuo, una cultura en la que las personas valen más por lo que enseñan y proyectan organizacionalmente que por lo que saben, y en definitiva una cultura

organizacional en el que el poder fluya del conocimiento organizacional.” (Marín, 2005, p.52)

- **Contratación de expertos:** Vincular individuos provenientes de otras organizaciones permite que los modelos mentales o paradigmas sean analizados y valorados desde otra mirada, con lo cual se busca encontrar las fortalezas y debilidades en la forma de pensar y actuar de la organización y generar nuevas estrategias para responder a las demandas de los grupos de interés.
- **Asesoría y consultorías:** Contratar personas externas a la organización puede colaborar a la captura de conocimiento siempre y cuando se establezcan medidas para que haya un compromiso de transferencia, y no se genere una dependencia para que los cambios sólo se puedan realizar cuando los consultores hagan presencia. Asimismo, como las organizaciones son sistemas, es necesario mirar el impacto de las asesorías en todas las divisiones para que se pueda sacar el mejor provecho del nuevo conocimiento.
- **Alianzas empresariales:** Cuando dos organizaciones crean alianzas se logra, cuando estas tiene éxito, superar algunas de las debilidades propias de cada una y generar sinergias para competir más efectivamente en el mercado. En esta relación, que ante todo es interacción entre dos culturas diferentes, cada una aprende de la otra, y se generan nuevos conocimientos que repercuten en el funcionamiento interno y en la concepción de realidad.

4.4.2. Transformación

Este proceso consiste en hacer explícito el conocimiento que se ha adquirido o generado para que las personas puedan acceder a él, con el mínimo de dificultades posibles, y de esta manera convertirlo en acción que mejore los procesos, amplíe o cambie la percepción de realidad, y en última instancia, permita a la compañía ser más competitiva. “El conocimiento puede codificarse de muchas maneras a través de metodologías como los mapas de conocimiento, las bases de datos de lecciones aprendidas, las historias de vida, las páginas amarillas, etc.” (Parra, 2004, p.287)

Además, considero relevante resaltar que mediante las plataformas digitales las personas pueden poner a disposición de los demás documentos que sirvan de referencia, análisis sobre proyectos en curso, y también, se pueden generar una más comunicación abierta que les permita a los individuos aportar desde el conocimiento propio sus argumentos para sacar el mejor provecho de la inteligencia colectiva.

4.4.3. Transmisión

Mediante este proceso las organizaciones conectan a las personas con las diferentes fuentes (humanas y técnicas) para estén en constante interacción con el conocimiento y lo puedan utilizar en su desempeño laboral. Además, a parte de los reconocimientos simbólicos –reciprocidad, reputación y altruismo– existen incentivos para estimular las conductas que conlleven la transmisión de conocimiento como vacaciones pagadas o educación en instituciones formales. En última instancia, el reto está en la “conversión del conocimiento individual o pasivo intelectual, en conocimiento organizacional o patrimonio intelectual de la organización.” (Marín, 2005, p. 43)

Algunas organizaciones preparan exposiciones o cursos periódicos preparados por expertos del interior de la organización sobre un tema específico para compartir el conocimiento, y en algunos casos, lo sistematizan para que esté disponible en el futuro. Asimismo, la transmisión se puede realizar mediante “tutorías directas, las comunidades de conocimiento, las ferias de conocimiento, los foros virtuales, los portales de conocimiento, los foros virtuales, la rotación de personal en la misma empresa y los conversatorios y “cafés de conocimiento” (Parra, 2004, p. 290)

Entre estas estrategias cabe recalcar que muchas son soportadas en medios digitales, que ahorra recursos económicos y de tiempo. Según Parra, “uno de los esquemas que se ha venido imponiendo cada vez más por su bajo costo y posibilidad de amplia cobertura es el denominado “e-learning” o aprendizaje a distancia utilizando medios electrónicos.” (2004, p.290)

4.4.4. Aplicación

El conocimiento se aplica a través de la toma de decisiones que cada individuo, según su posición jerárquica, realiza desde su puesto de trabajo. A pesar de todo el conocimiento que se pueda tener siempre existe la incertidumbre, pero esta se puede reducir si se estudian la mayor cantidad de variables “a través de un estilo de pensamiento sistémico y haciendo uso de la inteligencia colectiva de la organización, se logren avizorar los posible efectos en el corto, mediano y largo plazo de la interacción dinámica de todas esas variables.” (Parra, 2004, p. 291)

4.4.5. Valoración

Mediante este proceso se busca establecer el valor del conocimiento, crear medidas que lo protejan y permitan su aprovechamiento, y medir su retorno financiero, el cual es una de las justificaciones de la implementación de una estrategia de gestión de activos intangibles. Sin embargo, en la actualidad no existe un mecanismo de verificación válido para todas las organizaciones, pero la mayoría de ellas apuntan a explicitar las inversiones en desarrollo del capital humano, sistemas de almacenamiento y transmisión del conocimiento, inversión tecnológica y avances en las relaciones con los grupos de interés.

Entre los principales problemas para determinar el valor de los activos intangibles está en que su valor recae muchas veces en beneficio a largo plazo que no se puede determinar con precisión, y que existen muchas variables las cuales exigen interpretaciones subjetivas. Advierte Parra que, “Se han realizado muchos intentos para lograr este mágico informe que integre el valor de los capitales, tanto tangibles como intangibles de la organización. Claro que si estos últimos se logra medir, ya no serían tan intangibles” (2004, p. 292)

4.4.6. Control y seguridad

Este proceso busca crear las condiciones necesarias para preservar el conocimiento y prevenir su fuga o pérdida. Uno de los casos más comunes que se presentan es cuando una persona que acapara el conocimiento decide retirarse sin dejar a alguien capacitado para reemplazarlo, generalmente por otra oferta laboral o por su jubilación, y como consecuencia el normal funcionamiento de los procesos se ve afectado. Ante esta situación, existen estrategias como los mapas mentales para que las personas hagan explícito su conocimiento y se cree una base de información, mediante la cual también se crea conciencia sobre los saberes colectivos.

Otras estrategias que se implementan son, “organizar con los expertos de trayectoria en la organización, algún problema de capacitación a través del cual reviertan conocimientos en colegas jóvenes (...) La figura de aprendiz también es muy efectiva. En este caso, un empleado nuevo se coloca en pareja con un empleado de alta experiencia” (Parra, 2004, p.298) para que a través de la cotidianidad se transmitan los conocimientos.

Asimismo, es importante proteger el conocimiento que se ha hecho explícito para evitar la fuga de información, por lo que algunas de las plataformas digitales permiten que las personas se identifiquen mediante un usuario y una contraseña para que sólo puedan acceder a cierta información, la cual es mayor según las necesidades de cada individuo.

También es importante mencionar que la información actualizada y relevante es la que permite que una plataforma que soporta el sistema de gestión del conocimiento sea visitada y coherente con los objetivos organizacionales. Además, es necesario realizar copias periódicas para evitar que errores humanos o técnicos pueda borrar la información, por lo cual se debe trabajar para que se convierta en un hábito guardar la información en sitios diferentes, reales o virtuales.

4.5. Implementación de un sistema de gestión del conocimiento

Como se había mencionado, todo sistema de gestión de conocimiento es contingente a la cultura organizacional donde se trabaja, por lo que no existe una fórmula única para lograr que su implementación sea exitosa. Sin embargo, se puede tomar el ejemplo de algunas organizaciones y adaptarlo para evitar problemas que podrían ser recurrentes.

Entre las recomendaciones generales Iván D. Parra rescata que se debe entender esta estrategia como un conjunto de prácticas ayudan a gestionar el capital intelectual de la organización, por lo que los directivos siempre deben estar involucrados para tener un punto de apalancamiento que colabore en la resolución de conflictos que se presentan durante la implementación y el desarrollo de la estrategia. Además, si se entiende que la construcción del capital intelectual es “en esencia un proceso de integración y socialización del conocimiento, que tiene como alma integradora la cultura” (Marín, 2005, p. 26) se hace evidente la necesidad de políticas que permitan los espacios y recursos suficientes para poder superar todas las barreras en la etapa de implementación.

En su primera fase se aconseja que las estrategias se enfoquen en pequeños proyectos que se puedan implementar de manera rápida y que permitan una fácil evaluación y corrección, para que después se pueda extender el programa a todas las dependencias de la organización. Este proceso es útil en la medida que “si la implementación es rápida, la empresa empezará a ver resultados y a darse cuenta del valor que estos agregan, con lo que respaldará con mayor entusiasmo cualquier posterior emprendimiento.” (Parra, 2004, p. 300)

Asimismo, para que las estrategias se conviertan en parte de la cultura organizacional deben ir enfocadas a objetivos concretos, entre los cuales es muy común encontrar las que van orientadas a mejorar los negocios existentes y otras a buscar nuevas oportunidades para expandirse y aumentar el retorno económico.

Para lograr apalancar estas iniciativas las organizaciones tienen mayor éxito cuando piensan primero en las estrategias que buscan un cambio en la cultura mediante el mejoramiento en la interacción entre los individuos y la tecnología, antes que en los aspectos técnicos. Según Parra, “algunas organizaciones fracasan con sus proyectos de gestión del conocimiento porque parten de la falsa premisa de que si se implanta una sofisticada tecnología, lo demás vendrá por añadidura. No hay nada más erróneo. La gestión del conocimiento es ante todo una estrategia cultural (...) Primero viene la cultura, luego la tecnología.” (2004, p.303) Sin embargo, cuando las tecnologías están debidamente orientadas a la gestión del conocimiento se puede lograr lo siguiente:

“...rompen los paradigmas mecánico-deterministas característicos de la cultura burocrática (...) El sistema está estructurado no para centralizar la información, sino para extenderla y socializarla. Adicionalmente el sistema se nutre de manera aleatoria y no determinista, de la producción de conocimientos y lenguajes (signos y significados) que están en la periferia de la red y no en su administración central. La administración central del sistema de información, se convierte entonces en un facilitador y asistente técnico mas no su cerebro. El sistema ya no depende de ellos, depende esencialmente de quien lo suerte y lo cualifica en su uso.” (Marín, 2005, p. 244)

Asimismo, la gestión del conocimiento tiene su mayor utilidad cuando se convierte en parte de las estrategias organizacionales, lo cual implica que el aprendizaje debe ser una constante para todos los miembros de la organización. Para lograr este cometido muchas empresas crean la figura de *Chief Knowledge Officer (CKO)*, sin embargo, otras consideran que es mejor omitir este cargo para que la responsabilidad sea compartida desde el principio.

4.5.1. Etapas de la implementación

Como se había mencionado no existe una fórmula única para implementar una estrategia de gestión del conocimiento, sin embargo, con base en experiencias de muchas organizaciones Iván Darío Parra, considera que estas etapas son útiles para hacer explícitas algunas consideraciones que las organización realizan según sus condiciones.

- **Orientación y sensibilización:** La idea de implementar una estrategia de gestión del conocimiento se da generalmente de dos formas. La primera sucede cuando los empleados identifican prácticas que están relacionadas con esta estrategia y proponen, con el apoyo de las directivas, que se difundan a toda la organización para que el beneficio sea general. La segunda se presenta por iniciativa de la gerencia. “En ambos casos, debe llevarse a cabo un cuidadoso proceso de sensibilización y de orientación que proporcione una visión clara de lo que debe entenderse por gestión del conocimiento y cuál es su importancia estratégica.” (Parra, 2004, p. 307) Puesto que las falsas interpretaciones conllevan expectativas que si no se cumplen pueden generar frustración y desmotivación.
- **Contextualización:** La contextualización es el proceso de comunicación mediante el cual la estrategia se difunde a toda la organización y permite que las personas entiendan como va a ser aplicada y cuál es su rol. Esta etapa necesita la colaboración de todos los individuos para generar consensos en torno a los campos de aplicación y a los objetivos que se pretenden conseguir. De esta manera, se trabaja sobre el compromiso necesario para que el sistema tenga un “control implícito, basados en controles interiorizados, –que– son un medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, los cuales de dependen de reglas y reglamentaciones explícitas.” (Marín, 2005, p. 146)
- **Compromiso directivo:** Mediante este compromiso el sistema de gestión del conocimiento se legitima y por ende se destinan los recursos necesarios para que sea posible su implementación. En esta etapa, se requiere un cambio cultural promovido desde la comunicación mediante el seguimiento continuo “de evaluación y control, para que la gente adquiera esta actitud y abandone viejas prácticas como la de considerar que hay que atesorar el conocimiento porque éste significa poder, la de desconfiar en desarrollos no realizados en su área específica, la de desconfiar de conocimientos de personas de inferior nivel jerárquico” (Parra, 2004, p.307)
- **Operacionalización del sistema:** En la operación del sistema se requiere que existan personas con responsabilidades específicas, lo cual a su vez genera la necesidad de estructurar los procesos con sus respectivos procedimientos. A su vez, se debe

realizar un análisis de los recursos tecnológicos disponibles para utilizarlos con la mayor eficiencia posible.

- **Identificación y selección de proyectos:** Como había mencionado, los objetivos deben ser claros, por lo cual es necesario empezar por proyectos que tengan alto impacto organizacional y que hayan sido identificados mediante un diagnóstico que haga evidente los puntos de apalancamiento para mejorar los procesos. Entre las herramientas que se utilizan para el diagnóstico está el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) que permite establecer los recursos necesarios para la implementación.

Algunas organizaciones empiezan desde la comunicación por la sistematización de la información disponible y la puesta en marcha de plataformas que permitan interactividad, y por ende retroalimentación, para trabajar en los aspectos culturales y técnicos, y después implementar otros proyectos como los relacionados con las mejores prácticas, lecciones aprendidas, análisis del entorno, mapas de conocimiento, etc. En términos generales se puede decir que un proyecto de gestión del conocimiento que tenga éxito, es el que “cumple normalmente con estas características: está alineado con la estrategia –organizacional–, usa de manera intensiva herramientas tecnológicas, se concreta en procesos sistemáticos y, lo más importante, impulsa un cambio cultural.” (Parra, 2004, p.311)

- **Evaluación y seguimiento:** Durante el proceso de implementación es necesario realizar un constante seguimiento para poder evaluar el impacto y hacer los correctivos necesarios antes de que los problemas conlleven a la desmotivación de los individuos. También, para hacer explícitas las enseñanzas y poder utilizarlas cuando se pretenda ampliar el sistema de gestión del conocimiento a toda la organización.
- **Divulgación:** La divulgación constante, como proceso de comunicación, durante la implementación permite que los beneficios sean explícitos y se posicione el sistema, de tal manera que la participación de los individuos aumente convirtiendo las prácticas en parte de la cultura organizacional.

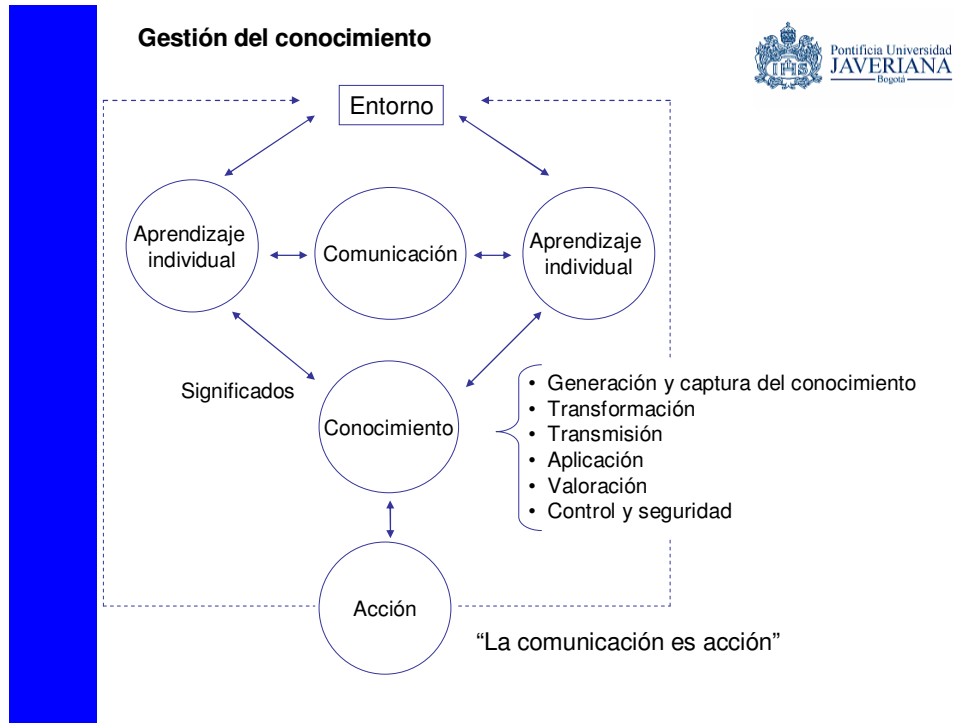
Además de estas etapas es necesario establecer en que estado se encuentra la gestión del conocimiento en cada organización para trabajar sobre la cultura organizacional y lograr

que la organización sea más competitiva. La siguiente propuesta de medición se basa en el “modelo de madurez de capacidades” desarrollado por el Software Engineering Institute de la Universidad Carnegie Mellon de Pittsburgh, Pennsylvania, Estados Unidos, retomado por Iván Darío Parra (2004). Según esta metodología, existen cinco niveles de madurez:

- **Inicial:** En la organización hay conciencia sobre la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento, sin embargo, sólo unas pocas personas realizan actividades para impulsarlo y toda la estrategia depende de ellos porque no existen políticas que garanticen los recursos necesarios y las herramientas para una participación colectiva
- **Replicable:** Existen políticas y procedimientos para gestionar el conocimiento, y los proyectos se aplican para otros procesos, proyectos y áreas.
- **Definido:** Los procesos y procedimientos son explícitos y existe información sistematizada. Además, se realiza, “de una manera estructurada, el aprendizaje del proceso e identifica las causas de problemas que pueden afectarlo.” (Parra, 2004, p. 315)
- **Administrado:** Se definen los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos efectivamente y con estándares de calidad, a la vez que existen métodos para descubrir problemas y acciones para solucionarlos de forma sistémica.
- **Optimizado:** La actitud que prevalece es la preventiva y no reactiva. “Se da un proceso de mejoramiento continuo gracias a la retroalimentación que se presenta en todas las acciones y procedimientos.” (Parra, 2004, p. 316) Además, hay un continuo análisis del entorno para poder generar los cambios necesarios mediante la innovación y el fortalecimiento de sus relaciones con los grupos de interés.

Para concluir con la gestión del conocimiento, se puede afirmar que una estrategia de esta clase no sólo beneficia al público interno de una organización sino a todos sus públicos objetivos, lo cual a su vez significa que su impacto en la sociedad es mucho más benéfico y su misión puede cobrar más sentido, lo cual se traduce en una mayor posibilidad de seguir creciendo y ser viable a largo plazo.

4.6. Mapa conceptual del capítulo



5. E-learning en las organizaciones

Cuando oigo, olvido.

Cuando oigo y veo, recuerdo un poco.

Cuando oigo, veo y pregunto o discuto con alguien más, comienzo a entender

Cuando oigo, veo, discuto y hago, adquiero conocimientos y habilidades.

Cuando enseño a alguien más, domino la materia.

(Mel Silberman, citado en Prieto y Van de Pol, p. 190)

Con la aparición de Internet y los medios digitales, las posibilidades para los profesionales de la comunicación social han aumentado en la medida que el diseño, el desarrollo y la elaboración de los contenidos han dejado de ser una competencia exclusiva de los ingenieros. Por esta razón, los comunicadores deben ser sujetos en capacidad de trabajar sobre nuevos formatos digitales para poder ser competitivos ante las nuevas exigencias de los usuarios, en este caso de estudio, el público interno de la organización.

Ante esta nueva realidad, ya se existen algunas reflexiones sobre la necesidad de empezar a pensar en “comunicadores digitales” capaces de manejar aspectos como el hipertexto, entendido como “un sistema de escritura electrónica que organiza información de modo no lineal, con base en ‘estructuras red’, esto es, estructuras constituidas por nodos y enlaces.” (Rodríguez, 2007, p. 128)

El lenguaje hipertextual supone la necesidad de desarrollar competencias relacionadas con la organización de la información, su profundización y técnicas para que la distribución de la información satisfaga las necesidades de los usuarios. Pero ante todo, supone que el comunicador desarrolle la capacidad de elaborar relatos en forma no lineal.

En términos generales se puede decir que las nuevas tecnologías y el uso de Internet exige que el comunicador pueda mezclar “viejas destrezas con algunas nuevas: capacidad de selección, análisis y síntesis, verificación, contraste, jerarquización, veracidad y calidad en sus informaciones son viejas rutinas y exigencias que siguen vigentes. A ellas

se unen otras nuevas destrezas como el conocimiento de los lenguajes multimedia e hipertextuales y el desarrollo de las capacidades comunicativas y relacionales.” (Gutiérrez, 2008, p.6)

Entre estas nuevas exigencias también está la de gestionar el conocimiento mediante la producción y distribución de información que tenga como objetivo el aprendizaje, para lo cual se requiere tener conocimientos sobre la cultura de la organización y elaborar nuevas formas para que los individuos interactúen, participen y puedan acceder a informaciones más específicas.

Entre las herramientas de gestión del conocimiento se puede utilizar el e-learning. El cual, como todas las nuevas estrategias en las organizaciones requieren ser promocionadas y publicitadas desde la comunicación para que las personas conozcan el funcionamiento del sistema, las ventajas que ofrece y los nuevos usos que permite para que el valor agregado quede explícito.

Para la promoción se pueden utilizar medios como la Intranet, el sitio Web y organizar concursos que involucren a todos los usuarios, que en términos ideales, son todos los trabajadores. También, en la etapa de introducción y diseño existe la posibilidad de involucrar a las personas al permitirles dar a conocer los contenidos que ellos consideran más importantes mediante herramientas como los foros para que se expresen y den a conocer sus principales inquietudes.

Asimismo, la promoción puede utilizarse para lograr que los empleados se motiven a utilizar las nuevas tecnologías y a participar en los diferentes programas como las comunidades de aprendizaje en línea. Para lograr este cometido, el acceso a los contenidos debe estar siempre disponible y la información que es contingente a factores coyunturales, actualizada para lograr que los individuos visiten el sistema y le otorguen la credibilidad necesaria. Estas dos condiciones son necesarias tanto en la implementación como en el mantenimiento, las cuales a su vez pueden usarse como propaganda si se

comunica la utilidad percibida por los usuarios para que otros individuos que no han participado entiendan los beneficios y se involucren en la estrategia.

Por otra parte, existen tecnologías que permiten determinar qué páginas han sido visitadas, cuáles han sido las inquietudes de los usuarios, desde que computador se han realizado las visitas, la hora y la fecha, el tiempo de duración y el recorrido por toda la interfaz, para poder realizar diagnósticos a partir de la información adquirida y trabajar sobre los contenidos que los usuarios consideran útiles.

Además, para las justificaciones desde la comunicación es importante recalcar la reducción del tiempo que implican estos sistemas en la colaboración entre los individuos en temas relacionados con la gestión de la información y la comunicación, en especial en las organizaciones que tienen sedes ubicadas en diferentes lugares geográficos. En estos casos, los sistemas también son útiles para gestionar la cultura organizacional puesto que muchas veces por la distancia física las sedes desarrollan características propias que impiden consolidar una sola identidad e imagen.

En toda la estrategia es necesario darles a conocer a las personas la forma como ellos pueden participar en la construcción de la información y en su publicación, para que no toda la producción esté centrada en una sola persona y los contenidos pierdan su potencial más grande, el de ser contruidos por diferentes personas mediante trabajos de cooperación. En algunas ocasiones, es también importante responsabilizar a las personas por alguna parte de la interfaz y su actualización, puesto que el funcionamiento del sistema se afecta si una parte no cumple con los objetivos presupuestados.

Es importante también hacer énfasis en que las tecnologías digitales en general necesitan de un acompañamiento constante desde los aspectos culturales, puesto son los humanos quienes las utilizan. Además, en muchas ocasiones suponen, la reevaluación de las jerarquías, profundos cambios en las formas de relacionarse de los individuos y la gestión de la información, esta última para evitar la saturación de contenidos irrelevantes mediante la elaboración de una estructura que permita presentar la información de tal

forma que las personas acepten los nuevos formatos, los entiendan y los puedan compartir con otras personas.

Desde esta perspectiva, es pertinente rescatar aspectos con el diseño y la usabilidad para que los usuarios puedan interactuar con las interfaces de una forma amigable, fácil y no represente la inversión de tiempo extra. Lo cual implica para el comunicador la responsabilidad de trabajar con las actitudes de los usuarios frente al sistema, las cuales muchas veces generan resistencias, en especial a la hora de compartir el conocimiento.

En cuanto al diseño, también es importante recalcar que la interfaz debe responder a los criterios de identidad propios de cada organización, y un nivel superior, ajustarse a los requerimientos propios de cada usuario en aspectos como la presentación de los contenidos y su distribución.

En términos generales se puede agregar que el comunicador es un profesional que tiene las competencias para elaborar estrategias completas de comunicación que respondan a las demandas de la “sociedad del conocimiento” en la era digital, afrontar los cambios del entorno y del interior de la organización. Lo anterior implica entender y gestionar los nuevos lenguajes, formatos, códigos, narrativas, géneros y demás transformaciones que se presentan en el intercambio de información para poder aumentar las posibilidades de interacción en redes y gestionar el conocimiento.

Además, está en capacidad de gestionar la información, crear planes para motivar a las personas a compartir su conocimiento, transformar la cultura organizacional, implementar estrategias de comunicación de marketing para motivar a los usuarios, a través de las herramientas digitales, a usar las nuevas tecnologías. Estas tareas suponen modificaciones en los medios como se comunican los individuos, exigen trabajar con más fuentes de información y en última instancia alinear el uso de las tecnologías con los objetivos estratégicos de la organización.

5.1. Introducción al e-learning

Para que una organización pueda implementar una estrategia de e-learning, como herramienta de gestión del conocimiento, para capacitar a sus empleados, crear comunidades de aprendizaje y mejorar el desempeño es necesario que exista una estrategia, un gran patrocinio y una ejecución con control y seguimiento constante. También, es indispensable trabajar a través de la comunicación para que se puedan superar las resistencias que conllevan los cambios culturales que supone la implementación del e-learning y poder posicionar la estrategia.

En términos más generales, “requiere de aportaciones interdisciplinarias que provienen del campo del aprendizaje, de la teoría de sistemas y de la interrelación entre conocimiento, representaciones, aprendizaje e impacto de las nuevas tecnologías de la información sobre la estrategia y el comportamiento organizativo.” (Juárez, 2002, p.9)

En la actualidad, la demanda por el e-learning proviene tanto de las directivas de la organización como de los empleados, puesto que último grupo ha ido aumentando su conciencia sobre la necesidad de estar actualizado para enfrentar “los desafíos específicos que enfrenta en su trabajo cotidiano (...) Este grupo de estudiantes es muy práctico: necesitan solución rápida para resolver un determinado problema; no tienen paciencia para la teoría, prefieren casos de la vida real que reflejen su práctica diaria.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.174)

Desde esta perspectiva, es pertinente aclarar que la educación con base en computadores (CBT) ha existido desde las décadas de 1950 y 1960. En sus inicios las posibilidades de interacción y utilización de diferentes medios eran reducidas, y generalmente al aprendizaje se le hacía una pregunta con varias respuestas de las cuales podía escoger una, y no existía retroalimentación para justificar los errores, por lo cual el aprendizaje era mínimo.

Por lo tanto, la enseñanza por computadores no es algo novedoso, sin embargo, el avance de la tecnología junto con el acceso a Internet han permitido que esta opción se convierta

en una herramienta muy eficiente para eliminar las distancias físicas y el tiempo que antes tenían que utilizar para lograr que los miembros de las organizaciones llegaran hasta el lugar de capacitación –salón de clase–, donde la información muchas veces estaba desactualizada y no podía ser utilizada para el desempeño cotidiano. “No es solamente una invasión técnica la que nos conduce hacia el e-learning. Los negocios necesitan obtener información –incluso información que está cambiando- para un gran número de personas, más rápido que nunca. Ellos necesitan bajar los costos globales de crear una fuerza de trabajo que se desempeñe más rápido y mejor que la competencia, y hacerlo 24 horas al día, siete días a la semana para personas ubicadas alrededor del mundo.” (Rosenberg, 2002, pp. XVI - XVII)

Como se había mencionado, cuando se trabaja con herramientas digitales muchas veces se cree que la tecnología en sí misma es la solución a los problemas de conocimiento, lo cual no es cierto, pero “la tecnología empleada deberá acompañar a una buena propuesta educativa. Si ésta es mala ninguna tecnología la puede reemplazar y los resultados serán negativos, mientras que la recíproca puede ser efectiva, ya que la equivocación en la selección de la tecnología puede enmendarse con una buena enseñanza.” (Juárez, 2002, p.54)

Sin embargo ignorar la tecnología también limita las oportunidades, en especial cuando las personas están conectadas a redes, que les permiten acceder a información y que están alineadas con una cultura organizacional decidida a sacarles el mejor provecho. Desde esta perspectiva, es indispensable hacer un análisis sobre los valores, costumbres y hábitos creados, transmitidos y legitimados al interior de la organización (significados compartidos), para poder realizar estrategias que se ajusten a la realidad de cada empresa.

Asimismo, para que una estrategia de esta naturaleza tenga éxito es indispensable que incluya, tanto en su planeación como en su ejecución, la construcción de una cultura de aprendizaje que incluya la adaptación a los cambios que esta supone, para que el término aprendizaje cobre un nuevo sentido que va más allá de “la instrucción formal o el entrenamiento –hacia uno que vea el aprendizaje en un contexto organizacional más

amplio-, como el crecimiento del capital intelectual de la firma y la habilidad para altos desempeños individuales y organizacionales.” (Rosenberg, 2002, p. XVII)

Desde este enfoque estratégico es necesario hacer una distinción entre aprendizaje en línea y una estrategia de e-learning, puesto que la segunda es más que una plataforma digital o un curso de aprendizaje diseñado para ser ejecutado por computadores. Asimismo, porque tiene “un hilo estratégico que mantenga todo junto, basado en el “*por qué* hacerlo” y no solamente en “cómo hacerlo”, la mayoría de programas han tenido un mínimo impacto o a la sumo una corta vida.” (Rosenberg, 2002, p. XVII) Estos dos efectos son debidos, en gran parte, a que los individuos no conciben una estrategia organizacional que busca convertir el aprendizaje en hábito, sino como un programa temporal o una moda transitoria.

Según Rosenberg (2002, p. XVIII) existen seis premisas básicas para que una estrategia de e-learning pueda satisfacer las necesidades de las organizaciones y puedan tener un impacto tanto en el capital intelectual como en la cultura organizacional. A continuación las menciono, pero su profundización se realizará en el transcurso de este capítulo.

- **Internet es la clave para la revolución del aprendizaje.** Sin embargo, la tecnología es sólo una herramienta, y lo importante es la estrategia que se soporta en ella. Según Prieto y Van de Pol, “el papel de la tecnología es la de “entregar” dicha enseñanza, y está por tanto, subordinada a ella.” (2006, p.164)
- **El salón de clase todavía es un método de enseñanza vigente.** Hasta el momento la tecnología no ha podido reemplazar en todas las ocasiones los profesores de las aulas. Sin embargo, se han ido suprimiendo o se han ido complementando con estrategias de e-learning.
- **El aprendizaje es un proceso cultural continuo, no una sucesión de eventos.** Como se había mencionado, el aprendizaje es un fenómeno que se presenta formal o informalmente, por lo cual las personas deberían tener a su disposición oportunidades de adquirir nuevo conocimiento en distintos sitios y momentos, no sólo en las aulas de clase y con un profesor presente.

- **El aprendizaje es más que educación y entrenamiento.** Según el autor “es una *disciplina* genuina, completa con un cuerpo de conocimiento discernible, basado en una investigación sistemática y una búsqueda empírica que puede dominarse a través de una educación formal centrada en una experiencia amplia.” (2002, p. XVIII)
- **El conocimiento puede a través del e-learning ser gestionado por personas que no están en el negocio de la enseñanza.** En primera instancia es necesario distinguir entre el aprendizaje, que es una actividad inherente al ser humano, con la instrucción. Existen muchas formas de adquirir conocimiento a través de medios electrónico sin que estén diseñados para la instrucción.
- **El desarrollo de la estrategia y su implementación no terminan.** Las estrategias van evolucionando según la capacitación de los empleados, la tecnología disponible en el mercado, y la correlación entre la información y los objetivos estratégicos de la empresa.

Sin embargo, cualquier estrategia lo primero que se debe tener en cuenta son los usuarios porque de ellos depende la viabilidad y los resultados del proyecto. En la actualidad, ellos “están cada vez más decididos a invertirse para prepararse para un mundo profesional progresivamente más especializado y competitivo.” (Arias, 2001, p.40)

La tecnología también es importante porque el e-learning es primera instancia una estrategia con soporte en la Internet, la cual es indispensable para superar los viejos sistemas de educación como los que tienen su soporte en los CD-ROM y los DVD. Asimismo, la interacción en redes es otra posibilidad para reemplazar las viejas tecnologías que eran utilizadas para el aprendizaje y dejarlas como soportes de almacenamiento. Puesto que “gracias a la ayuda de las TIC actuales, superar uno de los obstáculos que, históricamente, habían impedido que se manifestara con fuerza como un sistema educativo válido y eficiente. Estamos hablando de la posibilidad de interacción entre los propios estudiantes.” (Sangrà, 2006, p.18)

Desde esta perspectiva, el aprendizaje trasciende el entrenamiento, lo cual se hace evidente con el conocimiento que se genera mediante el acceso a información que

proviene desde diferentes fuentes. Por lo tanto, es necesario un sistema de aprendizaje que se adapte a las características de inmediatez y que pueda discernir entre la información relevante y la que no lo es, siempre teniendo en cuenta que debe estar correlacionado con los objetivos de la organización y permitir el mejoramiento del desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos. Según Rosenberg (2004, pp.5-6) los cuatro elementos básicos del entrenamiento son:

- Intenta mejorar el desempeño mediante la definición de un problema que requiera de una estrategia de aprendizaje con metas y objetivos específicos para ser solucionado.
- La elaboración de un diseño que sea acorde con la estrategia de instrucción, que se adapte a los usuarios y permita una retroalimentación mediante la cual se puede evaluar el impacto del aprendizaje en términos de efectividad.
- Los aspectos técnicos mediante los cuales se va a presentar la información –recursos físicos y tecnológicos– y la forma en la cual los usuarios pueden acceder a los contenidos.
- En algunos casos, dependiendo de la profundidad del entrenamiento, se requiere la elaboración de medios para evaluar y certificar que las personas fueron participes de los programas.

En la actualidad, gran parte del entrenamiento se continúa dando en el salón de clases. Sin embargo, cada día es más frecuente encontrar nuevas estrategias dirigidas hacia la tecnología. Según Rosenberg (2002, pp.7-9) existen cinco áreas principales donde se hace visible esta transformación.

- **Del entrenamiento al desempeño:** El entrenamiento que tiene valor es el que le sirve a la organización a alcanzar sus objetivos de la organización. Sin embargo, para mejorar el desempeño también es necesario “crear un buen ambiente de trabajo, ofrecer adecuados incentivos y motivación y dar una apropiada retroalimentación y preparación.” (Rosenberg, 2002, p. 7)

- **Del salón de clase al acceso personalizado:** El entrenamiento debe ser accesible para los empleados sin importar la hora ni el lugar donde se encuentran porque ahorra tiempo de desplazamiento y costos en la movilidad de los empleados, y porque el ritmo de aprendizaje varía entre las personas. Sin embargo, el entrenamiento algunas veces hace necesaria la presencia de las personas en el salón de clases, pero esto no excluye la utilidad de la tecnología y su posibilidad de combinarla con otros métodos de enseñanza.
- **Del papel al texto digital:** A diferencia del papel, a través del Internet el contenido ofrecido por las organizaciones se puede actualizar de manera continua e inmediata, y su producción no requiere grandes inversiones cuando se cuenta con la tecnología necesaria.
- **De instalaciones físicas a instalaciones en red:** Gran parte de los salones de clase se han trasladado a plataformas digitales como las Intranets, lo cual crea la posibilidad de un “entrenamiento basado en equipos, construcción de cultura y resolución de problemas. En muchos casos el entrenamiento basado en la Web es un requisito para atender un curso en vivo.” (Rosenberg, 2002, p.8)
- **Del tiempo cíclico al tiempo real:** En la lógica del mundo digital la velocidad es determinante, hasta el punto en que se puede convertir en una desventaja competitiva. Según el autor hay programas de entrenamiento que caducan después de su primer uso, por lo cual, en situaciones que requieran de información actualizada es mejor utilizar sistemas digitales que permitan trabajar con base en la realidad.

Por otra parte, para el aprendizaje es necesario realizar una inversión de tiempo que en muchas ocasiones las personas y las organizaciones no tienen, o no quieren invertir, en especial cuando la información es anticuada y por lo tanto irrelevante. Pero, el mercado exige que las personas estén en continuo aprendizaje y las organizaciones innoven, y ante esta necesidad, existe la posibilidad de informalizar el proceso de adquisición de conocimientos y llevarlo al sitio de trabajo para que se convierta en apoyo al desempeño. Para lograr este objetivo las organizaciones trabajan en la creación de una cultura de aprendizaje apoyada por líderes que impulsan las estrategias porque las consideran ventajas competitivas, y por ende, promueven la sostenibilidad de los programas.

Además, cabe resaltar que el entrenamiento dirigido a mejorar el desempeño es útil en la medida que la información se le entregue al usuario adecuado, puesto que no todos necesitan los mismos conocimientos. Desde este enfoque se entiende por usuario “tanto a alumnos individuales como a un grupo de alumnos que intervienen en un proceso formativo concreto.” (Arias, 2001, p.49)

De esta forma se puede minimizar la necesidad de tener un instructor para evitar que los empleados tengan que recurrir a la prueba y el error como método de aprendizaje, y pueden llegar a diferenciar entre los modelos que les funcionan y los que no lo hacen.

5.2.El rol del e-learning

Por lo tanto, el e-learning más allá de instrucción y artículos de clase para gestionar información se puede utilizar para el apoyo del desempeño, en especial si se garantiza el acceso a la memoria colectiva que es en sí misma un complemento para el entrenamiento. “Cuando tengamos una necesidad de aprendizaje que requiera instrucción, podemos usar entrenamiento, y cuando es una necesidad de aprendizaje que más apropiadamente requiere información, podemos usar gestión del conocimiento.” (Rosenberg, 2002, p.11)

El entrenamiento se puede presentar en coyunturas donde se requiere que los empleados cuenten con conocimientos básicos o donde la estandarización de los procesos es fundamental para las organizaciones. En estos casos un entrenamiento basado en computador (CBT), que puede ser enviado de forma digital, presenta una instrucción delimitada, precisa y elaborada según las necesidades específicas de los aprendices, y por lo tanto es más útil.

Sin embargo, cuando necesitan aprender con rapidez y seguridad sobre elementos coyunturales es más útil un sistema de gestión de conocimiento, puesto que los usuarios pueden compartir información que adquieren en el transcurso del tiempo. Asimismo, Una buena herramienta es un sitio Web que permita ser actualizado por los miembros del

equipo porque otras estrategias, como las soportadas en medios como los CD-ROM o DVD, requieren mayor tiempo para su elaboración, y no permiten la flexibilidad necesaria para su constante modificación.

En todo caso, el desafío es distinguir entre la necesidad de instrucción (entrenamiento en línea) y la de información (gestión del conocimiento), ya que ciertas personas prefieren la primera, aún cuando no es necesaria. Para realizar la distinción presento textualmente la tabla “características de la instrucción y la información” elaborada por Rosenberg. (2002, p.13)

Instrucción	Información
<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada en un resultado de aprendizaje específico. • Propósito definido por diseñadores instruccionales, instructores, etc. • Basada en un fuerte diagnóstico de las necesidades y características del usuario y orientada a suplir todas esas necesidades específicas. • Secuenciada por una óptima retención de la memoria. • Contiene presentación, práctica, retroalimentación y componentes de valoración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada en el contenido de una organización específica de contenidos. • Propósito definido principalmente por los usuarios. • Basada en las características de una disciplina particular del conocimiento y orientada a los usuarios. • Secuenciada para una óptima referencia. • Primordialmente centrada en una presentación efectiva.

Por otra parte, en la actualidad hay organizaciones que han creado estrategias para que el aprendizaje sea transversal a todas las actividades. En algunos casos se hacen nombramientos de nuevo personal como los CLO (Chief learning officers) o CKO (Chief knowledge officers). Aunque no todas las empresas los utilizan, como lo había mencionado, “esos nuevos líderes buscan no sólo ofrecer cursos de entrenamiento sino, más bien, demostrar un claro vínculo entre las inversiones en aprendizaje y estrategia del negocio, y crear y mantener una cultura creadora y compartidora de conocimiento” (Rosenberg, 2002, p.13)

Además de Internet, como herramienta para eliminar las barreras de tiempo y espacio, es necesario transformar el clima y la cultura para que se aliente a generar y compartir el conocimiento y se incorpore en las decisiones, iniciativas y actividades de la organización. Por lo tanto, para motivar a los empleados es necesario conocer sus necesidades, a las cuales ya había hecho referencia, pero considero importante profundizar.

- **El acceso.** Los empleados deben estar en capacidad de acceder a la información en cualquier lugar y momento para lograr mejorar su desempeño. El acceso está constituido por cuatro dimensiones, en primera instancia que la infraestructura técnica permita acceder los contenidos, segundo la posibilidad de recuperar información y utilizarla según las necesidades propias. También, que sea flexible y se acomode a “los horarios de los aprendices y no los horarios de los entrenadores; y *el tiempo*, relacionado con la necesidad de disponer de tiempo para emplearlo en la obtención, revisión, absorción y aprendizaje de la información.” (Rosenberg, 2002, p.14) En otras palabras, cuando las personas no están en la capacidad de gestionar la información ningún sistema de entrenamiento o gestión del conocimiento es útil.
- **La calidad.** Para que el sistema tenga éxito es indispensable que el enfoque de la información que está a su disposición sea “confiable, exacto, completo, organizado y rotulado para una fácil recuperación y uso.” (Rosenberg, 2002, p.14) Puesto que el contenido que no cumpla con las anteriores características puede dejar de ser percibido como útil por los miembros de la organización, y por lo tanto no lo gestionan para favorecer la inteligencia colectiva.
- **El balance.** En un programa de e-learning debe existir un balance entre entrenamiento e información, y distinguir que se debe dar por cada vía. En términos generales cuando las personas participan en “un entrenamiento para aprender algo que ellos podrían averiguar más fácilmente, desperdiciamos su tiempo y nuestros recursos. Por otra parte, si nosotros en realidad necesitamos entrenar gente para cierta habilidad o competencia, entonces, simplemente enviarles a una ayuda de trabajo o un sitio en la Web no sería adecuado.” (Rosenberg, 2002, p.15)

Además de las estas características, las organizaciones tienen que cumplir con tres requerimientos para satisfacer las necesidades de los empleados, que son: “la información correcta, una cultura abierta y una tecnología efectiva.” (Rosenberg, 2002, p. 15)

- **Información.** Para que las personas no sientan que están desperdiciando tiempo la información entregada por las organizaciones debe llegar seleccionada según las necesidades específicas de los empleados y en el momento oportuno, sin importar que el contenido esté en continuo cambio.
- **Cultura abierta.** El acceso y producción de conocimiento debe ser estimulado para que no se quede en pocas manos, como lo había mencionado en el apartado de gestión del conocimiento, en aras de hacer explícita la inteligencia colectiva y crear una cultura de aprendizaje.
- **Tecnología efectiva.** En cuanto a la tecnología las organizaciones necesitan mantener una relación costo-beneficio que sea adapte a sus necesidades, y que le permita a los empleados acceder de forma fácil a información actual sin que interrumpir sus labores o les genere una distracción innecesaria. Asimismo, ante la saturación de información que están expuestos los individuos se hace imprescindible trabajar en un sistema con tecnología estandarizada para que los individuos puedan gestionarla sin generar la necesidad de realizar una alfabetización tecnológica para que puedan trabajar sobre diversos formatos.

5.3. Historia previa al e-learning

Las ventajas actuales del e-learning no siempre han sido las mismas y son parte de un proceso de nuevas formas de aprendizaje que todavía no ha terminado. Desde esta perspectiva, entre los principales esfuerzos por educar a las personas sin la necesidad de asistir a un salón de clase estuvo la televisión educativa. Sin embargo, no tuvo el impacto deseado porque carecía de la capacidad para interactuar con los estudiantes, no existía retroalimentación y no se ajustaba a las necesidades de cada individuo. Por lo tanto, la televisión fue un sistema unidireccional de transmisión de información.

Para lograr crear sistemas que permitieran la interacción se empezó a trabajar en entrenamiento basado en computadores (CBT), en especial en las décadas de 1970 y 1980. Pero fue hasta que el computador personal llegó a millones de oficinas y casas cuando los programadores dedicados a desarrollar CBT empezaron a imaginar un hardware común para todos sus programas. “Pero esta señal esperanzadora tuvo corta vida, pues las diferencias en hardware, software, lenguajes de programación y otras barreras técnicas hicieron la disponibilidad universal más un deseo que una realidad.” (Rosenberg, 2002, p. 22) Los programas se desarrollaron en diferentes formatos, y cuando un programa salía al mercado con pretensiones de universalidad su plataforma tecnológica era considerada obsoleta en corto tiempo.

Para ese entonces los computadores contaban con discos duros de poca capacidad, velocidad lenta, diagramación básica, y en muchos casos programas aburridos. A pesar que los programadores realizaron esfuerzos, la mayoría de programas CBT estaban soportados en textos escritos. En esta época los encargados del diseño eran por lo general ingenieros que desarrollaron programas mediante los cuales “el aprendiz leía unas pocas pantallas, respondía a unas cuantas preguntas mal escritas con mínima retroalimentación, y luego lo hacía todo completo desde el comienzo. Y si usted olvidaba algo, era imposible buscar en el programa para encontrarlo” (Rosenberg, 2002, p. 23).

Otro problema consistía en la desactualización de los programas. Entre las principales causas de este fenómeno se encontraban los continuos avances tecnológicos, la actualización del producto derivada de un cambio estratégico en la organización o una transformación en el entorno. Lo cual conllevó a que los directivos de las organizaciones dejaran de invertir en programas de educación mediados por computadores y en las actualizaciones que exigían los adquiridos. Por lo tanto, la aplicación de estos programas se relegó sólo a suplir la necesidad de instruir a muchas personas en poco tiempo, o en situaciones donde el contenido no se desactualizara.

Cuando empezó la década de los noventa las compañías dedicadas a la tecnología de aprendizaje enfrentaban cuatro problemas según Rosenberg (2002, p.24), de los cuales recupero tres. Primero, los avances tecnológicos y los cambios que estos suponen impedían la elaboración de programas para todas las plataformas que se utilizaban en el mercado. Segundo, por las limitaciones propias de la tecnología de la época los programas eran calificados como aburridos y poco innovadores. Tercero, como consecuencia de los cambios del entorno la información perdía vigencia y su actualización era muy costosa, y por ende los encargados de aportar los recursos económicos dejaron de invertir en estas estrategias.

Desde esta perspectiva se puede afirmar que las tecnologías de aprendizaje han tenido varios ciclos caracterizados por el fracaso, en especial las que utilizaron “los nuevos entornos telemáticos con los mismos propuestos pedagógicos anteriores” (Sangrà, 2006, p.24). Cuando se desarrollaba una nueva tecnología para resolver problemas educativos surgían expectativas que no se satisfacían porque su efectividad y diseño eran pobres, lo que conllevó a la percepción negativa de la utilización de la tecnología, y por lo tanto hubo un retorno a las aulas de clases.

Sin embargo, en la actualidad se han superado la mayoría de los problemas técnicos y se ha podido estructurar un sector económico dedicado al e-learning con muchas alternativas, entre las más populares se encuentran los cursos en línea con interacción entre estudiantes e instructores y el acceso a bibliotecas virtuales. También ha crecido la oferta de las “e-universidades” que ofrecen programas de grado utilizando el modelo tradicional de educación formal.

Por otra parte, existen compañías dedicadas a crear infraestructuras de aprendizaje y redes para organizaciones y universidades mediante sistemas como el Blackboard y WebCT que “permiten a los clientes crear programas de aprendizaje directamente en la Web sin invertir en sus propias herramientas o infraestructura” (Rosenberg, 2002, p.26)

Asimismo, existen compañías que mediante estrategias de transmisión de conocimiento capacitan a sus grupos de interés y elaboran contenidos según sus necesidades. Dentro de esta misma lógica, algunas organizaciones ponen a disposición de los clientes conocimientos para mejorar sus relaciones con ellos, puesto que “ninguna empresa puede alcanzar el éxito sin clientes satisfechos, y la única forma que tienen las empresas de satisfacer a los clientes es estableciendo relaciones con ellos.” (Honeycutt, 2001, p. 47) Entre los elementos comunes se encuentran los glosarios, la posibilidad de escribir a la empresa para recibir retroalimentación y links a otros sitios Web para profundizar sobre algún tema.

También han emergido un gran número de nuevos portales de aprendizaje que se pueden dividir en dos grandes grupos según su enfoque, los orientados al consumidor o a las organizaciones. “La mayoría de estos portales ofrecen a los clientes programas de aprendizaje preformateados, muchos creados por terceras personas. Varios ofrecen también libros y otros artículos para la venta. Igualmente hay sitios de aprendizaje compuestos por completo de propuestas hechas por gente externa a ellos.” (Rosenberg, 2002, p. 26)

Para dar una definición sobre el impacto del e-learning, me atrevo a afirmar que es una dimensión de oportunidades que trasciende las expectativas tradicionales de aprendizaje formal, y que por sus cualidades permite construir o indagar conocimientos para que el aprendizaje llegue casi hasta donde las personas estén dispuestas. En palabras de Sangrà, “Estamos aún lejos de los límites que puede ofrecernos la educación virtual. Cada paso que demos descubrimos nuevas aplicaciones, mejores aprovechamientos, nuevos enfoques. Queda mucho camino por recorrer.” (2006, p.26)

5.3.1. Definición del e-learning

Durante toda la historia el e-learning ha sido definido de muchas formas, y bajo este concepto “se cobijan un sinnúmero de actividades que guardan relación con la educación y que se dirigen a públicos objetivos muy diferenciados.” (Arias, 2001, p.40)

En términos generales una definición que considero válida es que el “e-learning es la ampliación del entorno de aprendizaje más allá de sus tradicionales límites físicos, geográficos y temporales, a través del uso de tecnologías digitales en red.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p. 143)

Sin embargo, existen definiciones como la expuesta por Rosenberg, quien este concepto como: “E-learning se refiere al uso de las tecnologías del Internet para proveer un amplio despliegue de soluciones que mejore el conocimiento y el desempeño.” (2002, p.28) Este autor, en el mismo texto, afirma que los criterios fundamentales para definir una estrategia como e-learning, son: En primer lugar que el e-learning “está vinculado en redes, las cuales hacen capaz de actualización instantánea, almacenamiento y recuperación, distribución e intercambio de instrucción o información (...) Es enviado a un usuario final vía computador, usando tecnología estándar de Internet (...) Se enfoca en la más amplia visión del aprendizaje –soluciones de aprendizaje que van más allá de los paradigmas tradicionales del entrenamiento–.” (pp. 28-29)

Asimismo, el e-learning puede ser definido, en comparación con el aula de clase, en un aprendizaje a distancia. Sin embargo, no todos los entrenamientos a distancia son e-learning, porque “igualar al e-learning con la educación a distancia es, en realidad, condenarlo a una existencia marginal.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p. 156) En términos generales, la educación a distancia sólo permite superar límites físicos, geográficos y temporales, pero no hace énfasis en la naturaleza multimedial y las posibilidades de retroalimentación que permite la tecnología actual.

Para profundizar sobre estas diferencias y hacer explicitar las consecuencias positivas del e-learning reproduzco textualmente la tabla “Beneficios del e-learning” elaborada por Rosenberg (2002, pp. 30 -32).

<p>1. <i>El e-learning baja los costos</i></p>	<p>A pesar de las apariencias externas, el e-learning es a menudo, en relación con los costos, el modo más efectivo de impartir instrucción (entrenamiento) o información. Además, disminuye los gastos de viaje, reduce el tiempo que toma entrenar a la gente y elimina o aminora significativamente la necesidad de una infraestructura tipo salón de clases / instructor.</p> <p>Cuando el despliegue se basa en un sólido asunto de negocios, la significativa inversión inicial puede ser rápidamente recuperada con lo que se ahorra en la entrega.</p>
<p>2. <i>E-learning mejora la respuesta de los negocios</i></p>	<p>El e-learning puede alcanzar un número ilimitado de personas virtualmente en forma simultánea. Esto puede ser crucial cuando las prácticas y las capacidades comerciales tienen que cambiar rápidamente.</p>
<p>3. <i>Los mensajes son coherentes o a la medida, dependiendo de las necesidades</i></p>	<p>Cada uno recibe el mismo contenido, presentado en la misma forma. Cuando sea necesario, los programas pueden diseñarse a la medida para diferentes necesidades de aprendizaje o distintos grupos de personas.</p>
<p>4. <i>El contenido es más oportuno y confiable</i></p>	<p>Por estar habilitado en la Web, el e-learning puede actualizarse instantáneamente, haciéndole la información más exacta y útil por un período más largo. La capacidad para perfeccionar el contenido e-learning más fácil y rápidamente, y distribuir de manera inmediata la nueva información a un gran número de empleados distribuidos, socios y clientes ha sido un regalo de Dios para las compañías que tratan de mantener al personal al tanto del cambio acelerado.</p>
<p>5. <i>Aprender es 24 / 7</i></p>	<p>La gente puede tener acceso al e-learning desde cualquier parte a cualquier hora. Su enfoque “justo a tiempo, a cualquier hora” hace verdaderamente globales las operaciones de aprendizaje de las organizaciones.</p>
<p>6. <i>No se requiere tiempo de preparación del usuario</i></p>	<p>Con tantos millones de personas ya en la Web y con la tecnología del browser, aprender a acceder al e-learning se vuelve, con rapidez, un asunto sencillo.</p>
<p>7. <i>Universalidad</i></p>	<p>El e-learning está habilitado para la Web y toma ventaja de los protocolos universales de Internet y de los browsers. La preocupación sobre las diferencias de plataformas y los sistemas operativos están desvaneciéndose rápidamente. En la Web cada uno puede recibir virtualmente el mismo material, de virtualmente el mismo modo.</p>
<p>8. <i>Crea comunidad</i></p>	<p>La Web permite a la gente construir comunidades de práctica duraderas, donde ellos pueden unirse para intercambiar información y puntos de</p>

	vista mucho después de que el programa de entrenamiento termine. Esto constituye un tremendo motivador para el aprendizaje organizacional.
9. <i>Escalabilidad</i>	Las soluciones de e-learning son altamente escalables. Los programas pueden mover desde 10 participantes hasta 100 e incluso 100,000 con poco esfuerzo o incremento en los costos (mientras la infraestructura sea la adecuada).
10. <i>Refuerza la inversión corporativa en la Web.</i>	Los ejecutivos buscan de manera creciente vías para potenciar su inmensa inversión en intranets corporativas. El e-learning está emergiendo como una de esas aplicaciones.
11. <i>Ofrece un servicio incrementalmente más valioso al cliente</i>	Aunque no se enfoca de modo muy interno, un esfuerzo empresarial e-commerce puede aumentarse a través de un efectivo y denodado uso de e-learning que ayude a los clientes a obtener un mayor beneficio del sitio.

Desde esta perspectiva el e-learning es una forma de entender y practicar el aprendizaje, puesto que en este proceso no es imprescindible el entrenamiento o la instrucción. Las personas pueden aprender de diversas formas según el uso y el acceso a información diseñada para apoyar el desempeño.

Sin embargo, cualquier implementación de un programa de e-learning debe concebirse bajo una estrategia para aumentar su posibilidad de éxito e impacto en toda la organización. Ante la urgencia de una estrategia, Rosenberg propone que es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Enfoque del e-learning.** Lograr integrar en la misma estrategia la parte instruccional o entrenamiento en línea (courseware, simulaciones de negocios), la gestión de conocimiento y el apoyo al desempeño.
- **Arquitectura de aprendizaje.** Coordinar el e-learning con los demás programas de aprendizaje con los que cuenta la organización, incluyendo los cursos dictados en aulas de clase.
- **Infraestructura.** Utilizar la tecnología actual para distribuir los programas de e-learning en la organización, y si es indispensable adquirir nuevos software o hardware.

- **Cultura de aprendizaje.** Crear un ambiente organizacional, con el apoyo por las directivas y los mandos medios, que promueva el aprendizaje como una actividad relevante dentro de los negocios. “Entre una cultura de aprendizaje negativa y una iniciativa e-learning de calidad, la cultura casi siempre gana.” (Rosenberg, 2002, p. 33) Por lo cual se debe trabajar primero con las personas y después con la tecnología.
- **Reinventar la organización del aprendizaje:** Adoptar un modelo organizacional y comercial que estimule el crecimiento del e-learning, donde todos puedan ser participes en la construcción y distribución del conocimiento.

Por otra parte, según Rosenberg la enseñanza en las aulas y las escuelas fue el resultado a la demanda creciente conocimiento que no pudo ser suplida por la educación uno a uno. “Pero siempre hemos sabido que las escuelas fueron principalmente una respuesta económica para manejar la distribución de un siempre creciente volumen de información a una explosiva población de estudiantes, y que no es necesariamente la mejor respuesta desde una perspectiva de aprendizaje.” (Rosenberg, 2002, p. 44)

Por lo tanto, el entrenamiento basado en computador apareció como la promesa para retornar al modelo experto-aprendiz, donde el profesor era el computador y tenía conocimiento absoluto. Sin embargo, la experiencia demuestra que estos sistemas no han tenido el impacto deseado, según el Rosenberg por once razones.

- **El contenido no era adecuado.** El contenido no era apropiado para el público, para el propósito o estaba desactualizado, y no había forma para renovar la información para que cobrara vigencia otra vez.
- **El aprendizaje no era auténtico.** En el proceso de aprendizaje los estudiantes no se sentían identificados con el programa. Entre otras razones consideraban que no era exacto, no se podía comprender o no era reflejo de la cotidianidad de su trabajo. “Si el aprendiz no *Cree* que los pasos, procedimientos, situaciones, problemas y preguntas contenidos en el CBT son *reales*, el programa está en problemas. Cuando un aprendiz comente que un programa “tiene mucha información buena, pero refleja un mundo

ideal, no lo que sucede en la actualidad en el mundo real donde yo trabajo”, entonces el programa morirá.” (Rosenberg, 2002, p. 45)

- **Preocupación por la apariencia.** Cuando la preocupación por el diseño y el uso de la tecnología fueron más relevantes que la elaboración del contenido.
- **Poca flexibilidad.** Los programas se podían adaptar al usuario haciendo una evaluación previa de sus conocimientos, o dependiendo de las respuestas tomar caminos preestablecidos. Sin embargo, muchos aprendices no tenían el tiempo suficiente para esperar un diagnóstico o para realizar una investigación de posibles caminos que los condujera al contenido que consideraban necesario. En términos generales, no había la posibilidad de personalizar los programas para que el desarrollo se ajustara al usuario. Además, muchas empresas se enfocaron en ofrecer una variedad de programas, por lo cual el presupuesto de desarrollo se elevó y trajo como consecuencia su prohibición.
- **El desarrollo de la tecnología.** Los entrenamientos con base en computador estuvieron sujetos a cambios tecnológicos. Las plataformas (PC, Macintosh, UNIX) y los sistemas operativos evolucionaron, lo cual dejó obsoletos muchos programas.
- **Útil sólo una vez.** La mayor parte de estos programas perdieron valor después de su primer uso. Luego de utilizarlos no se podía volver a ellos, o no permitían buscar información específica sin tener que repetir todo el curso hasta llegar al punto deseado.
- **No hubo reforzamiento.** Entre las formas en que los empleados valoran el aprendizaje se encuentra la utilización del conocimiento en su funciones laborales, la continuación de los programas y que el jefe conozca sobre los avances para poder recibir una guía sobre la aplicación al desempeño, lo cual no se presentó.
- **No hubo apoyo.** El respaldo de los líderes de opinión, de los directivos de las organizaciones y los gerentes de línea no fue el suficiente para el éxito de los programas. En muchos casos, los encargados del aprendizaje promovieron las aulas de clase por encima de los cursos digitales.
- **Atentó contra la cultura.** El cultura organizacional, desde lo hábitos y significados compartidos, debe estar preparada para apoyar los cambios, lo cual no se dio en muchas organizaciones a pesar de la calidad y utilidad los CBT.

- **Fue aburrido.** El contenido muchas veces no llamaba la atención de los aprendices. “Quizás había páginas sobre páginas de texto que no parecían ser relevantes, o ejercicios que no nos retaban. Tal vez el diseño de la página no era estimulante. O el programa era demasiado largo.” (Rosenberg, 2002, p. 49)
- **Eran materiales de relleno.** Cuando trataron de pasar el entrenamiento del salón de clase a la Web sin considerar las condiciones del medio, los beneficios de la tecnología no se pudieron utilizar, y se consideró redundante la información.

Después de estas apreciaciones, es pertinente afirmar que el entrenamiento por computador puede ser muy útil, en especial cuando está alineado con los objetivos organizacionales enfocados a la posibilidad de mejorar el desempeño de los individuos. Asimismo, cuando se reemplazan los objetivos instruccionales por las propuestas sobre los beneficios se puede motivar a los empleados y hacerles entender el valor de invertir su tiempo en los programas. Para hacer explícitos los beneficios tomo la propuesta de Rosenberg. (2002, pp. 51-57)

- **Aprender mediante simulaciones.** Para entender y prepararse para situaciones complejas y problemas muchas veces las simulaciones son la mejor opción porque se puede elaborar representaciones mediante las cuales los empleados practican de manera experimental e interactiva. Durante estos simulacros se puede constatar el conocimiento de los empleados, sus habilidades y la forma de responder ante situaciones especiales. Asimismo, estos programas motivan a los trabajadores porque suponen un reto, y además durante el progreso pueden evaluar el desarrollo de sus competencias y habilidades.
- **Aprender de los errores.** Dentro de las simulaciones el error es una buena herramienta para los aprendices porque invita a la reflexión y a asumir retos, siempre y cuando, las fallas no generen refuerzos negativos. Además, a partir del error los programas pueden proveer retroalimentación y dirección, que son útiles en la creación de conocimiento, y por ende, se verán reflejados en la toma de decisiones.
- **Retroalimentación.** Los buenos programas en línea acompañan las respuestas incorrectas con una justificación y orientan al aprendiz, como también lo hacen con

las correctas. Además, algunos de estos sistemas no corrigen al empleado en el momento de la equivocación sino que dan la oportunidad para que visualicen los resultados posibles de sus acciones. De esta manera la retroalimentación puede considerarse una efectiva fuente de corrección, porque los individuos entienden porque se equivocaron. Asimismo, algunos sistemas también proveen supervisión en los momentos coyunturales, con lo cual se refuerza el aprendizaje, mediante introspecciones y perspectivas con lo cual se involucra al aprendiz en un proceso de diálogo que le permite entender la justificación que le da el programa ante las respuestas erradas.

- **Modelos e historias de expertos.** Mediante consejos de personas con experiencias similares los aprendices pueden escoger de varias alternativas para aplicarlas a su labor. Mediante esta dinámica el aprendiz comprenden que la importancia de trabajar en equipo en un ambiente colaborativo donde a través de las experiencias de los demás él puede aprender.
- **Autenticidad.** Los enfoques mencionados contribuyen a mejorar el entrenamiento en línea, a darle autenticidad a los programas y a generar más credibilidad ante los aprendices. Sin embargo, es necesario que estos componentes estén actualizados para que no pierdan vigencia.
- **Reutilización después del aprendizaje.** Los buenos programas están diseñados para que después de usarlos sirvan como referencia y fuente de información para que los empleados los utilicen en su desempeño. Por lo tanto, tienen la opción para buscar de forma rápida información en su interior, y su contenido puede actualizarse constantemente. Cuando el contenido de los programas deja de ser exacto es necesario desactivarlos para evitar que los empleados utilicen la información contenida en ellos.

Asimismo, Rosenberg (2002, p. 56) afirma que es fundamental formular las siguientes preguntas para lograr hacer un diagnóstico sobre los aspectos mencionados. En primer lugar determinar si la intención es pasar el contenido transmitido de los salones de clase a la Web, puesto que en ese caso, corren el riesgo de desaprovechar las ventajas de la tecnología. También, si la tecnología actual es suficiente o necesita adquirir equipos y

programas nuevos, lo cual muchas veces no es necesario, o demasiado costoso para alcanzar los objetivos.

Tercero, si los aprendices se han involucrados desde el inicio de la estrategia, son partícipes de la construcción de su conocimiento, su experiencia sirve para medir el nivel de interactividad, y si las metas planteadas en el programa se pueden conseguir con el uso actual que se le da a los programas. Asimismo, si el apoyo es constante y la retroalimentación genera conciencia sobre las consecuencias de sus acciones.

Quinto, analizar si el contenido expuesto es verídico, actualizado y tiene relación directa con el mundo laboral donde se desempeña el individuo. También, definir si los objetivos de aprendizaje pueden ser alcanzados por el programa y si el programa esta en la capacidad de evaluar el uso que el aprendiz hace del conocimiento adquirido. Por último, si el programa es útil para los individuos después de haberlo utilizado.

Por otra parte, como se había mencionado, la tecnología ofrece la capacidad de integrar diferentes formatos –gráficos, audio, video, animaciones– y capacitar a los usuarios para interactuar con los sistemas que permiten un aprendizaje más fácil y en situaciones virtuales que representan mejor la realidad. Sin embargo, en una estrategia de e-learning agregar multimedia no garantiza la calidad del programa y puede llegar a confundir al usuario.

En cualquier caso, al pensar en multimedia se debe buscar un balance entre los elementos de producción y los de instrucción. “Balance entre apariencia y autenticidad. Balance entre costo y retorno y, sobre todo, balance entre educación / entretenimiento y aprendizaje. La multimedia puede ser una gran herramienta en el mejoramiento de la enseñanza y la motivación de los aprendices. Pero, al igual que la tecnología, la multimedia no es, en sí misma, una estrategia de e-learning.” (Rosenberg, 2002, p. 59)

En la actualidad a pesar de los grandes avances y el aumento en la penetración y cobertura de Internet, la velocidad de descarga de los archivos multimedia desde la red

sigue siendo el mayor inconveniente técnico para muchos usuarios, quienes terminan por desanimarse y rechazar los programas de aprendizaje. Por lo cual, es necesario conocer las ventajas y limitantes de los sistemas antes de elaborar los contenidos mediáticos.

5.4. Gestión del conocimiento a través del e-learning

Entre las formas en que se puede aplicar una estrategia de e-learning está la gestión del conocimiento, mediante la cual se puede ofrecer “la información precisa para la persona apropiada en el instante oportuno, proporcionando herramientas para el análisis de esa información y la capacidad de responder a las ideas que se obtiene a partir de esa información” (Honeycutt, 2001, p. XVI)

Desde esta perspectiva, el acceso a la información puede ser análogo a la búsqueda de información en un biblioteca, sino que en el e-learning la Web es el recurso principal, donde a pesar que no existe un bibliotecario que le colabore a encontrar lo que las personas necesitan, si se pueden utilizar herramientas como los índices de contenido, respuestas a las preguntas más comunes, recursos de ayuda y espacios para realizar consultas cuyas respuestas son enviadas al e-mail del usuario. Cuando las personas encuentran la información que buscan, la entienden y la aplican, se genera tanto aprendizaje como conocimiento.

Asimismo, las estrategias de gestión del conocimiento sirven como apoyo para crear, archivar y compartir “información valiosa, experiencia y perspicacia en el interior y a través de comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares. La tecnología de Internet facilita muchos sistemas de gestión del conocimiento. Sin embargo, a pesar de las necesidades por la tecnología, la gestión del conocimiento está más cerca del personal, de las relaciones de trabajo y la comunicación.” (Rosenberg, 2002, p.68)

Por lo tanto, la gestión del conocimiento no se trata de publicar en Intranet información desarticulada, porque las personas no se interesarían en utilizar este servicio. Lo que se

busca es lograr una arquitectura de datos que sea fácil de manejar, se acomode a cada usuario y sea valorado para que cumpla con su objetivo de aprendizaje.

Para cumplir con estos objetivos la plataforma que soporta el sistema de gestión del conocimiento puede permitir la exploración individual del conocimiento, “pueden explorar los temas que coincidan con sus necesidades, con mayor profundidad y cuando les convenga (opcional y sin calificación).” (Prieto y Van de Pol, 2006, p. 152)

5.4.1. Beneficios de la gestión de conocimiento

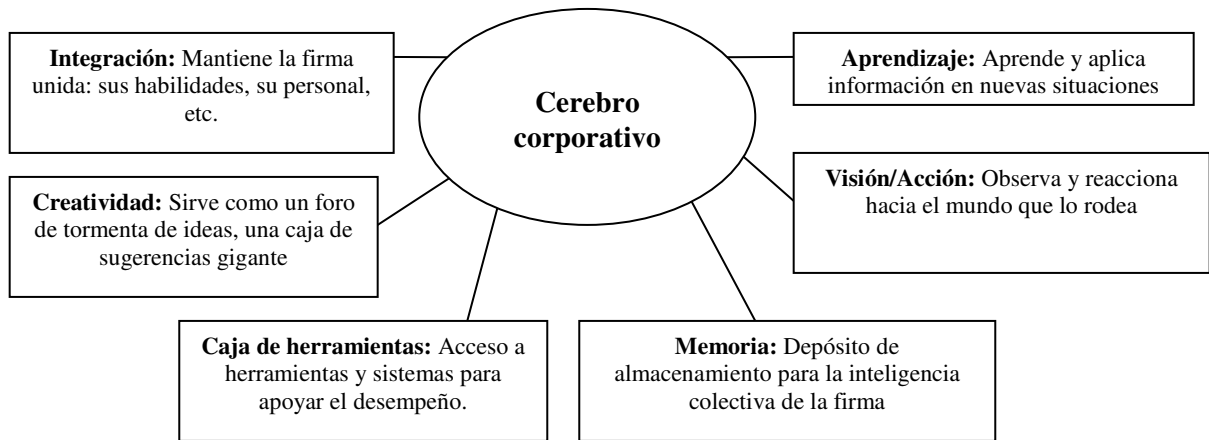
Entre los beneficios y funciones de la gestión del conocimiento, Rosenberg (2002, pp. 70-72) destaca los siguientes.

- **Aprendizaje.** Mediante la sistematización y acceso a la información los empleados pueden aprender y aplicar el conocimiento para enfrentar situaciones diversas, a la vez que se ofrece la información necesaria para todos los procesos y procedimientos. “Beneficio: los usuarios pueden acceder exactamente a la información que necesitan y cuando la necesitan, permitiendo respuestas más rápidas y flexibles en asuntos de trabajo y negocios; esto significa una ventaja competitiva” (p. 70)
- **Visión y acción:** Los sistemas que soportan la gestión del conocimiento permiten adaptar la información y mantenerla coherente con la realidad del entorno y del interior de la organización. Por lo tanto permite que los temas importantes ganen visibilidad en la agenda de las publicaciones (como Intranet), y se desplace el contenido menos relevante. “Beneficio: La capacidad de “empujar” la información más importante hacia los usuarios que la necesitan, mantiene a los empleados al corriente y sobreaviso de lo que está pasando –una “inclusividad” que es altamente motivante-. La consistencia del mensaje asegura una mayor probabilidad de que la firma pueda actuar más al unísono.” (p. 71)
- **Memoria.** El almacenamiento en la Web tiene un bajo costo, por lo cual un sistema de gestión del conocimiento puede funcionar como el soporte en línea de la inteligencia colectiva que trasciende la permanencia de los individuos. “Beneficio: el

acceso instantáneo a la información, la experiencia general y la pericia de los expertos que de otro modo podrá no estar disponible para los empleados (o clientes), más la capacidad de hacer crecer la memoria corporativa en el tiempo.” (p. 71)

- **Caja de herramientas.** Además de soportar el cerebro corporativo un sistema de gestión del conocimiento puede facilitar herramientas para que las personas manipulen la información según las necesidades coyunturales. “Beneficio: la capacidad para administrar y distribuir con rapidez herramientas de conocimiento y productividad a empleados bastante dispersos, y permitirles que el trabajo sea compartido en amplitud.” (p. 71)
- **Creatividad.** Este sistema permite la participación de los empleados para construir la inteligencia corporativa, por lo tanto, la gestión de conocimiento soporta las diferentes sugerencias del personal para generar nuevas ideas estratégicas e innovaciones. De esta manera se pueda gestionar el conocimiento tácito para convertirlo en explícito. “Beneficio: la colaboración y el compromiso comunitario permiten que nuevas ideas y percepciones se compartan en un ambiente más abierto. Este elevado sentido de “pertenencia” puede impactar de modo positivo el reclutamiento y la retención así como el aprendizaje.” (p. 71)
- **Integración.** Mediante la gestión del conocimiento las personas y organizaciones puedan evidenciar su conocimiento y el que necesitan conseguir para lograr los objetivos estratégicos. Asimismo, tener conocimiento sobre las falencias de conocimiento es el primer paso para promover el aprendizaje y la construcción de conocimiento, y de esta manera generar cohesión entre los individuos. “Beneficio: los activos de conocimiento se apalancan de forma más sistemática a través de un más amplio rango de usuarios/comunidades y usos, dejando como resultado más contribuciones y más interacciones” (pp. 71-72)

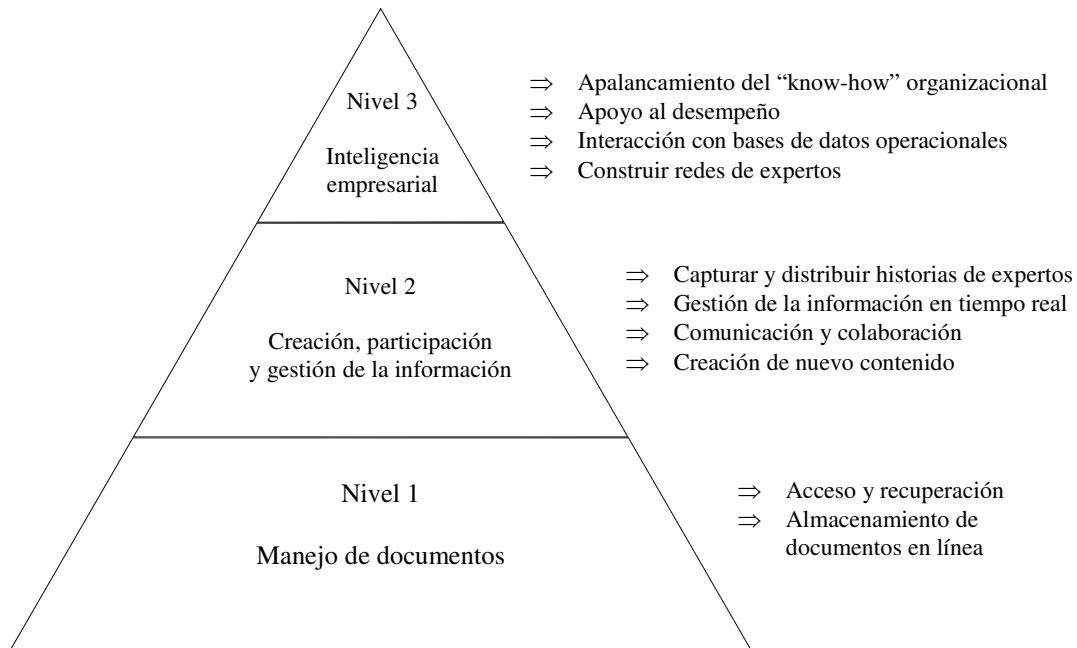
Todas estas funciones y beneficios Rosenberg (2002, p.72) los graficó bajo el título “La gestión del conocimiento puede idearse como un cerebro virtual”. A continuación presento textualmente la figura expuesta por el autor.



Rosenberg, 2002, p. 72

5.4.2. La pirámide de la gestión del conocimiento

Asimismo, según Rosenberg (2002) la gestión del conocimiento puede ser dividida y graficada en una pirámide compuesta por tres niveles, de los cuales el superior es al que deben aspirar las organizaciones para integrar el trabajo actual con la gestión del conocimiento. A continuación presento textualmente la figura expuesta por el autor. (p. 72)



Manejo de documentos. La utilización de las herramientas tecnológicas para acceder a los documentos de la organización es fundamental en la gestión del conocimiento, pero es sólo el primer paso porque no permite su gestión y por ende su actualización. Sin embargo, de esta manera las personas pueden acceder, recuperar y descargar documentos de una forma sencilla.

Creación, participación y manejo de la información. En este nivel las personas contribuyen al sistema mediante nuevos contenidos que aumentan el tamaño de la base de datos. En otras palabras, las personas utilizan el conocimiento que explícito para modificarlo, en su versión virtual, y ponerlo a disposición de las demás personas. Para que la gestión tenga trascendencia la organización debe estar en capacidad de registrar y publicar los conocimientos de los expertos y otras expresiones del conocimiento.

Inteligencia empresarial. El último nivel al cual se puede aspirar es lograr que todo el know-how esté explícito en el sistema de gestión del conocimiento y puede ser accesible a los miembros de la organización de forma interactiva. En este estado, “las personas confían en ella al efectuar sus quehaceres y las experiencias resultantes se capturan y agregan al sistema de modo que crece la inteligencia colectiva de la firma, casi (pero no tanto) orgánicamente. Un enfoque importante del KM a este nivel es a través del apoyo al desempeño.” (Rosenberg, 2002, p. 74) En otras palabras, se convierte en parte de la cultura organizacional y centraliza el conocimiento para que la organización pueda actuar como un sistema capaz de superar la entropía.

5.4.3. Comunidad y colaboración en la gestión del conocimiento

Un sistema de gestión de conocimiento tiene mayores posibilidades de funcionar cuando los usuarios están involucrados en el proceso de creación y desarrollo de los contenidos, pertenecen a las comunidades de aprendizaje, participan en la actualización de las interfaces y fomentan la comunicación. Según Rosenberg, “desde el desempeño de los negocios hasta los servicios contratados, la gestión de conocimiento basada en Intranet

puede crear una red de comunicaciones y colaboración que vincule a cada uno en la organización.” (Rosenberg, 2002, p. 80)

Desde una mirada general se puede decir que el intercambio de información sucede en todas las organizaciones, incluidas las que consideran que acaparar la información es sinónimo de poder. Sin embargo, en las que existe una cultura de aprendizaje y un clima de confianza, la cooperación y la disposición de información generan valor tanto para los usuarios como para la organización.

Asimismo, en la actualidad hay un fenómeno cultural que permite la interacción de individuos sin conocerse y permite el aprendizaje colectivo. “Hoy es cada vez más común tener aquel ciberamigo al que nunca hemos visto y, sin embargo, sabe más de nuestra vida que nuestras amistades o nuestra pareja. Y cada vez es más común que dos personas conozcan primero su intimidad y luego su físico.” (Arias, 2001, p.46). En otras palabras, las interacciones físicas han perdido su importancia para generar confianza y participar en ambientes cooperativos.

Por otra parte, a diferencia del entrenamiento, que parte de una segmentación de públicos, la gestión del conocimiento busca abarcar a más miembros de las comunidades que comparten los mismos intereses o metas, y como sucede con la instrucción formal, los individuos pueden pertenecer a varias comunidades de aprendizaje al mismo tiempo.

En la mayoría de los casos las personas que conforman las comunidades no cuentan con el mismo conocimiento y pueden tener diferentes necesidades de información. “Así que un buen sistema de gestión de conocimiento permitirá a los miembros de una comunidad explorar contenido a diferentes niveles de amplitud y profundidad, dependiendo de las necesidades.” (Rosenberg, 2002, p. 82) En otras palabras, el sistema se ajusta tanto en su forma como en su contenido al usuario.

Desde esta perspectiva, la importancia de las comunidades de aprendizaje está en que las personas conocen lo que está sucediendo en relación con sus intereses, no reinventan y se

minimiza el riesgo de actuar en forma incorrecta. Además, cuando estas comunidades están bien estructuradas sus miembros construyen una relación que contribuye a la apertura de nuevas ideas y al aprendizaje. En palabras de Rosenberg, unas de las ventajas que surgen de las comunidades son:

La motivación de pertenecer a una comunidad le ayuda al personal a forjar una identidad consistente con sus pares, y con la firma como un todo. Mientras resulta común para los programas de entrenamiento, en especial los programas de aulas, crear igualmente un sentido de comunidad entre los estudiantes, la fuerza que los une rara vez se mantiene después de que el entrenamiento termina. Pero si se las apoya correctamente, las comunidades que se focalizan sobre el trabajo y los intereses comunes tienden a consolidarse y, posteriormente, a construir fuertes comunidades de aprendizaje. Y los miembros contribuyen al sistema con mayor satisfacción. Emerge un ambiente colaborativo. (2002, p. 82)

La construcción de conocimiento aumenta cuando las personas intercambian información actualizada y hay colaboración en línea, lo cual a su vez fortalece la identidad organizacional y permite posicionar una visión compartida. Asimismo, la colaboración es una herramienta para el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones, en especial en relación con el conocimiento tácito, puesto que motiva a los individuos a exponerlo, modificarlo y ponerlo en práctica, y si resulta significativo lo pueden integrar al cerebro corporativo para mejorar las prácticas.

Para que la colaboración de los usuarios en la construcción de un sistema de gestión de conocimiento sea efectiva, son necesarias tres funciones.

- **Gestionar la información entrante:** Es imperativo conocer las fuentes de las cuales se puede conseguir la información valiosa, para poder priorizarla y no cometer el error de publicar todo, que en consecuencia satura al usuario y lo confunde. “Las políticas deben establecerse de manera que creen suficiente control para asegurar que la información se escriba, *etiquete* y publique en una forma útil y sistemática, pero con la precaución de no tomar tanto control que limite la innovación y la utilidad.” (Pág. 84) El etiquetado es importante para que se exista una buena sistematización de

la información, puesto que permite al usuario saber a qué tipo de información puede acceder, quién la dispuso, y además, facilita el control del acceso a los diferentes niveles organizacionales.

Algunos sistemas de gestión de conocimiento requieren personas que se encarguen de la edición y selección de la información, así como la creación de formatos estandarizados para que las publicaciones sean acordes con el diseño general del sistema de gestión del conocimiento. Por lo cual, Rosenberg propone para la estandarización de los contenidos utilizar la técnica de los periódicos, según la cual “cada día, los reporteros escriben noticias usando formatos estandarizados y los ubican en categorías específicas (valga decir, nacionales, internacionales, noticias locales, deportes, negocios). Los editores revisan todo los escritos para asegurar la consistencia y relevancia para el lector, y las ubican en el periódico según su importancia, interés, etc.” (Rosenberg, 2002, p. 84)

- **Purgar la información anticuada.** El material irrelevante y desactualizado al ser removido evita la saturación y que las personas lo utilicen para la tomar decisiones erradas. Para lograr cumplir con este objetivo algunos sistemas de gestión de conocimiento cuentan con la posibilidad de definir el periodo en que estará disponible cada información antes que esta sea publicada. Además, se puede especificar “el contribuidor y/o el experto en la materia, que no siempre son los mismos (nombre, título, teléfono, e-mail, etc.), fecha de publicación y fecha de expiración. Esto muestra al usuario un “encabezado con la validez y actualidad del contenido, y también le señala una persona que contactar respecto a la información.” (Rosenberg, 2002, p. 85)
- **Beneficio a los contribuidores.** Como se había mencionado, las recompensas para las personas que contribuyen al sistema deben ser establecidas con claridad, y en el mejor de los casos, esta práctica se convierte en parte del trabajo.

La experiencia de muchas compañías es que cuando la información es precisa, accesible, estructurada y relevante para los usuarios se da el aprendizaje, pero en el caso contrario se genera una percepción negativa del aprendizaje, como sucede en las Intranets de muchas organizaciones donde la información está desorganizada y buscar un contenido específico, o darle valor al publicado, puede requerir una inversión de tiempo innecesaria.

En estos casos una estructura de clasificación del conocimiento que permita relacionar las publicaciones, con énfasis en la distribución, es necesaria para que la información tenga valor. “Por ejemplo, la información del producto puede vincularse a los ejemplos de aplicación, comparaciones con los productos del competidor, una base de datos de los precios, los productos de la compañía, etc., todo desde la misma página del producto.” (Rosenberg, 2002, p. 86)

Asimismo, la búsqueda debe permitir un balance adecuado entre la rapidez para conseguir la información y la cantidad de resultados, lo cual depende del método que utilice el usuario y de la capacidad del motor de búsqueda para priorizar y filtrar las opciones, que a su vez, también es contingente con la forma de organizar la información antes de ser publicada y la puesta a disposición de los usuarios con sus respectivas ayudas de navegación. En cualquier caso, lo más importante es tener claridad sobre el por qué del contenido, y la forma como este es relevante para el público objetivo.

5.4.4. Construcción de una solución de gestión de conocimiento

En primera instancia, es importante recalcar que “los sistemas de gestión del conocimiento dependen de las culturas de las empresas y en la medida en que esas culturas facilitan el esfuerzo de las personas que producen información en ellas” (Honeycutt, 2001, p.17) Por lo tanto el primer paso siempre es la cultura organizacional y la comunicación, y después la tecnología.

Asimismo, una solución de esta clase siempre debe tener presente que “cada estudiante tiene un conjunto único de conocimientos, experiencias, valores y actitudes. Cada estudiante tiene necesidades, intereses y dificultades únicos. Cada estudiante tiene un estilo único de aprendizaje” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.171)

Desde este enfoque, es posible afirmar que la gestión del conocimiento se ha venido posicionando cada vez en las culturas organizaciones mediante modelos de “B2E” –

empresa a empleado– y “E2E” –empleado a empleado–, que según Rosenberg, “se está uniendo al léxico del Internet, ubicando al e-learning en el escenario central, y también otros esfuerzos se impulsan para crear ambientes de trabajo más colaborativos y en donde se comparta el conocimiento” (2002, p. 305). Para lograr que estos esfuerzos tengan éxito en la implementación y desarrollo de un sistema de gestión conocimiento es útil, según el mismo autor, considerar 18 aspectos. (pp. 104-110)

- **Esfuerzo requerido.** No siempre se necesita una solución de gestión del conocimiento para solucionar los problemas de la organización.
- **Público objetivo.** Lograr realizar un perfil del público al cual va dirigido el sistema (hábitos, conocimiento actual, motivación), con sus necesidades y los roles que cada persona debe cumplir para lograr una implementación y desarrollo exitoso.
- **Conocimiento actual.** Utilizar el conocimiento actual de las personas, y el explícito en diferentes formatos, como punto de partida para desarrollar el sistema y determinar las necesidades de información.
- **Dominio del contenido.** Establecer mecanismos para diferenciar la información importante de la que no lo es, para lo cual se necesita generar consensos con los públicos objetivos que intervienen en el sistema.
- **Uso de la tecnología.** Utilizar la tecnología con la cual cuenta la empresa en la actualidad y evitar archivos y formatos que demandan el aprendizaje sobre aspectos técnicos, puesto que puede desmotivar a los usuarios.
- **Desarrollo de estructura del conocimiento.** Es importante una continua evaluación y modificación de la estructura para que se pueda ajustar al uso que le dan los usuarios según sus necesidades de información en términos de cantidad, profundidad, y tiempo para conseguirla.
- **Elaboración de un prototipo.** Antes de implementar una nueva herramienta en el sistema de gestión de conocimiento es recomendable introducir un prototipo, que puede no contar con todas las funciones, pero que permite medir su utilidad y la aceptación por parte de los usuarios.

- **Apoyo al desempeño.** El sistema debe permitir que las personas mejoren su desempeño y lo hagan de forma simple y en menor tiempo a través del uso racional de las herramientas.
- **Funcionamiento del sistema.** Para la elaboración de la estructura del sistema de gestión del conocimiento es necesario considerar su construcción y su funcionamiento en términos de costos y beneficios. Además, estimular las prácticas referentes a la actualización de la información, motivación y uso de la tecnología.
- **Generar consenso.** El funcionamiento del sistema depende, en última instancia, del apoyo que le den los usuarios según la percepción que tengan sobre su utilidad. Cuando las personas consideran que las herramientas les ayudan a en su cotidianidad y en situaciones coyunturales apoyan el sistema y lo legitiman.
- **Interfaz.** El autor recomienda la construcción de un portal único para el acceso al sistema de gestión del conocimiento y las mismas herramientas para la búsqueda de la información. Sin embargo, esto no significa que todos tengan acceso al mismo contenido.
- **Más que transmisión.** Un buen sistema supera la distribución, almacenamiento y construcción de información, y permite la administración del conocimiento para articularlo y mantenerlo actualizado, lo cual puede requerir un equipo encargado de políticas editoriales y de las diferentes comunidades.
- **Tiempo.** La demanda actual de adquisición de información en tiempo real debe ser cumplida para que el sistema se posicione como la biblioteca principal de la organización y su uso se convierta en un hábito.
- **Roles en el sistema.** Muchos sistemas funcionan con la participación de todos los miembros de la organización en condiciones equitativas. Sin embargo, existen otros que requieren de la intervención de personas para que su funcionamiento responda a los objetivos propuestos para el sistema. Entre las funciones que el autor considera que deben ser cubiertas por individuos se encuentran:

Arquitectura de la información: entender y gestionar la estructura global de conocimiento y el sistema de etiquetado (es usualmente centralizado y sirve al sistema entero). Por lo general el liderazgo tecnológico.

Editoriales y editores: Administran el flujo de información entrante y aseguran que el contenido sea apropiado para el sistema; jerarquizan (y rejerarquizan sobre el tiempo) la información según los requerimientos de la comunidad y las necesidades del negocio (es usualmente centralizado y presta servicios a todo el sistema).

Bibliotecario en línea del sistema de gestión del conocimiento: asegura la continuidad y accesibilidad de todas las fuentes de información.

Propietario del conocimiento: responsable por un dominio de conocimiento específico, debe asegurar que todo éste al día, sea relevante y completo (es usualmente descentralizado y sirve a un dominio específico de contenido).

Contribuidor / autor del contenido: creador de contenido específico que pueda introducirse en la base de datos de conocimiento y “publicarse” en el sistema (es usualmente descentralizado y presta servicios a un área específica; puede también ser el propietario de conocimiento).

Facilitador de la comunidad: fortalece y facilita la interacción entre miembros con comunidades, y asegura que las visiones, recomendaciones, etc., se capturen y comuniquen a través del sistema (es usualmente descentralizado al nivel de la comunidad). (p. 109)

- **Contribuciones.** La construcción de la información es de mayor utilidad cuando se realiza mediante la interacción entre los individuos, por ejemplo, mediante herramientas como los foros, debates, mensajería instantánea, entre otros.
- **Relación entre conocimiento explícito y tácito.** Es importante cuantificar y cualificar el conocimiento explícito tiene la organización y determinar cuánto del tácito debe ser gestionado para que se convierta en información.
- **Retribución.** Para motivar a los empleados el autor recomienda establecer políticas claras de incentivos y reconocimientos para las personas que participen en el sistema.
- **Entrenamiento en línea.** El entrenamiento se puede vincular con el sistema de gestión de conocimiento puesto que son dos estrategias que son complementarias. Aunque, según Rosenberg, “no presione a los usuarios hacia un modo de entrenamiento; déjelos ir a donde ellos necesiten.” (p.110)

Se podría decir entonces, que soportar el sistema de gestión de conocimiento sobre una plataforma digital permite que las personas puedan determinar que información se debe memorizar y cual otra necesitan que esté disponible. “Los sistemas de gestión del

conocimiento pueden identificar las deficiencias del conocimiento además de ofrecer mecanismos para compensar esas deficiencias.” (Honeycutt, 2001, p. 67).

Asimismo, el balance entre el entrenamiento y la gestión del conocimiento es importante para gestionar el capital intelectual de la organización mediante el uso de herramientas que buscan mejorar el desempeño profesional de todos los individuos que acceden al sistema.

Para construir una solución de e-learning es necesario además determinar si la compañía está en capacidad de hacerlo o si es necesario contratar a una compañía externa para que le colabore en la construcción de la plataforma o en la elaboración de los contenidos. Según Rosenberg, existen cuatro criterios básicos para tomar esta decisión, los cuales retomo textualmente (2002, pp. 247-248):

- Si ya dispone de un personal de producción bien formado que puede hacer esta clase de trabajo, y ellos disponen del tiempo necesario, entonces usted estaría en posibilidad de construirlo internamente. Podría hacerse más fácil si comenzó el proceso de construcción de objetos de aprendizaje y dispone de una biblioteca donde escoger.
- Si usted no cuenta con un personal de producción interno, es probable que no tenga sentido crear uno para un solo par de proyectos, no importa qué tan importantes sean. Entonces, en este caso es posible que sea mejor construirlo externamente.
- Si su equipo interno puede hacerlo, pero está operando a plena capacidad o con sobrecarga, es ésta una buena oportunidad para encontrar un socio compatible para compartir la sobrecarga
- Si usted no tiene recursos internos y tampoco socios externos confiables y le encargaron construir un programa específico de alto perfil para la compañía, es éste un buen momento para comenzar el proceso de encontrar el socio correcto para el largo plazo.

En términos generales, el autor recomienda utilizar compañías externas para la elaboración de las plataformas, siempre y cuando los empleados queden capacitados para modificarlas según sus necesidades, la organización pueda generar controles para los contenidos y realizar evaluaciones sobre el progreso de sus empleados y el efecto en el desempeño profesional.

Estas compañías de outsourcing deben ser monitoreadas constantemente para obtener productos que se ajusten a la arquitectura de aprendizaje de la organización. Por lo tanto, es pertinente encargar a un grupo de personas de la adquisición de todos los programas, quienes pueden utilizar, entre otras fuentes de información para la toma de decisiones, los estudios que se realizan después de la implementación de los cursos e informaciones ya tomadas por los usuarios, y que están a disposición, en algunos casos, en el sistema de gestión del conocimiento. Asimismo, Rosenberg recomienda trabajar con uno o dos proveedores para tener mayor control y manejar los mismos estándares de calidad.

5.5. Apoyo al desempeño

El acceso a la información en las actividades laborales es muy útil en la medida que no se necesita de la instrucción para generar aprendizaje, y más aún cuando los empleados tienen la facilidad de utilizarla según sus necesidades. En aras de lograr este objetivo existen herramientas digitales para apoyar el desempeño laboral (EPST, Electronic Performance Support Tools) que vienen empaquetadas como “software específico y único o como herramientas independientes en la Web. Los sistemas electrónicos de soporte al desempeño (EPSS, Electronic Performance Support Systems) se suministran usualmente mucho más grandes a menudo integrados por completo como mayores sistemas organizacionales o empresariales.” (Rosenberg, 2002, p. 75)

En términos generales, estas herramientas buscan hacer más productivas a las personas y reducir el esfuerzo que realizan para cumplir con sus tareas, puesto que el sistema ubica las necesidades del usuario para trabajar en su proceso de desarrollo, como sucede, no siempre de forma correcta, con el asistente de Microsoft Office. Según Rosenberg (2002, pp. 75-77), en la actualidad se puede hablar de tres niveles de apoyo al desempeño:

- **Apoyo externo:** Es el más común y se caracteriza por ser puesto a disposición desde fuera del sistema o proceso sobre el cual se requiere ayuda. Entre los ejemplos más comunes están la documentación impresa y las ayudas como las guías de usuario.

Esta clase de apoyo se caracteriza porque las personas detienen su trabajo para buscar el apoyo.

- **Apoyo extrínseco:** La mayoría de los software cuentan con “sistemas de ayuda, asistentes mágicos, tarjetas de señales, plantillas y otras ayudas para el trabajo en línea que les permiten a los usuarios cumplir tareas que ellos no podrían haber hecho antes, o para mejorar su capacidad y la facilidad con la cual ellos pueden usar estas herramientas.” (Rosenberg, 2002, p. 76) Para poder acceder a estas herramientas el trabajador no necesariamente tiene que interrumpir sus labores. Sin embargo, tiene que escoger cual de ellas va a utilizar para lograr una búsqueda que satisfaga sus necesidades, como es el caso de los motores de búsqueda de la Web, donde se le presentan muchas opciones pero el usuario tiene que saber buscar, seleccionar e investigar hasta encontrar la información que satisfaga sus necesidades.
- **Apoyo intrínseco:** Se puede hablar de este nivel de apoyo cuando el sistema se adapta al usuario y está en capacidad de proponer alternativas para que se pueda sacar el mejor provecho a las herramientas según las necesidades personales. Según el autor, “los sistemas expertos y la inteligencia artificial mantienen la promesa de los sistemas que en la actualidad “aprenden” lo que los usuarios necesitan en cualquier momento, y se lo proporcionan, idealmente sin que el usuario sea consciente de los que está sucediendo.” (Rosenberg, 2002, p. 76)

En última instancia, el apoyo al desempeño antes de ser una tecnología es una política organizacional que busca facilitarles a los empleados las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo, sin tener que ser un experto en lo que se está realizando o un autodidacta para lograrlo. Estas tendencias también responden a que el aprendizaje cada vez es más individualizado y los empleados “demandan un tipo de educación, tanto en forma o en contenido que se ajuste mejor a sus necesidades e intereses.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.159)

Sin embargo, no todas las actividades laborales pueden estar soportadas en medios digitales, porque muchas son contingentes a cambios que no permiten una sistematización en tiempo real de la información que se requiere para enfrentar las

diversas circunstancias, como las relacionadas con las que pueden poner en peligro la vida humana o de la organización, las cuales requieren de un entrenamiento previo que les permite a las personas tomar las mejores decisiones con la información que tienen, que en la mayoría de los casos es reducida, o con situaciones que por su relevancia no requieren inversión tecnológica y pueden ser manejadas de formas tradicionales como la comunicación con un superior.

5.5.1. Experiencia de expertos

La gestión del conocimiento responde a la necesidad que los trabajadores tengan el conocimiento exacto sobre lo que hacen, realice más tareas y lo hagan con mayor rapidez. Sin embargo, para lograr este cometido no siempre es necesario recurrir a la experiencia de los expertos para que transmitir su conocimiento, se puede “enseñar al personal a volverse experto en encontrar información cuando la necesite y a que la use de manera correcta (...) Y, debido a que se requiere menos entrenamiento una vez que dominan el sistema, el valioso tiempo de aprendizaje puede emplearse, por ejemplo, en los aspectos de atención al cliente y ventas.” (Rosenberg, 2002, p. 78)

Desde esta perspectiva, los sistemas de apoyo del desempeño están en capacidad de trabajar sobre información, generalmente de bases de datos, que permite a los individuos encontrar los insumos necesarios para cumplir con las tareas. En otras palabras estos sistemas trabajan con la gestión del conocimiento, y de interacción se suministra, de manera sincrónica, herramientas e información.

Además, en la arquitectura del aprendizaje organizacional se puede lograr una combinación entre el entrenamiento, ya sea en el salón de clase o en línea, la gestión del conocimiento y el apoyo al desempeño. Sin embargo, es útil hacer explícitas sus principales diferencias, para lo cual reproduzco textualmente la tabla “comparación entre el entrenamiento, la gestión del conocimiento y el apoyo al desempeño” expuesta por Rosenberg (2002, pp.79-80)

Entrenamiento	Gestión del conocimiento	Apoyo al desempeño
El propósito es instruir.	El propósito es informar.	El propósito es guiar directamente al desempeño.
Requiere de la interrupción del trabajo para participar (incluso en línea).	Normalmente requiere menor interrupción del trabajo que el entrenamiento.	La menor interrupción del trabajo (idealmente, se integra de modo directo en las tareas de trabajo).
El programa dispone cómo aprenderá el usuario.	El usuario determina cómo aprenderá.	Cada tarea define lo que la herramienta hará. El aprendizaje es secundario para el desempeño.
La meta es transferir habilidades y conocimientos al usuario.	La meta es ser un recurso para el usuario.	La meta es asistir el desempeño (o ejecutarlo completamente).
Ejemplo de ventas No. 1: Enseñanza de habilidades de ventas.	Ejemplo de ventas No.1: Acceder a la información del cliente para prepara una llamada de ventas.	Ejemplo de ventas No. 1: Una herramienta para ayudar a crear una propuesta de ventas.
Ejemplo técnico No.2: Entrenar técnicos para reparar un sistema computacional.	Ejemplo técnico No 2: Ingresar a la base de datos interactiva sobre causas de fallos de una pieza específica de hardware de computador.	Ejemplo técnico No. 2: Usar una herramienta de diagnóstico para ubicar un componente dañado en el computador.
Expresión característica del usuario: “Yo sé qué hacer, y por qué (pero añadirle información y herramientas me ayudaría a hacerlo mejor y más fácil)”.	Expresión característica del usuario: “Puedo obtener la información que me ayudará a hacerlo (pero aún necesito aprender cómo encontrar la información que necesito)”.	Expresión característica del usuario: “No necesito saber cómo hacerlo; el sistema lo hace por mí (pero aún necesito aprender cómo usar y monitorear el sistema)”.

Las ventajas que ofrece el apoyo al desempeño no son siempre las que los usuarios necesitan, puesto que la dependencia a los sistemas puede resultar en la incapacidad para realizar tareas cuando se está en ausencia de ellas, puede hacer muy demorados procesos que se deberían saber de memoria, o generan ayudas cuando la persona sólo necesita la información.

5.6. Salón de clase

Por otra parte, considero importante hacer explícito lo que se entiende por la arquitectura de aprendizaje, la cual consiste en “el diseño, secuencia e integración de todos los componentes electrónicos y no electrónicos del aprendizaje” (Rosenberg, 2002, p. 118) Puesto que, todos los programas de aprendizaje, incluyendo los de e-learning, deben responder a objetivos organizacionales.

La arquitectura de aprendizaje puede incluir el salón de clase para lograr las competencias y el mejoramiento al desempeño que se busca obtener. Según el mismo autor, las aulas han demostrado ser útiles para la introducción de un nuevo curso y la instrucción en el uso correcto de las herramientas digitales, en especial para personas que tienen un conocimiento similar que pudo ser adquirido mediante medios electrónicos.

Por distintas razones algunas organizaciones mantienen en su arquitectura el salón de clase como eje central, lo cual no debería excluir las estrategias de e-learning puesto que pueden fortalecer la comunicación en las comunidades de aprendizaje, fomentar el uso de los conocimientos adquiridos, motivar a los usuarios y continuar con el proceso de aprendizaje en el trabajo. Según Rosenberg, el papel del salón de clase puede ser mejor para “las interacciones de grupo, la solución de problemas de negocio, la evaluación del desempeño, la observación experta, la construcción de cultura y los equipos de trabajo.” (2002, p. 120) En todo caso, la decisión de la conformación de cada arquitectura de aprendizaje es contingente a la estructura organizacional y a su cultura.

Sin embargo, es pertinente resaltar las tendencias que ha propiciado el uso de la tecnología en las organizaciones, puesto que el “e-learning como ampliación del entorno de enseñanza y aprendizaje es que permite cualquier combinación de prácticas presenciales y online, dependiendo de las necesidades institucionales, administrativas, docentes y, no menos importantes, la del alumnado.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p. 150)

Rosenberg propone la tabla “Cómo la Web cambiará el salón de clase”, la cual extraigo textualmente (2002, pp. 121–122), para hacer explícitos dichos cambios.

<p><i>El salón de clases no será más el sistema de suministro por defecto.</i></p>	<p>En muchas situaciones del pasado, el desarrollo del entrenamiento en el salón de clases fue casi automático. Si usted deseaba seguir una ruta alterna, en ocasiones tenía que tomar medidas extremas para justificar su posición. En algunos casos se pusieron barreras públicas y clandestinas para marginar el aprendizaje permitido por la tecnología. En el futuro será más probable lo contrario. Como los sistemas de e-learning están establecidos, el uso del aprendizaje en el salón de clases requerirá más justificación.</p>
<p><i>Sin embargo, las sinergias entre el e-learning y el aprendizaje en el salón de clases serán más refinadas.</i></p>	<p>A medida que las capacidades del e-learning se desplieguen, las organizaciones encontrarán nuevos usos para el aprendizaje en el salón de clases. Suponemos que la cantidad de entrenamiento en aulas decrecerá, pero aumentará la importancia de las experiencias del salón de clases que permanezcan. Las combinaciones creativas de los dos originarán una exitosa arquitectura del aprendizaje; cada uno contribuirá con su valor esencial.</p>
<p><i>Habrá menos enseñanza y más facilitación.</i></p>	<p>Como el aprendizaje en las aulas de clase se mueve de los hechos de aprendizaje a los conceptos aplicados, y desde los procedimientos de revisión a la generación de nuevas ideas, el papel del instructor cambiará del omnipresente “sabio del escenario” al de “guía al lado”. Además de instructor / facilitador, el conocimiento vendrá desde una mayor variedad de fuentes, incluyendo el Intranet corporativo (cada salón de clases debería tener acceso a la Web), los aprendices mismos (desde que ellos forman comunidades de conocimiento), y expertos traídos de afuera (en vivo o vía tecnología).</p>
<p><i>Habrá más confianza sobre los materiales de fuente original.</i></p>	<p>Como los contenidos cambian todo el tiempo, será problemático contar con las “guías estudiantiles”, que rápidamente se harán anticuadas. Como mínimo, estas guías serían accesibles por la Web de manera que puedan ser actualizadas fácilmente.</p> <p>Pero algunos cursos dejarán del todo las guías estudiantiles, a favor de la información corporativa en la Web, organizada para satisfacer las necesidades de los aprendices.</p> <p>Esto tiene dos beneficios principales. En primer lugar, hay mucha mayor probabilidad de que resulte más preciso y comprensivo, y en segundo lugar, mediante el uso de estos materiales en el aula, los estudiantes aprenderán cómo usarlos y valorarlos en el trabajo.</p>

<p><i>La fecha de inicio y terminación de los cursos se harán cada vez más irrelevantes.</i></p>	<p>Con acceso a la Web, el aprendizaje puede comenzar previo a la clase y continuar mucho después de que ésta termine. Esto es verdad especialmente para la construcción de comunidades entre los estudiantes y para lograr acceder al contenido actualizado y a la experiencia de expertos. Además, debido a las crecientes diferencias en las experiencias vividas, nivel de conocimiento, motivación y disponibilidad de personal, se hará cada vez más difícil encontrar suficiente gente preparada al mismo tiempo para el mismo curso en las aulas.</p>
--	---

En cualquier caso la arquitectura de aprendizaje debe ser flexible y adaptable a los cambios que se presentan durante los procesos de construcción de conocimiento, siempre teniendo en cuenta las necesidades organizacionales, en términos de objetivos, y las de los aprendices para mejorar sus competencias, y por ende, su desempeño.

Para lograr un buen ajuste de la arquitectura, es recomendable hacer un seguimiento constante de las percepciones de los usuarios, en especial, cuando el salón de clase está integrado con el e-learning. En esta integración, para disminuir la resistencia, muchas organizaciones utilizan el material existente en la organización para presentarlo en nuevos formatos digitales, con contenido actualizado, para generar los individuos se sientan identificados y puedan apreciar el valor agregado.

Asimismo, el portal Web puede servir de plataforma para la divulgación de todos los programas de aprendizaje para que las personas empiecen a interactuar con la interfaz y se posicione como el base de información de toda la arquitectura, y el medio de comunicación, en tiempo real, que permite la formación de comunidades de aprendizaje. Además, en el portal las organizaciones pueden poner a disposición diferentes herramientas para que las personas las utilicen tanto en los entrenamientos como en su desempeño, con lo cual el aprendizaje tiene mayores posibilidades de superar las aulas y convertirse en un hábito cotidiano.

Por otra parte, la Web permite una interacción sincrónica y asincrónica, como el salón de clase, donde los aprendices y los instructores pueden comunicarse en tiempo real y utilizar información elaborada en el pasado. Además, del ahorro en tiempo y dinero para

el traslado del personal a un lugar físico de instrucción existen otras ventajas, entre las cuales Rosenberg (2002, pp.141-143) destaca las siguientes en su tabla “Usos de la tecnología de suministros sincrónicos”, la cual reproduzco textualmente a continuación, con la salvedad que muchas de estas aplicaciones no son utilizadas porque la interacción cara a cara muchas veces es una condición cultural de algunas organizaciones para el aprendizaje.

<i>Aplicaciones rápidas o entrenamiento del proceso.</i>	Si su negocio cambia un proceso o introduce nuevo software, el suministro sincrónico puede proporcionar rápidamente un corto programa instruccional. En una situación ideal, a esto puede seguir una solución más permanente asincrónica y rentable.
<i>Crear un gran acceso a eventos clave.</i>	Cuando hay una y sólo una oportunidad para que la gente tenga acceso a una persona o evento, utilice esta tecnología con el fin de hacer posible que muchas personas puedan participar. Un evento especial en su compañía, como un discurso del CEO, el anuncio de un nuevo producto o el impacto externo en el negocio son todos empleos en los cuales la tecnología sincrónica puede usarse. Mientras que esto puede ser menos “instructivo” y mucho más “comunicativo”, hay valor en que la mayor cantidad de personas estén expuestas al contenido original de todas las maneras posibles.
<i>Gestión del aprendizaje.</i>	Los sistemas sincrónicos pueden utilizarse para coordinar y gerenciar experiencias de aprendizaje, quizás proporcionando la estructura suficiente para prometer que los aprendices “se muestren” y continúen participando. Cortos, presentaciones en vivo programadas, chats en línea y otros eventos sincrónicos pueden introducir temas, y el instructor tiene la opción de asignar trabajo y fijar sus expectativas. La mayor parte del aprendizaje actual ocurre asincrónicamente, usando entrenamiento en línea, gestión del conocimiento y otros recursos (¡incluidos los libros!) La clase sincrónica puede reanudarse con discusión y retroalimentación de lo que se ha aprendido. Pensare (www.pensare.com) y University Access (www.universityaccess.com) son otros ejemplos.
<i>Construcción de comunidad.</i>	La tecnología puede usarse para reforzar comunidades de práctica, especialmente entre otros eventos de aprendizaje o después que el entrenamiento formal se termina. Los encuentros de comunidades y las presentaciones especiales ocurren sin que la gente tenga que dejar sus sitios de trabajo. Hay un creciente número de enfoque sincrónicos que apoyan la construcción y el crecimiento de las comunidades. Las discusiones guiadas, el chat en línea, los grupos de noticias, las conferencias en línea, la mensajería instantánea y las páginas Web personales son sólo algunas de las

	<p>técnicas (más allá del e-mail) que hacen vital la experiencia de trabajo de las comunidades en línea. Pero hacer que la gente e involucre requiere que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la comunidad vean la participación como algo que vale la pena. • Exista un número significativamente importante de miembros participantes (es decir, que la participación se vea como algo valioso por un gran número de personas). • La participación en una comunidad en línea es más fácil que en los enfoques alternativos, como en los encuentros cara a cara. • Haya una suposición bien fundada de que algo beneficioso, para los miembros y para la firma, resultará de la participación.
<i>Conferencias en línea.</i>	La tecnología sincrónica puede ayudar a facilitar los encuentros de personas separadas por la distancia. La tecnología ofrece muchos avances sobre las tradicionales conferencias telefónicas, incluida la capacidad de combinar voz, gráficas, audio, vídeo en vivo y el compartir aplicaciones de software.
<i>Suministro rico en medios.</i>	La tecnología permite más opciones de medios por suministrar que lo que puede ser posible sólo con un browser (navegador). A través del uso de plug-ins especializados, el video full-motion y la presentación de slides puede sincronizarse la voz de un locutor para hacer que una presentación se muestre como si fuera en vivo. Eloquent (www.eloquent.com) es un ejemplo de una compañía que se especializa en este servicio.
<i>Preservación.</i>	Los eventos claves y otras situaciones únicas pueden grabarse; luego ingresar a ellas y ejecutarlas de nuevo. Esta capacidad para archivar eventos actuales y tenerlos disponibles para cualquiera, donde sea y en cualquier momento, es un aspecto favorable a la gestión del conocimiento. ¿Desea escuchar y ver una presentación de un distinguido investigador que ya se jubiló? ¿Cómo le parece una evocación de la historia de la compañía mediante la presentación de los principales eventos de hace unos pocos años? Unas instrucciones de la industria, un análisis de un competidor, o un reporte importante sobre el estado del negocio que usted no pudo ver porque estaba con un cliente, ahora está disponible y a su conveniencia.

Estas aplicaciones se pueden utilizar al mismo tiempo y sirven para posteriores usos, como sucede en los dos últimos caso. Además, se pueden crear otras aplicaciones para lograr mejorar la productividad de la organización e integrarlas a la arquitectura de aprendizaje, siempre con las consideraciones culturales necesarias, para que se conviertan en parte del sistema.

A pesar de las ventajas expuestas, existen una serie de aspectos que pueden ser negativos. Según Prieto y Van de Pol (2006) En la comunicación sincrónica, “es que resulta difícil de organizar (todos deben estar ante su computadora al mismo tiempo); es difícil de manejar y favorece a los estudiantes más locuaces y extrovertidos. Además, la inmediatez de la comunicación sincrónica no deja mucho espacio para la reflexión.” (p.231)

Por su parte y según los mismos autores, las desventajas de comunicación asincrónica, son que “carece de las ventajas de la retroalimentación inmediata y de la sensación de una interactividad animada. Además, la comunicación asincrónica tiene a favorecer a quienes escriben bien en detrimento de los que no escriben tan bien.” (p.231) Por lo cual es importante establecer que tipo de comunicación se utiliza, puesto que responden a intereses diferentes.

Para los cambios de actitud de los usuarios es más importante utilizar comunicación sincrónica, porque una retroalimentación que dure días o semanas puede conllevar a que las personas vuelvan a sus viejas actitudes. Por su parte, para el análisis de conceptos y teorías, es mejor darles tiempo a las personas para que puedan asimilar la información y poder relacionarla con sus conocimientos.

5.6.1. Infraestructura

Cuando se legitima el e-learning como parte de la arquitectura de aprendizaje es indispensable que los usuarios puedan estar conectados a Internet en su lugar de trabajo. En caso que las personas no tengan acceso al mismo ancho de banda hay dos opciones, ajustar el contenido para que todos puedan acceder al conocimiento o adaptar la infraestructura para igualar las posibilidades de conectividad. Sin embargo, esto implica costos adicionales que no siempre se pueden pagar, por lo cual adaptarse y optimizar la plataforma tecnológica actual de la organización es siempre una alternativa.

A parte de las posibilidades de conexión en muchas organizaciones existen computadores con diferentes características, es por esto que “debe tenerse en cuenta que las tecnologías

de distinta generación coexisten y en tanto sean técnicamente eficientes, es posible usar una combinación de las mismas.” (Juárez, 2002, p.53)

Asimismo, es importante crear un portal de aprendizaje al cual se pueda acceder desde la Intranet o desde el sitio Web de la organización, donde se unifican los programas de entrenamiento y los recursos de gestión de conocimiento según las preferencias que cada usuario tiene para satisfacer sus necesidades e intereses. “Esto permite a los usuarios especificar vínculos y contenido importante para ellos, y al mismo tiempo permiten a la compañía “empujar” el contenido organizacional y corporativo requerido al sitio (...) Los portales pueden servir como un punto de lanzamiento para aplicaciones de negocios, búsqueda de contenido, discusión y colaboración, herramientas de flujo de trabajo y otros recursos y servicios.” (Rosenberg, 2002, p.159)

Además de los portales existen los sistemas de gestión de aprendizaje (Learning Management Systems, LMS) mediante los cuales se les puede hacer un seguimiento al uso individual que las personas realizan de los programas de entrenamiento y de gestión del conocimiento con el fin de medir el progreso del capital intelectual de la organización y determinar las competencias individuales.

Entre las ventajas resultantes del uso de estas tecnologías se pueden destacar las siguientes: realizar un catálogo de los cursos en línea que se ofrecen organizado según los objetivos organizacionales respecto al aprendizaje; crear un registro en línea único a través del cual se puede ingresar o cancelar un curso; evaluar las competencias necesarias para ingresar a una capacitación; descargar los plug-ing necesarios para tener acceso al contenido; evaluar a los usuarios en su progreso de aprendizaje y en su resultado final; tener acceso al material actualizado en el momento en que se requiera; trabajar con otros sistemas de información que soportan contenidos importantes para el aprendizaje como los relacionados con la productividad, y además, con los medios de comunicación como el correo electrónico.

Asimismo, es importante que los contenidos expuestos en los diferentes cursos y formatos puedan trabajar sin generar incompatibilidades, como sucede con los software de Microsoft Office. Por lo cual, se requiere que antes de adquirir o diseñar un nuevo curso, o elaborar un producto mediático cumpla con los estándares con los cuales trabaja todo el sistema.

Cuando todo los contenidos funcionan bajo los mismos estándares entonces se pueden dividir y trabajar como objetos de conocimiento o aprendizaje, los cuales son “la porción más pequeña de instrucción o información que puede, por sí sola, tener significado para el aprendiz.” (Rosenberg, 2002, p. 172) A partir de estos objetos se puede elaborar una biblioteca virtual que sirve para que los usuarios construyan nuevos cursos o informaciones, personalicen el aprendizaje, actualicen la información y se reduzcan los costos, puesto que un mismo material se pueden utilizar en repetidas ocasiones.

5.7. Aspectos culturales

Como se había mencionado, cualquier estrategia de e-learning es ante todo un asunto cultural, por lo cual sus herramientas y contenidos deben estar a disposición de sus usuarios en el momento y el lugar más conveniente, lo cual cambia el paradigma instruccional al cual están acostumbradas algunas personas, donde son ellas las que se tienen que movilizar de sus puestos de trabajo para lograr participar en un proceso de enseñanza.

Sin embargo, todavía existen resistencias a este cambio, entre las cuales cabe destacar que para muchas personas el e-learning no es una forma legítima de aprendizaje y que el trabajo y la adquisición o producción de conocimiento son incompatibles. Para lograr superar estas dificultades es necesario trabajar, desde la comunicación, para lograr posicionar estas estrategias como actividades productivas entre los usuarios y las personas que deciden la incorporación y los recursos necesarios, que en la mayoría de las ocasiones son los directivos y los líderes de opinión.

Entre las estrategias que según Rosenberg (2002, pp.181-185) han sido utilizadas en aras de construir una cultura de aprendizaje y que no han tenido el impacto deseado considero relevante mencionar las siguientes: las que ofrecen a los usuarios lo que ellos consideren importante y no lo que la organización necesita para mejorar su productividad; las que ofrecen una cantidad excesiva de cursos e información que genera desorden e impide la consecución de los objetivos planteados en la arquitectura de aprendizaje; las que venden todos los programas a los usuarios, lo cual los desmotiva y crea una fuerte presión para lograr beneficios por el aprendizaje adquirido.

Entre las estrategias que el autor menciona que han funcionado a corto plazo pero que no han sido duraderas rescato las siguientes: La construcción de modelos por competencias que son planteados en un principio pero que no son puestos en marcha durante las estrategias; la autodenominación de “universidades corporativas” mediante la cual pretenden posicionar e-learning sin hacer ningún otro esfuerzo; el desplazamiento de toda la arquitectura de aprendizaje a las estrategias de e-learning sin evaluar los efectos en la cultura organizacional; la orden de asistir a entrenamientos, lo cual genera resentimientos contra de la cultura de aprendizaje.

Por otra parte, entre las estrategias que han funcionado para crear un cultura de aprendizaje, según Rosenberg (2002, pp. 185-189), es pertinente mencionar las siguientes: Hacer responsable a una persona –gerente de línea– para evaluar y motivar el desarrollo de los empleados, y para propiciar los cambios necesarios; trabajar con estrategias integrales de gestión del cambio que abarquen todo la organización; integrar el aprendizaje con el trabajo mediante técnicas que les permitan a las personas tomar tiempo de sus labores cotidianas para dedicárselas al conocimiento y dar reconocimiento a las personas que lo hagan.

Asimismo, diseñar productos que sean valorados por los empleados por su diseño y por su contenido; dar certificados a las personas que realicen los cursos; pagar por el conocimiento producido al interior de la organización como se hace con las bonificaciones por resultados que dan algunas organizaciones; crear una relación de

dependencia entre todos los empleados para que se sientan responsables de enseñar a los demás; hacer equitativo el acceso al aprendizaje a todas las unidades de negocio sin importar su rentabilidad y hacer el acceso fácil para todos los usuarios, lo cual hace explícito el apoyo organizacional al desarrollo personal.

La idea de estas estrategias es lograr posicionar en la cultura organizacional las nuevas relaciones mediadas por la tecnología, puesto que según Guillermo Matías Galli, “la cultura de Internet es un conjunto de imaginarios, comportamientos, rituales, iconos y formas de supervivencia.” (Matías, citado en Arias, 2001, p.46)

5.7.1. Apoyo necesario para la estrategia

El apoyo de las directivas en cualquier programa de aprendizaje es indispensable para legitimarlo y conseguir los recursos necesarios. En ocasiones estas personas dicen que están de acuerdo con los programas pero en verdad no los consideran importantes. Entre los síntomas que destaca Rosenberg (2002, pp. 189-192) para detectar esta situación resalto los siguientes: no hay apoyo económico pero sí políticas organizacionales; en los momentos de crisis el primer gasto que se elimina es el relacionado con e-learning.

También, los gerentes no buscan aumentar sus conocimientos a través de estas estrategias; delegan todas las decisiones a los subordinados sin importar la coherencia de las mismas; prefieren mantenerse al margen y no mostrar un interés evidente en los programas de aprendizaje; no asignan responsables ni tareas específicas; consideran que la capacitación es un trabajo extra; crean programas que puedan reemplazar los que han sido diseñados para e-learning; consideran que estos programas distraen a las personas de su trabajo.

Por otra parte, Rosenberg (2002, pp. 192-196) también describe pequeñas acciones para que se genere un apoyo real a las estrategias de e-learning. Este apoyo “significa que la gerencia senior tendrá que poner su propio “pellejo en juego”. Además de apoyar el e-learning, los gerentes pueden mostrar compromiso a través de cierta vigilancia (...). Ellos

pueden involucrarse en la experiencia, convirtiéndose en “e-aprendices” como todo el mundo. Pero lo más importante es que pueden pagar por la iniciativa.” (p.193)

Entre las acciones están: construir una propuesta sólida que responda a objetivos estratégicos, que haga evidente los resultados en disminución de tiempo de aprendizaje y actualización, en el mejoramiento del desempeño, y en el valor de gestionar los activos intangibles; usar historias que hayan sido exitosas; comunicar las experiencias tanto internas como de otras organizaciones; convertir a los ejecutivos en educadores y consejeros; analizar el concepto de aprendizaje y las percepciones sobre el e-learning para elaborar nuevos significados y cambiar los actuales; concentrarse en los argumentos positivos y dejar a un lado las críticas que buscan deslegitimar las estrategias.

La resistencia a las estrategias de e-learning también proviene de los encargados del aprendizaje al interior de la organización, quienes como las directivas, deben dar soporte a la estrategia durante toda su ejecución. Según Rosenberg (2002, pp. 234-238) hay señales que hacen evidente que esta división organizacional no está apoyando las estrategias, entre las cuales cabe destacar: Estudiar la viabilidad del e-learning por periodos prolongados, que lo que realmente hace es prolongar su implementación y excusarse en la falta de demanda de los cursos e informaciones por parte del personal, cuando lo ideal es crear la demanda después de hacer la oferta.

En relación con la demanda cabe agregar que cada vez más las personas buscan cursos e informaciones personalizadas, por lo cual un sistema de gestión de conocimiento permite que la información “pueda adaptarse a sus necesidades, intereses y circunstancias particulares, en lugar de aceptar y adaptarse a lo que se oferta.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.160)

Asimismo, usar la página Web como medio de comunicación, en vez de convertirla en parte de la estrategia; dejar siempre los proyectos en pruebas y no estructurarlos a la arquitectura de aprendizaje; esperar aprobaciones en vez de promover el sistema; impedir el progreso por la tecnología actual en vez de utilizarla; concebir los salones de clase

como un negocio y no como un mecanismo para el aprendizaje; oponerse porque creen que van a perder importancia y poder, en vez de replantear su papel como facilitadores y guías en la construcción de conocimiento; afirmar sin fundamentos que los empleados prefieren siempre los salones de clase; aseverar que el único lugar de aprendizaje son las aulas, con lo cual se desconoce el proceso completo de aprendizaje.

En relación con los profesores, ellos no pierden importancia si están vinculados desde el principio con las estrategias de e-learning, puesto que la experiencia muestra que “incorporaron su experiencia, conocimientos, necesidades y sugerencias, con lo que sintieron un alto grado de pertenencia y percibieron el sistema de e-learning como una oportunidad, no como una amenaza.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.165)

Entre las razones culturales por la cuales se presentan estas resistencias se encuentran, según Rosenberg (2002, pp.238-241) están las siguientes: La primera es el posicionamiento del salón de clases como el medio tradicional que ha servido y consideran que no debe cambiar, a pesar de las nuevas demandas que existe en el entorno y la necesidad evidente de hacer cada vez más rápida la producción y asimilación del conocimiento.

La segunda es que la satisfacción que sienten las personas al ser reconocidas como maestros que poseen el conocimiento sólo se puede sentir en espacios físicos. La tercera es la afirmación que la inversión para los salones de clase ya está hecha y por lo tanto debe aprovecharse al máximo antes de invertir en otras alternativas. Por último, que si los empleados están asistiendo al salón de clase es porque funciona y así lo prefieren. Sin embargo, por estas percepciones que tienen las personas sobre el salón de clase muchas veces es mejor no remplazarlo sino convertirlo en parte de la arquitectura de aprendizaje global.

5.7.2. Dirección de comunicación

La comunicación en un proceso de implementación de soluciones de e-learning está en capacidad de posicionar la estrategia y darle viabilidad al interior de la organización puesto que cambia hábitos y comportamientos. Para lograr este objetivo, una de las principales herramientas es identificar los líderes de opinión para que promuevan el cambio, sean portavoces de la estrategia y puedan hacer explícitas las ventajas y presionar a las directivas para den su apoyo. Según Rosenberg (2002, p.196-199), existen nueve pasos para que la comunicación sea efectiva:

- **Consolidar el desarrollo de la estrategia:** Establecer una estrategia que abarque toda la organización para comunicar un sólo concepto, y así evitar la confusión y aparición de nuevos emisores que puedan dar posicionar significados ambiguos.
- **Eliminar los canales antiguos de comunicación:** Según el autor, “comuníquese más desde una perspectiva del negocio y del aprendizaje, y menos desde una perspectiva del entrenamiento y del curso” (p.197) Lo cual también significa comunicar los beneficios organizacionales que brindan estos programas, más allá de la función de cada conocimiento adquirido.
- **Usar la Web:** La Web como parte de la estrategia que permita el “enfoque en las interrelaciones entre el aprendizaje, la comunidad y el desempeño del negocio, y con el e-learning como un medio para alcanzarlas.” (p.197) La función de la Web también puede ser proporcionar herramientas para el uso inmediato y contenidos útiles para el desempeño.
- **Evitar vender y enfocarse en el valor:** Es importante hacer énfasis en el valor que agrega el e-learning para los individuos y para la organización en términos reales, como la reducción de tiempo y su acceso.
- **Comunicación descendente:** La comunicación que proviene desde la gerencia genera mayor credibilidad, y si las directivas están comprometidas la oportunidad de que colaboren aumenta.
- **Construir apoyo:** Según el autor, el apoyo de los mandos medios es importante para promover la aceptación de las nuevas estrategias, es por esto que se debe trabajar con

ellos desde el inicio. Una técnica que ha resultado exitosa es utilizar “la gestión de conocimiento para construir una comunidad administrativa, y utilice esa comunidad para crear un incremento en la conciencia de su papel de apoyo al aprendizaje” (p. 198)

- **Publicitar los logros iniciales:** Para el proceso de posicionamiento es útil hacer públicas las buenas prácticas y logros que se han conseguido mediante el e-learning, sin importar su dimensión, para lo cual es útil recoger testimonios y algunos conceptos teóricos.
- **Comunicación externa:** Controlar los mensajes externos de los proveedores y consultores de e-learning mediante un filtro que garantice coherencia en las comunicaciones y genere consistencia.
- **Comprensión de la Web:** Lograr posicionar la Web como medio de trabajo motiva a los empleados a usarla, con lo cual cada vez adquirirán más experiencia y podrán ajustarse mejor a las estrategias de e-learning.

En términos generales se puede decir que mediante una estrategia de comunicación se debe buscar posicionar la estrategia de e-learning como un medio legítimo de aprendizaje y construcción del conocimiento. Lo cual se logra, entre otras razones, mediante la emisión de mensajes coherentes, simples, que respondan a los intereses de la organización y sean lo suficientemente completos para cambiar viejos significados, generar nuevos y modificar las conductas para que el uso de las nuevas herramientas tenga acogida.

5.7.3. Estrategia de cambio

Implementar una estrategia de e-learning requiere replantear o crear toda la arquitectura de aprendizaje de la organización, por lo cual es necesario elaborar un plan sistémico de cambio que garantice el compromiso a largo plazo, de todos los individuos, de ejecutar los procesos y procedimientos necesarios.

En primera instancia, y desde lo cultural, se debe determinar la disposición general que tienen las personas hacia los cambios que se han presentado con anterioridad en la organización, y sobre el e-learning, para poder trabajar sobre los puntos débiles y reforzar los fuertes. Para lograr este cometido, las entrevistas formales e informales son útiles para evaluar las actitudes y percepciones que existen en cada grupo de interés.

Mediante este proceso es posible determinar la resistencia que existe sobre el e-learning y observar “no sólo los síntomas externos (por ejemplo, rehusarse a participar, demandar que se reinstale el entrenamiento del salón de clase), sino también las causas subyacentes (por ejemplo, no asistir al entrenamiento aun si es recompensado, miedo a la tecnología, desconfianza del supervisor que impida aprender en el trabajo, o miedo o inhabilidad para aprender sin ayuda).” (Rosenberg, 2002, p. 200).

Asimismo, muchas personas no hacen el esfuerzo por entender las posibilidades de e-learning, no generan ninguna resistencia explícita y son difíciles de ubicar, por lo cual los productos mediáticos deben dirigirse a toda la organización, así como los líderes de opinión, para que desde mensajes claros y específicos se pueda dar a entender el valor que representa esta estrategia. A los grupos que presenten mayor resistencia es a los que más se les debe acompañar e incentivar en el proceso para cambien sus viejas prácticas por formas más sencillas y productivas de cumplir sus obligaciones.

Por otra parte, también es imperativo determinar si las personas cuentan con las competencias requeridas para aprovechar la estrategia de e-learning, puesto que en caso de no tenerlas, es necesario invertir en alfabetización tecnológica y en un trabajo extra para posicionar los computadores como una herramientas para el ser humano y no como su reemplazo. Sin embargo, esta clase de resistencia ha disminuido porque el computador se ha ido posicionando como un medio más para el desempeño profesional, y las personas cada vez más conocen las ventajas de utilizar sus herramientas.

En caso de una capacitación tecnológica, es indispensable trabajar para que los estudiantes puedan: usar las herramientas de comunicación digitales, describir el proceso

de comunicación y valorarlo. Primero, los estudiantes aprenderán habilidades relacionadas con “una serie de reglas y procedimientos más o menos mecánicos acerca de cómo manejar el software correspondiente. En el segundo, los estudiantes aprenderán a reproducir, analizar o sistematizar un conocimiento conceptual, *in casu*, el proceso de la comunicación online. El último objetivo es que el estudiante incorpore la actitud deseada.” (Prieto y Van de Pol, 2006, p.179) Sin embargo, el énfasis en cada uno de estos pasos depende de la situación coyuntural de cada organización.

Por otra parte, ya no ligado a los problemas culturales pero indispensable, es necesario evaluar los recursos tecnológicos actuales para garantizar el acceso a la Web de los usuarios y para que los contenidos puedan ser adquiridos, modificados y publicados, sin que representen una dificultad inaceptable.

Según Rosenberg (2002, pp.201-203) también existen cuatro técnicas para lograr superar la resistencia al cambio y posicionar el e-learning. La primera, consiste en realizar una campaña mediática para hacer explícitos los cambios organizacionales y darles a los usuarios las herramientas para enfrentarlos, con lo cual tienen tiempo para informarse y no se requerirá que detengan su trabajo por largos periodos para entender las nuevas dinámicas.

La segunda, es trabajar con la resistencia al cambio de diferente forma según los grupos de usuarios a los que va dirigida la estrategia, según el autor los directivos podrían estar más interesados en prácticas similares que ha realizado la competencia, mientras que los mandos medios, en las ventajas que pueden recibir al utilizar el sistema. La tercera, en hacer seguimiento al cambio permanentemente para evitar que viejas prácticas vuelvan a legitimarse y poder ayudar a las personas que toman más tiempo en adaptarse.

La última consiste en no desconfiar de los usuarios y darles toda la información útil que requieran, como las razones, cuando sucede, del por qué cambiar los salones de clase por e-learning. Asimismo, es recomendable no generar altas expectativas que no podrán ser cumplidas porque genera frustración que conlleva a la resistencia hacia toda la estrategia.

Según el autor, es útil elogiar “los beneficios de la empresa y a su vez los beneficios que se le brinda al personal, y sea honesto acerca del aumento de responsabilidades que el e-learning genera en cada individuo.” (p.203)

5.7.4. Justificación

Una estrategia de e-learning debe ser justificada al interior de la organización para que tenga viabilidad, aunque en muchas ocasiones, los argumentos se deben dar aún después de su introducción, para que pueda continuar como una estrategia organizacional desde la perspectiva de la comunicación.

La primera justificación de la utilidad de e-learning consiste en demostrar que se podrán lograr los mismos resultados, y hasta mejores, con el cambio del salón de clase a las plataformas digitales, en primera instancia porque el e-learning ahorra tiempo que se invertiría en el entrenamiento tradicional –estarían dedicados al aprendizaje y serían improductivos durante ese lapso–, las personas pueden avanzar a su ritmo y dejar de trabajar sobre contenidos que ya conocen y se evitan las demoras que implica el aprendizaje colectivo.

Asimismo, el tiempo empleado en el suministro de la información disminuye, en especial cuando un mismo individuo tiene que instruir a diferentes grupos en lugares distintos, lo cual además del transporte y la incapacidad para atender a todos al mismo tiempo, genera un problema con la información, puesto que mucha de esta se desactualiza antes que todos los miembros tengan acceso a ella. Según Rosenberg, “es importante tener en cuenta que la escalabilidad instantánea del e-learning permite entregar información a muchos más aprendices sin tener que acelerar el desarrollo o tiempo de entrega.” (2002, p.216)

La segunda justificación se puede elaborar con la medición de la calidad mediante criterios, no siempre con pretensión de objetividad, como el incremento de conocimiento, el mejoramiento del desempeño y la relación costo-beneficio de la inversión. Según

Rosenberg (2002, p.221), existen cuatro mecanismos para medir la calidad: las reacciones de los estudiantes e instructores al terminar los cursos; el aprendizaje mediante la retroalimentación que se presenta durante todo el curso; el aumento de los indicadores de desempeño y los informes de las personas que tienen a su cargo personal; y el aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos internos y la evidencia de cómo la falta de información puede producir un desempeño económico negativo en la organización.

Además, según Arias (2001) los estudiantes también pueden utilizar criterios para evaluar la calidad de los programas, entre los cuales cabe destacar la relación entre el número de aprendices por tutor o facilitador, el tiempo de respuesta de esta persona a las inquietudes, la certificación que se les va otorgar, la línea de ayuda técnica que “aunque sea un avezado usuario de Internet, es probable que, en alguna ocasión, tenga algún problema con su conexión o con la configuración de los programas” (p.47). Asimismo, la oportunidad de aprender a utilizar los sistemas antes de emprender los cursos o programas de gestión de conocimiento, y la relación que podrán tener con los demás participantes.

La tercera, consiste en la evaluación de los servicios de e-learning, que hacen referencia a las características propias de esta clase de estrategia, como por ejemplo el acceso de cualquier usuario en el momento que lo considere más adecuado sin interrumpir de manera abrupta su desempeño laboral.

La siguiente justificación consiste en la velocidad del sistema para responder a los cambios internos, del entorno, y a las demandas de los usuarios. Es importante resaltar que la velocidad es el principal argumento de estas estrategias, como lo son de Internet e Intranet, puesto que la información podría ser recolectada de otra parte y la instrucción se podría hacer en los salones de clase. Según Rosenberg, “si todo lo que nos exigiera fuera desarrollar costos bajos, mayores calidades, y programas de aprendizaje más sensibles, deberíamos estar en capacidad de hacerlo sin tecnología. Pero hacerlo a la velocidad de los negocios requiere una solución tecnológica para una parte significativa de lo que vamos a hacer.” (2002, p. 303)

Por último, está la proposición de valor de e-learning, que es “la suma de su capacidad para ahorrar dinero, generar beneficios a la compañía (intensificar las destrezas y el conocimiento, mejorar el desempeño laboral e impactos como resultado), los cuales deben estar disponibles para todos –en cualquier lugar y a cualquier hora– y hacer esto a la velocidad del negocio.” (Rosenberg, 2002, p. 228) Todos estos aspectos son interdependientes, por lo cual cuando falta uno todo el sistema se desestabiliza y pierde su valor.

Estas justificaciones cuando logran legitimar el e-learning como parte de la arquitectura de aprendizaje, modifican el área de la organización encargada del entrenamiento y la capacitación de las personas.

5.8. Casos especiales

En muchas organizaciones a pesar de implementar el e-learning con teniendo en cuenta todas las condiciones técnicas y culturas muchas veces es necesario intentar otras tácticas para lograr tener éxito, es por esto que Rosenberg considera que se pueden tomar en cuenta estrategias del e-commerce para posicionar el e-learning. A continuación presento textualmente la tabla “los doce principios del diseño de las aplicaciones asesinas y sus implicaciones para las organizaciones de aprendizaje.” (2002 pp.255-259)

Principio del diseño de aplicaciones asesinas	Implicaciones para las organizaciones e-learning
1. <i>Outsourcing para los clientes:</i> Construya interfaces para sus fuentes de información y brinde a sus clientes las herramientas para navegar y personalícelas.	Muchas compañías ya transfirieron la inscripción del entrenamiento a los aprendices, permitiéndoles hacerlo por la Web. Ahora, algunas organizaciones colocan herramientas de diagnóstico en la Web para permitir a los usuarios determinar por sí mismos cuáles programas de aprendizaje son mejores para sus necesidades. Al final, las personas serán capaces de construir sus propios programas de aprendizaje sin la ayuda de un grupo de entrenamiento. Tomar estas decisiones es asunto de los aprendices, dándoles más control y agregando valor a las interfaces de e-learning.

<p>2. <i>Recupere sus mercados:</i> Permitale al nuevo e-business retomar los negocio tradicionales –o alguien más lo hará–. Esto obligará a un reexamen de cuáles partes del negocio tradicional vale la pena salvar y cuáles no.</p>	<p>Muchas organizaciones de entrenamiento “le permiten” al e-learning existir dentro de la compañía, siempre y cuando los programas no amenacen las (¿sagradas?) vacas lecheras. Esta política, que a menudo no se menciona, impide el crecimiento del e-learning, mientras que soporta artificialmente un enfoque menos eficiente. Según <i>Monhanbir Sawhney</i>, profesor de e-commerce de la Universidad de Northwestern, “un sitio que mentalmente intente construir una fortaleza alrededor de las prácticas actuales, no sólo está condenado, también está mudo”. Mientras puede ser necesario remplazar el aprendizaje en las aulas con e-learning, esta debería ser también una oportunidad para reestructurar el papel de la clase de manera que los dos se complementen. Mediante la observación de este problema desde la perspectiva de la arquitectura del aprendizaje, aquellas organizaciones de entrenamiento que pudieron haber visto el e-learning como una amenaza, pueden verlo ahora de un modo más positivo como una expansión del papel de la organización y como una influencia.</p>
<p>3. <i>Trate a cada cliente como segmento de mercado con un solo cliente.</i> La tecnología permite a los e-business la habilidad de crear ofertas al cliente que cada vez son únicas. (personalización masiva).</p>	<p>Las nuevas técnicas de diseño instruccional y de información permiten tratar el aprendizaje individual de manera única, desde portales personalizados, valoración de las competencias y necesidades de aprendizaje, hasta la construcción “al vuelo” de un set personalizado de las experiencias de aprendizaje. Añade, además, valor para la organización de entrenamiento así como para el aprendiz. El desafío para la organización consiste en cambiar el énfasis de la gerencia en los grupos de aprendices (es decir, la clase) hacia los empleados individuales.</p>
<p>4. <i>Cree comunidades de valor.</i> Provea oportunidades a los clientes para que puedan interactuar con otros, no sólo con el e-business.</p>	<p>Aquí es donde entra la gestión de conocimiento. Construya conocimiento o comunidades de aprendizaje y concierte a los miembros antes, durante y después de un entrenamiento u otro evento de aprendizaje formal, creando un lazo principal entre ellos y con la organización de entrenamiento, generando menor probabilidad de abandono por un servicio alternativo. Además, al promover la comunicación entre los participantes, intensifica la eficacia del programa de aprendizaje y enseña al personal el poder de aprender de cada uno de sus compañeros. Las organizaciones de entrenamiento que crean que sus responsabilidades con los aprendices comienzan el primer día de clase y termina el último, pueden verse en forma miope como “irrelevantes.”</p>

<p>5. <i>Remplace las interfaces “frías” con interfaces de aprendizaje.</i> Cree “cyber-intimidad” con los clientes y haga que sus experiencias sean significativas, fáciles e indoloras.</p>	<p>En todo esfuerzo que se pone en el e-learning, si los aprendices perciben que esta propuesta es más trabajo o más difícil que la que reemplaza, no participarán de nuevo. Esto exige mucha más consideración de la facilidad de acceso, navegación intuitiva, burocracia reducida (como el tener que suministrar información de identificación cada vez que usted entre en el programa), la capacidad de reutilizar y quizás de reestructurar el programa, etc. De acuerdo, el contenido es importante, pero si resulta demasiado difícil de usar, será abandonado.</p>
<p>6. <i>Asegure la continuidad para el cliente y no para usted mismo.</i> Haga lo necesario para proteger los clientes de una mala experiencia en su movimiento por el e-business, que sus clientes no sufran la interrupción.</p>	<p>Aquí es donde la organización de entrenamiento debe hacer todo lo posible para crear una lenta transición de los aprendices hacia un modo e-learning. La preparación adecuada de los participantes, la comunicación efectiva y el mayor uso de las interfaces son sólo algunas de las áreas que usted debe considerar. También asegúrese que la primera exposición del e-learning sea en extremo positiva. De nuevo, una mala experiencia y los aprendices no volverán. Si se logra terminar bien, los usuarios se pondrán con rapidez más cómodos en el e-learning.</p>
<p>7. <i>Suministre tanta información como le sea posible.</i> Cree valor para los clientes, a fin de permitirles acceso a la información que formará las bases para una amplia relación con el e-business.</p>	<p>Hay una tendencia de las organizaciones de entrenamiento en cuanto a restringir el acceso al contenido o programas, a menos que los aprendices estén registrados y, en algunos casos, hayan pagado el programa por anticipado. Muchas de estas organizaciones también despliegan una increíble (y a menudo injustificada) necesidad de seguir cada cosa que el aprendiz hace. Sin duda esto creará algunas barreras al libre flujo del contenido, el cual inhibe una organización de aprendizaje. Ya hemos analizado por qué la matrícula en la capacitación en e-learning tiene poco sentido. Requerir también mucho esfuerzo de registro o rastrear muchas actividades también puede generar problemas. Si los usuarios tienen que pasar por muchos bucles a fin de obtener el contenido que necesitan, pueden no intentarlo. Una mejor solución es reducir el registro y el seguimiento a un nivel mínimo y centrarse en proveer un acceso muy fácil a un contenido de alto valor.</p>
<p>8. <i>Estructure cada transacción como una joint-venture.</i> El e-business del futuro se</p>	<p>Esto se relaciona de forma directa con la contratación, por outsourcing, de una variedad de servicios de e-learning. Ninguna organización de entrenamiento en cualquier compañía puede hacerlo todo, y nadie</p>

<p>configurará en redes con los socios.</p>	<p>debería intentarlo. Los costos son demasiado elevados. Encontrar socios de alta calidad con quienes se puede trabajar fácilmente puede ser un gran beneficio para la organización de entrenamiento, como se analizó antes en la sección de outsourcing. Además, una fuerte colaboración a través de las organizaciones internas de entrenamiento puede ser muy benéfica tanto para la compañía como para los recursos y para la experiencia adquirida, los cuales son apalancados a través de la empresa, y la confusión de los empleados se ve minimizada.</p>
<p>9. <i>Trate sus activos físicos como desventajas.</i> En el mundo del e-business, los bienes físicos pueden ser menos importantes que los de la información.</p>	<p>Las instalaciones de entrenamiento, el personal, los equipos, etc., han sido por años el orgullo y alegría de las organizaciones de entrenamiento. Las más grandes y mejores aulas, la última tecnología (aunque de vida corta) y el más inusitado personal, han sido parte de un ego histórico centrado en el entrenamiento, que impregna a muchas organizaciones de entrenamiento. Esto debe cambiar. Estos bienes tienen costos que no pueden mantenerse en un ambiente de e-learning. Éste no es llamado para exagerar las cosas; más exactamente, es una fuerte recomendación que advierte que cada bien físico se observará con cuidado para ver si es de verdad necesario.</p>
<p>10. <i>Destruya su cadena de valor.</i> Si las viejas vías de trabajo son inapropiadas para el e-business, cámbielas con rapidez por unas nuevas.</p>	<p>Las organizaciones de entrenamiento desarrollan extensivos procesos para elaborar sus negocios. De los servicios de registro y los centros de reproducción y distribución, a la comida servida en el almuerzo y “gerencia contable”, hay con frecuencia muchas personas que apoyan la transmisión de programas de entrenamiento y de aprendizaje. Y todo esto se hacía a nombre del “servicio al cliente”. En el mundo del e-learning, ninguno de estos servicios es tan importante. Tal vez el mejor momento para reinventar su cadena de valor es antes que la vieja se rompa por completo.</p>
<p>11. <i>Gerencie la innovación como un portafolio de opciones.</i> El e-business invierte en múltiples escenarios, saliéndose de aquellos que fracasan y moviéndose a aquellos que tienen gran potencial. Esto ayuda a evitar el hundimiento de mucho</p>	<p>No ponga todos sus recursos en un único gran proyecto de e-learning. Y no invierta inicialmente todos sus requerimientos de outsourcing con un vendedor. Trabaje con un número limitado de proyectos pequeños y distribuya el trabajo entre varios contratistas calificados. Restrinja sus apuestas y vaya con los programas, estrategias, proveedores y tecnologías que parezcan ganadores. En tanto ellos emergen, usted es capaz de desechar lo que no trabaja y transferir sus bienes a los que sí lo hacen. Esta misma filosofía puede aplicarse al seleccionar socios para el outsourcing y moverse a uno o dos contratistas primarios.</p>

dinero en cualquier vía y que resulte posible salir de ella, si no se muestra promisorio.	
12. <i>Contrate a los más jóvenes.</i> Contrate personas jóvenes con un sentido común digital, que tengan talento y el camino para conducir el e-business hacia el futuro.	Mientras que con frecuencia es cierto que los profesionales jóvenes de e-learning tienden a tener más sentido común que la generación actual, ésta no es una recomendación para salir y emplear un grupo de “chicos”. Pero es un reconocimiento que las próximas generaciones de especialistas en e-learning agregarán mucho para valorizar sus esfuerzos y, con el tiempo es donde al menos algunos de sus esfuerzos de contratación deberían ser dirigidos. Este es también un recordatorio para demandar una mentalidad abierta con respecto al e-learning a cualquier edad.

Estas estrategias están ligadas a los cambios que han sufrido las organizaciones en los últimos años y a las nuevas demandas de crear formas de comunicación alternativas para todos los públicos objetivos quienes esperan hacer más eficientes sus relaciones mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación. Además, las organizaciones que logren articular el e-business con el e-learning, tendrán mayores opciones de lograr reconocimiento entre sus grupos de interés, en especial los clientes, quienes podrán tener mayores criterios para adquirir los productos o servicios.

5.8.1. Estrategias económicas de e-learning

Por otra parte, existe la creencia que una estrategia de e-learning sólo puede ser utilizada por organizaciones que cuentan con un gran número de personal en diferentes lugares y con grandes capitales económicos para realizar esta inversión. Sin embargo, esta suposición no siempre es cierta, puesto que en la Internet existe una gran cantidad de sitios donde se pueden descargar contenidos gratuitos o de bajo costo de la mayoría de las disciplinas y las profesiones, y permiten adecuar la presentación según la imagen de la organización para que los usuarios se identifiquen.

Además, también es cierto que no todas las organizaciones necesitan de una estrategia de e-learning, en especial aquellas donde la comunicación personal (cara a cara, por

teléfono, e-mail, etc.), es un medio para acceder a la información, en especial cuando las personas tienen conciencia sobre el conocimiento que de las demás personas con las cuales trabajan. Según Rosenberg, “en las firmas ligeramente mayores, el e-mail puede ser un reemplazo decente para un sistema de gestión del conocimiento, en especial si están involucradas en establecer algún protocolo básico de cómo los contenidos pueden compartirse mediante el sistema de e-mail.” (2002, p. 282)

Desde esta perspectiva, es más importante tener conciencia sobre la importancia del aprendizaje para lograr ser competitivos en el mercado, por lo cual Rosenberg recomienda que exista una persona que trabaje en este tema, así sea de tiempo parcial, y se reconozca la imposibilidad de desarrollar programas al interior de la firma. Muchas veces se puede contratar a una persona para que preste el servicio de elaborar los contenidos y la presentación, siempre y cuando, la comunicación personal no sea lo suficientemente efectiva.

Asimismo, para solucionar el problema de acceso a soluciones de aprendizaje muchas organizaciones han optado por conseguir soluciones colectivas mediante los fondos de las agremiaciones o sindicatos a las cuales pertenecen, con lo cual el beneficio es mayor para todo el sector y la calidad de los programas puede ser mejor por los recursos disponibles. En la actualidad también hay estrategias subsidiadas por el sector público para mejorar la competitividad del país, en especial para hacer los productos y servicios viables en los mercados internacionales.

Otra solución es la creación de comunidades de aprendizaje, donde el contenido es elaborado por las personas que pertenecen al mismo sector y que aportan, esperando que los demás también lo hagan, para aprender de las mejores prácticas. Estos grupos pueden comenzar “con el e-mail y los diálogos de chat room, luego moviéndose a elementos de la gestión del conocimiento.” (Rosenberg, 2002, p.283)

Todas estas soluciones son viables siempre y cuando sean coherentes con la arquitectura de aprendizaje de la organización, lo cual significa que debe existir un control para

determinar las prioridades de la organización y la mejor forma de solucionarlas, que como se había mencionado, no siempre tiene que ser mediante estrategias de e-learning. Pero cuando se decide no utilizar el e-learning es importante no desecharlo del todo, sino tenerlo presente y hacerle un seguimiento a las diferentes propuestas y necesidades de la organización para que cuando se presente una oportunidad la organización la conozca y pueda aprovecharla.

Para concluir las soluciones de e-learning con pocos recursos considero pertinente citar a Rosenberg quien en relación con este tema afirma:

El e-learning con poco dinero es significativo para los negocios que son demasiado pequeños, incluso para apalancar la inversión en la tecnología y el personal necesario con el fin de desplegar una estrategia amplia de e-learning, o para que las firmas demasiado pequeñas pudieran tomar ventaja de él si lo hicieran. No es significativo para las compañías grandes con los recursos apropiados, las cuales simplemente no desean hacerlo, o no están interesadas en gastar ningún dinero en él. Para aquellas firmas, el e-learning constituye una herramienta esencial para mantenerse a la par con la velocidad del negocio. Las consecuencias de ignorarlo pueden poner en peligro su competitividad. (2002, p. 285)

En otras palabras, las estrategias de e-learning son accesibles a todas las organizaciones, algunas las necesitan más que otras, pero en términos generales la adquisición y uso del conocimiento en el desempeño sirven para aumentar la competitividad en el mercado.

5.9.Estrategia de e-learning

Durante el capítulo se han expuesto pasos necesarios para la elaboración de una estrategia de e-learning, en especial los referentes a la gestión del conocimiento. Sin embargo, considero pertinente hacer explícito cómo se puede proponer una estrategia que pueda ser viable a largo plazo, siguiendo la metodología de Rosenberg (2002, pp. 288-300)

En primera instancia es indispensable establecer los objetivos que se quieren alcanzar mediante la incorporación del e-learning y analizar si existe la motivación suficiente para

posicionar la estrategia en todos los grupos de interés que tendrán alguna relación, para lo cual se debe hacer un primer diagnóstico partiendo de la identificación de estos grupos y sus posibles intereses y necesidades.

Dentro de estos grupos de interés cabe resaltar que es necesario incluir tanto a los usuarios finales como a las personas que toman la decisión de implementar nuevas estrategias y los referentes que ellos utilizan. Es necesario generar una comunicación abierta para generar consensos sobre las expectativas que hay en la estrategia y las posibles modificaciones que se le podrían hacer para que responda a las necesidades de la organización. Según Honeycutt, “La colaboración origina ideas e información, facilitando de este modo el avance rápido y eficaz de los proyectos (...) Al ser divulgadas las ideas, se reduce la duplicidad del esfuerzo y aumenta la cooperación entre los departamentos.” (2001, p.33)

Durante este proceso, en algunos casos es útil utilizar un facilitador, que no pertenezca a un público objetivo, para dirimir las diferencias y lograr resultados más objetivos. En otras ocasiones es más útil encargar a un grupo de personas, con la asesoría de un experto en e-learning, para hacer un diagnóstico sobre las necesidades de aprendizaje y proponer “prototipos de estructuras alrededor de aspectos estratégicos, los cuales se suministran de nuevo a los grupos mayores para recibir retroalimentación. Finalmente, un grupo menor de gerencia senior puede reunirse, con expertos si es necesario, para tomar decisiones finales y para vender la estrategia a niveles aún más altos en la organización.” (Rosenberg, 2002, p. 288)

Después de determinar la participación necesaria, es importante analizar si existen las condiciones técnicas y culturales para la implementación y el sostenimiento de la estrategia, lo cual exige un diagnóstico sobre la condición actual del aprendizaje, incluyendo el e-learning. En este paso es útil incluir preguntas como: de qué forma se evalúa el aprendizaje y si está enfocado a cumplir los objetivos estratégicos de la organización mediante una arquitectura de aprendizaje coherente.

Asimismo, es necesario reflexionar también sobre qué factores que inciden en los cambios organizacionales, y cómo estos influyen en las demandas de aprendizaje; cuál es la percepción actual sobre el aprendizaje y el e-learning, y la capacidad para de los usuarios para utilizar la tecnología; cuál es la compatibilidad de esta estrategia con el desempeño cotidiano; cuánto apoyo hay tanto en políticas con en capital; para qué se utiliza y se ha utilizado el e-learning, con qué tecnología se cuenta (Internet e Intranet); cuál es el nivel de acceso en los diferentes niveles organizacionales; cuál es el balance entre instrucción y gestión del conocimiento; y cómo es la relación con los proveedores.

Cómo muchos de estos aspectos no se pueden cuantificar el resultado será un diagnóstico que debe ser analizado más desde los aspectos culturales que desde los técnicos, lo cual no significa que estos últimos no se deben evaluar, puesto que toda estrategia de e-learning parte de la premisa que los usuarios pueden acceder a la Internet o la Intranet para aprender y compartir sus conocimientos.

El paso a seguir, es determinar las metas que se quieren alcanzar, lo cual “proviene de las metas y la misión de su negocio, y de una valoración de sus necesidades futuras, más los insumos de todos los grupos de interés, especialmente los líderes senior.” (Rosenberg, 2002, p. 290) Es pertinente aclarar que el autor considera que este grupo es clave para movilizar cualquier estrategia.

Por su parte, las metas deben tener un insumo real en: la misión organizacional y el papel del aprendizaje para lograrlas; los esfuerzos que hace la competencia en estrategias de e-learning; la arquitectura de aprendizaje más adecuada para implementar en el presente y alcanzar las metas en el futuro; el valor agregado que presupone el e-learning; la imagen que quiere posicionar la organización; la misión adecuada que recae sobre el aprendizaje y el e-learning; y las políticas para hacer realidad la misión y la visión del aprendizaje.

Este análisis se traduce en una visión clara sustentada en los efectos esperados que el aprendizaje va a causar en el desarrollo de la organización, en su posicionamiento y en su

competitividad, y en una misión que es la que hace explícitos los esfuerzos necesarios que hace la organización para alcanzar la visión.

En la elaboración de la misión es útil tener en cuenta a los grupos de interés para que mediante su participación se genere un sentido de pertenencia y el posicionamiento de la estrategia sea más fácil. Según el Rosenberg, “con la visión y la misión a la mano, usted está listo para construir su estrategia de e-learning. Pero tenga en cuenta que, a medida que usted construye su estrategia, su visión y misión pueden cambiar, según los datos que usted descubre y las variadas fuerzas (personas, tecnología, negocios, financiera, etc.) que trabajan en pro y en contra de sus esfuerzos.” (2002, p. 293)

Desde esta perspectiva, el siguiente punto es analizar las diferencias entre el estado actual del aprendizaje y del e-learning, y al cual se pretende llegar, para determinar las diferencias y crear un plan de acción para superarlas.

Las diferencias se pueden analizar mediante el uso de diferentes métodos, entre los cuales está el expuesto por Rosenberg, y que considero pertinente utilizar para ser coherente con metodología expuesta hasta el momento. Él propone que las brechas deben ir acompañadas con sus causas y pueden ser graficadas en una tabla con cinco componentes: el área que presenta una brecha, como por ejemplo el apoyo de las directivas, la situación actual, la deseada, la brecha, y las causas de la misma.

Para lograr los objetivos las diferencias entre las situaciones deben ser superadas mediante el análisis con las personas o áreas de la organización que dificultan el progreso y determinar cuáles son los factores que sustentan esta realidad, y cuáles pueden ser trabajados para apalancar la estrategia y superar los obstáculos.

Muchas veces estos problemas son sistémicos y parte de la cultura organizacional, por lo cual el autor recomienda utilizar el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para crear estrategias integrales que permitan superar problemas como la resistencia de los encargados de la capacitación. Según Rosenberg, “un análisis DOFA

puede abrirnos los ojos (...) haciendo esto podrá existir una mejor posición para colar en orden sus recursos y superar las debilidades y neutralizar las amenazas de manera proactiva” (2002, p. 297)

Las estrategias para superar los problemas son útiles si se convierten en un plan de acción detallado, donde se especifiquen las técnicas, los responsables, para luego darlo a conocer a todas las personas y verificar si cada una conoce cuál es su rol para alcanzar los objetivos. Según el autor, hay una serie de pasos básicos para elaborar el plan de acción.

El primero consiste en realizar las recomendaciones necesarias para superar los problemas encontrados en el diagnóstico, en especial los relacionados con la cultura, el cambio organizacional, la arquitectura de aprendizaje y la tecnología, y determinar si es posible iniciar la estrategia o se debe trabajar en crear las condiciones necesarias para que esta sea viable. Estas recomendaciones deben ser entendidas como tácticas que tienen responsables, tiempos, lugares, responsables, justificaciones y medios, y que por supuesto, cuentan con la financiación necesaria.

Después, es importante hacer explícitos los puntos de apalancamiento y armonizar “las medidas del aprendizaje de éxito con las mediciones del éxito del negocio (costo, calidad, servicio y velocidad).” (Rosenberg, 2002, pp. 298-299) Lo cual requiere un sistema de medición para cada área y su relación con los objetivos estratégicos del negocio.

En cualquier caso, es importante que la estrategia quede por escrito, se hagan explícitos los consensos que se utilizaron para realizarla, y esté articulada con el plan de acción, para que además de servir como constancia sea útil para que las personas puedan entender en qué consiste. Asimismo, los planes de comunicaciones y de gestión de cambio deben estar vinculados para lograr reducir la resistencia, y su implementación debe ser realizada con anterioridad a la de los sistemas de e-learning.

Según Rosenberg, sin importar el método que se utilice para la implementación y el sostenimiento de una estrategia de e-learning, es imprescindible que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

La tecnología o el diseño de la instrucción/información. También debe relacionarse con la cultura, el liderazgo y la justificación del negocio que no sólo rodea la estrategia, sino que hace parte de ella. Así pues, luego de encaminarse en una dirección sólida, apunte hacia el asunto más crítico para el éxito: mantener un enfoque preciso en todos los factores organizacionales que podrán construir o romper cualquier estrategia de e-learning en cualquier negocio. (2002, p. 300)

Por lo tanto, se podría decir la implementación de una estrategia de e-learning depende de las características propias de cada organización, tales como su cultura, su entorno, su actividad económica, sus necesidades y su tecnología, por lo cual cada organización debe seguir su propios pasos y encontrar sus propias soluciones tanto en instrucción como en gestión del conocimiento si espera configurar una arquitectura de aprendizaje que le permita adaptarse a los constantes cambios sociales, culturales, económicos, políticos, etc., y seguir siendo competitiva.

Para finalizar considero importante, en aras de hacer más explícitas las prácticas de e-learning, reproducir textualmente el cuadro “Tipología de las prácticas de e-learning” que exponen Prieto y Van de Pol (2006, pp. 235-239), y que explica de la siguiente forma: “en primer lugar, mencionamos las principales funcionalidades que se necesitan en un entorno de e-Learning para poder llevar a cabo las prácticas de aprendizaje que proponemos; y en segundo lugar, darnos un ejemplo específico de cada una de ellas.” (p.235)

Práctica de aprendizaje	Funcionalidad	Ejemplo online
Clase (exposición)	Textos, gráficos, fotos, audio, video, botones de navegación, opciones de imprimir.	Una e-Clase que consiste en textos cortos, concisos y autosuficientes (preferiblemente del tamaño de una página), ilustrados cuando sea conveniente con gráficos, audio y video. Los botos de navegación, colocados en el extremo inferior de cada texto, guían al estudiante hacia el siguiente. Un “sendero de migajas” en la parte superior indica la ubicación del texto dentro de la e-

		Clase. A los estudiantes se les da la opción de imprimirla por completo en un sólo documento (incluyendo gráficos y fotos, y excluyendo audio, video y botones de navegación). ¡CAPÍTULOS DE LIBROS O ARTÍCULOS ONLINE COPIADOS Y PEGADOS NO SON e-CLASES! No comentan el error común de convertir un entorno presencial basado en la clase expositiva, en uno de e-Learning basado en textos.
Clase breve (exposición breve)	Ídem	Ídem
Lecturas	Textos, enlaces, archivos, descargables (Word o PDF)	Como ejercicio o tarea se les da a los estudiantes una lista de enlaces a artículos sobre temas determinados, de entre los cuales pueden escoger uno.
Indagación	Enlaces, archivos descargables (Word, PDF), motores de búsqueda, etc.	Tras leer el artículo de la lista, se les pide a los estudiantes que hagan una búsqueda en Internet de materiales que se opongán a la propuesta central del primero.
Demostración	Animaciones, gráficos, fotos, videos, texto.	Los estudiantes ven una demostración pregrabada por el docente en un reproductor de video, dentro del entorno de e-Learning
Observación	Ídem	Ídem
Investigación	Enlaces, archivos descargables (Word o PDF), motores de búsqueda, lugares de trabajo grupal, documentos compartidos, foros de discusión, blogs.	(Grupos de) estudiantes deben crear un weblog sobre un tema de investigación colectivo. El blog presentará tanto los resultados como el proceso de colaboración.
Exploración	Enlaces, archivos descargables (Word o PDF), motores de búsqueda, lugares de trabajo grupal, documentos compartidos, foros de discusión, blogs y wikis.	Los estudiantes deben crear un <i>wiki</i> sobre un concepto complejo (por medio de indagación, investigaciones, discusiones, etc.)
Preguntas y respuestas	Correo electrónico, chat, foro de discusión, Skype, archivo de preguntas frecuentes, webcam.	Se organiza una sesión online en directo con un invitado, frente a una webcam (cámara web). Los estudiantes habrán preparado preguntas de antemano y se las habrán enviado al invitado. En la sesión pueden hacer preguntas o discutir algunos temas por medio de mensajes instantáneos.
Diálogo guiado	Foro de discusión, correo electrónico.	El docente inaugura un nuevo “hilo” (“ <i>thread</i> ” en inglés) en el foro de discusión, acerca de un tema central del módulo de esa semana. Se espera que los estudiantes contribuyan significativamente y respondan a las contribuciones de los demás.
Lluvia de ideas	Lugares de trabajo grupal, mensajes instantáneos, Skype.	Después de ingresar al lugar de trabajo grupal correspondiente, los estudiantes utilizarán el Skype para realizar una lluvia de ideas en tiempo real, sobre un tema determinado. Un estudiante escribirá los resultados de la discusión mediante una herramienta de chat, que sea visible para todos.
Mapa conceptual	Ídem	Ídem
Debate/	Foro de discusión, mensajes	Después de tratar un tema controvertido, el docente abre

Discusión	instantáneos, correo electrónico, Skype.	un nuevo hilo en el foro de discusión. Se les pide a los estudiantes que escriban su reacción inicial al tema. El docente dirige la discusión con cuidado.
Seminario	Texto, gráficos, fotos, vídeo, foros de discusión, mensajes instantáneos, correo electrónico, Skype, blogs.	Varios invitados envían artículos acerca del tema del seminario, que serán publicados de antemano en la web del curso. Los estudiantes crean blogs personales y grupales sobre la organización y los temas que se tratan en el seminario. El día del seminario, los invitados se colocarán ante una webcam y participarán de un panel de discusión en vivo con otros invitados enviando mensajes instantáneos o por el Skype. Algunos estudiantes darán informes continuos acerca de lo más importante de la discusión. Después comienza una sesión de preguntas y respuestas (Véase más arriba).
Juegos de roles	Skype, mensajes instantáneos, lugares de trabajo grupal.	A los estudiantes se les asignan funciones específicas en un juego de roles que se extenderá por una semana. De forma individual ahondarán en las opiniones y valores de su personaje, al tiempo que mantendrán un blog sobre él. Los últimos días, todos los personajes se encontrarán en el Skype o en una sesión de chat, para el acto final (...)
Estudio de caso	Enlaces, archivos descargables (Word o PDF), motores de búsqueda, etc.	Los estudiantes deben aplicar un concepto en particular a un caso personalmente relevante. El informe del mismo, que incluirá conclusiones, se pondrá a disposición en el sitio web para ser descargado. Así, cada estudiante podrá hacer una devolución de dicho estudio de caso a sus compañeros.
Visita	Blog	Estudiantes o grupos de estudiantes realizarán una visita (¡presencial!) y relatarán en un blog todo lo concerniente a los preparativos, la visita en sí y lo que aprendieron de ella.
Proyectos	Enlaces, archivos descargables (Word o PDF), motores de búsqueda, lugares de trabajo grupal, foros de discusión, correo electrónico.	Los estudiantes construyen un blog del curso que incluye sus presentaciones, los informes sobre visitas, enlaces a otros sitios web, entrevistas, perfiles, etc.
Pasantía	Blog	Cada estudiante mantiene un blog actualizado semanalmente acerca de su experiencia y aprendizaje durante la pasantía.
Presentación	Archivos descargables (Word o PDF), blogs, foros de discusión.	Los estudiantes, de manera individual, compilan su tema de investigación, su investigación o exploración, y la suben a la web del curso. Se les pide a sus compañeros hagan una devolución de los descubrimientos y la presentación.
Ensayo	Archivos descargables (Word o PDF), foros de discusión.	Los estudiantes escriben un ensayo individual y lo suben a la página del curso.
Quiz	Formularios, texto, gráficos, fotos, video, audio.	Al final del módulo se les pide a los estudiantes que respondan una serie de preguntas de opción múltiple o examen tipo test. Los resultados serán inmediatamente visibles para los estudiantes, individualmente.
Examen	Ídem	Ídem
Diario/bitácora	Blog	Durante el curso se les pide a los estudiantes que, al menos una vez por semana, autoevalúen su proceso de aprendizaje en un blog (por ejemplo, qué aprendieron esta semana, qué fue de especial relevancia para ellos, etc.).

Portafolio	Lugar de trabajo grupal.	Se les pide a los estudiantes que acumulen, durante el curso, todos los “productos” de sus ejercicios, tareas, etc., individuales y grupales en un e-Portafolio, para la (auto) evaluación.
Ejercicio de aplicación	Todas las funcionalidades.	Se les pide a los estudiantes que analicen un ejemplo descargable, escriban sus percepciones en el foro de discusión, y participen en la subsiguiente discusión.
Simulación	No hay suficientes funcionalidades disponibles.	La simulación no es una actividad online factible por el momento, por factores tecnológicos.
Juego	No hay suficientes funcionalidades disponibles.	El juego no es una actividad online factible por el momento, por factores tecnológicos
Trabajo final	Todas las funcionalidades.	Un pequeño grupo de estudiantes trabajará en un lugar de trabajo grupal sobre la tarea final del curso, que abracará todo el conocimiento, las habilidades y las actitudes aprendidas. Pueden utilizar el lugar de trabajo grupal para almacenar información o para colaborar (...).

5.10. Mapa conceptual del capítulo



6. Wikis en Codensa S.A. ESP

En aras de lograr hacer explícitos los conocimientos adquiridos durante la elaboración de los anteriores capítulos escogí estudiar un caso innovador en las organizaciones contemporáneas de Colombia, el de Codensa, del cual tuve conocimiento porque en “1^{er} foro de Comunicación en las Organizaciones, Uso de las TIC en las Organizaciones”, al cual asistí, y que se realizó en el Auditorio Félix Restrepo el 8 de noviembre de 2007, se expuso el caso.

Durante el estudio, quedo en evidencia que el e-learning como herramienta de gestión del conocimiento, más allá de la instrucción, se presenta de muchas formas en las diferentes organizaciones, y para demostrar su utilidad se puede recoger la estrategia de Codensa, quienes al interior de la organización han desarrollado dos *wikis* diferentes para responder a necesidades de aprendizaje y de colaboración que presentaban algunas de sus divisiones.

A pesar del gran reconocimiento que tiene Codensa, en especial en Bogotá, es pertinente hacer una breve descripción para poder entender en primera instancia del tipo de organización al cual se hace referencia.

Codensa es la “empresa distribuidora de energía más grande de Colombia. Atendemos aproximadamente el 22% de la demanda nacional, con cerca de dos millones de clientes en Bogotá, 94 municipios de Cundinamarca, 1 en Boyacá y 1 en Tolima.” (Perfil corporativo, 2008, p.1) Para lograr satisfacer esta demanda, la organización cuenta con más de cuatro mil colaboradores directos e indirectos.

De su plataforma estratégica, más específicamente de sus valores corporativos, es oportuno mencionar dos enunciados que hacen referencia directa a los proyectos *wiki* que se desarrollan en la actualidad y a todos los sistemas de gestión de conocimiento. Ellos son: “Desarrollo de personas: Aseguramos las oportunidades de desarrollo con base en el mérito y la aportación profesional. Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de

todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.”
(Perfil corporativo, 2008, p.2)

Antes de empezar a explicar como la organización vivió el proceso de implementación de estos sistemas de gestión del conocimiento a través de plataformas digitales, es conveniente aclarar que se entiende por *wiki*. Según Jaime Alejandro Rodríguez, esta es la definición:

Un (o una) *wiki* (del hawaiano *wiki wiki*, “rápido”) es sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios. Los usuarios de una *wiki* pueden crear, editar, borrar o modificar el contenido de una página web, de forma interactiva, fácil y rápida. La tecnología *wiki* permite que páginas web alojadas en un servidor público (las páginas *wiki*) sean escritas de forma colaborativa por medio de un navegador, con una notación sencilla para dar formato, crear enlaces, etc., conservando un historial de cambios que permite recuperar de manera sencilla cualquier estado anterior de la página. Cuando alguien edita una página *wiki*, los cambios aparecen inmediatamente en la web, sin pasar por ningún tipo de revisión previa. *Wiki* también puede referir a una colección de páginas hipertexto, que pueden ser visitadas y editadas por cualquier persona. (Rodríguez, 2007, p.128)

Esta definición es completa, pero para profundizar se puede agregar que el título de cada artículo se convierte en un enlace web (*link*) que permite crear hipertextos para que las personas puedan profundizar en cualquier aspecto que consideren relevante, y si la información no se encuentra dentro del sistema, se pueden añadir hipervínculos para acceder a sitios web que están por fuera de la plataforma. Según Wikipedia, hasta el momento “la aplicación de mayor calado y a la que le debe su mayor fama hasta el momento, ha sido la creación de enciclopedias colaborativas.” (Wiki, 2008, p.1)

Desde esta perspectiva, el concepto clave es colaboración, puesto que los wikis tienen como principal ventaja la oportunidad de que las personas puedan acceder al contenido, modificarlo y ponerlo a disposición de otras personas, quienes a partir de su conocimiento acumulado pueden aportar para que la información sea más completa y les sirva a las personas para su desempeño cotidiano.

Los contenidos se pueden encontrar a través de un motor de búsqueda, que en la mayoría de ocasiones examina entre los diferentes títulos, aunque, existen otros con más funcionalidades dependiendo de la plataforma en la que se soporta el wiki y de los “plug-ins” con los que cuenta el sistema.

Desde esta perspectiva, en términos generales se puede afirmar que los *Wikis* son sistemas que se han popularizado porque las personas no necesitan tener conocimientos técnicos profundos para poder interactuar con la interfaz y con los demás usuarios. Además, en la mayoría de los casos el manejo de estos sistemas es intuitivo para los usuarios y fáciles de usar, lo cual es una barrera que la mayoría de las tecnologías digitales enfrentan a pesar de sus ventajas.

Sin embargo, este software no es el reemplazo de todos los otros sistemas, puesto que “no reemplaza un seguimiento para temas de proyectos, no es la herramienta para hacer gestión de proyectos, acá no es fácil hacer un seguimiento a un cronograma y las métricas de cumplimiento de costos y cosas de esas, pero es muy útil para hacer seguimiento de las tareas pendientes.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) En otras palabras, es muy útil para la gestión del conocimiento y para la divulgación de información, pero para otras tareas existen programas especializados.

Para evidenciar los conceptos mencionados, a continuación se reproducen varias de las páginas web con las cuales interactúan los usuarios. La primera imagen es la página o interfaz con la cual se encuentran los usuarios al ingresar desde la Intranet al sistema de inteligencia de negocios (Business Intelligence) de Codensa, desde donde pueden ingresar a “AristaWiki”, la wiki que más contenidos tiene y que ha sido más desarrollada al interior de la organización.³ Para mayor claridad y por cuestiones técnicas después se vuelve a reproducir la misma imagen pero con algunos aspectos resaltados para facilitar la legibilidad del texto:

³ Toda la información sobre Codensa S.A. ESP y las imágenes fueron entregadas por el Horacio Reyes Ríos, funcionario de esa organización, para ser usadas para este trabajo.

Cuando las personas acceden a esta página pueden entrar al sistema de inteligencia de negocios, visualizar los manuales y leer las últimas noticias relacionadas con la organización y con la wiki, las cuales son redactadas por cualquier usuario.

Si quieren ingresar a los contenidos lo pueden hacer mediante el hipervínculo “Aristawiki”, donde se encuentran con la siguiente interfaz la cual presento textualmente y después la reproduzco con los aspectos importantes resaltados. En esta página también están las políticas de la Wiki donde las personas pueden leer sobre los contenidos permitidos para publicar en esta plataforma.

Al ingresar a esta página ya tienen la posibilidad de buscar contenidos, leer artículos y profundizar según sus necesidades a través del hipertexto, los hipervínculos y otros plug-ins como la nube de conceptos, con lo cual la lectura y el aprendizaje llegan hasta donde los usuarios quieran investigar.



Inicio de Arista Wiki

Sistema de Gestión del Conocimiento
ARISTAWIKI

Bienvenidos a [AristaWiki](#), el portal de gestión del conocimiento de Arist@.

Por dónde empezar

- Asegúrese de leer la [NormativaConfidencialidad](#), es vital para todos.
- Para encontrar información que esté buscando, utilice la caja de búsqueda por Títulos o Texto, en la parte superior derecha de esta página.
- La información de Arist@ se puede encontrar en la página [AristaWiki](#).
- Si es nuevo en el mundo de las Wikis, visite [AyudaAristaWiki](#), donde encontrará desde qué es una Wiki hasta cómo se administra [AristaWiki](#).
- Para instrucciones sobre cómo hacer acciones específicas, consulte [ComoHago](#), guías prácticas para tareas comunes en [AristaWiki](#).
- Consulte también nuestro [GlosarioCodensa](#) para consulta rápida de términos relacionados.
- En [DiscusionAristaWiki](#) puede enterarse del estado del sitio, qué hay y qué hace falta. Necesitamos de **su ayuda** para convertir los datos de Arist@ en verdadero conocimiento.
- Puede practicar la edición de páginas en la [PaginaDePrueba](#)

Noticias

En general esta es la estructura de la wiki, sin embargo, a continuación reproduzco otras de las interfaces con las que se pueden interactuar los usuarios.

Flujo de Información

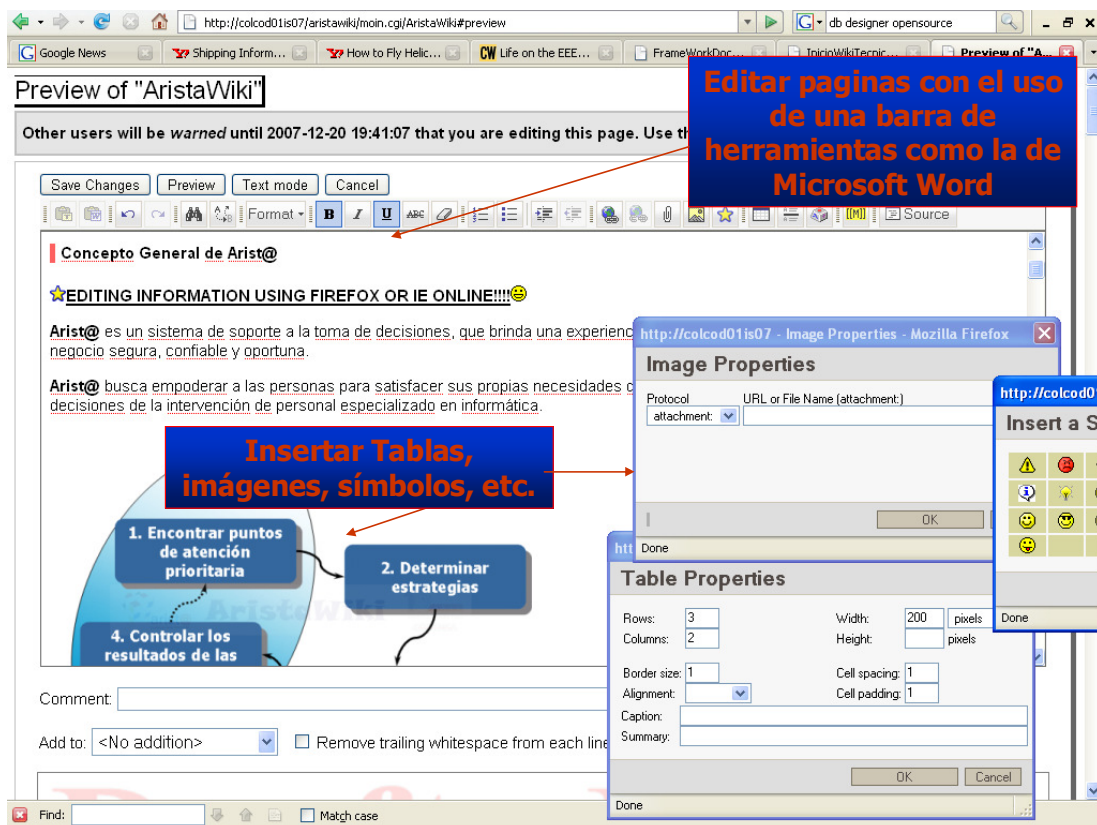
El siguiente diagrama describe en términos generales el flujo de información en Arist@, desde sus fuentes de datos (sistemas transaccionales de servicios relacionados hasta los usuarios finales).

Modelos de Análisis

Al ingresar a Arist@, los modelos de análisis (también llamados Cubos) se organizan de acuerdo al área organizacional a la cual pertenecen. Por Gestión Cartera, Gestión Comercial, etc.

Para agregar contenidos o modificarlos existen plantillas donde las personas pueden escribir y publicar sin necesidad de tener conocimientos en lenguajes de programación como HTML. También pueden copiar imágenes en diferentes formatos, y tablas o gráficas de Microsoft Office para publicarlas en la interfaz.

Esta técnica fue implementada durante la introducción del sistema por los desarrolladores, quienes publicaron el conocimiento explícito que ya tenía la organización, copiando y pegando textualmente archivos de texto que tenían en Microsoft Word e imágenes que convirtieron a formato PNG (por la buena relación entre calidad y tamaño). Sin embargo, el sistema ajusta los contenidos y los convierte en formato HTML, lo cual, según Horacio Reyes, repercute en aspectos formales como la modificación del tipo de letra y los espacios. Una de las plantillas para modificar o agregar contenidos es la siguiente, en la cual se resalta lo más significativo.



Para concluir con los aspectos de diseño quisiera presentar el medio del cual dispone el sistema para hacer seguimiento y control a los cambios que se presentan en las diferentes páginas.

Differences between revisions 74 and 75

Deletions are marked like this. Additions are marked like this.

Line 39: Line 39:
 * ModeloPeajes

Diferencias entre modificaciones

Revision History

#	Date	Size	Diff	Editor	Comment	Action
75	2007-12-18 15:24:18	7478	diff	LuisBorrero		view raw print
74	2007-11-23 14:45:12	7401	diff	LuisBorrero		view raw print
73	2007-10-25 19:04:54	7461	diff	LuisBorrero		view raw print
72	2007-10-25 10:04:11	7453	diff	LuisBorrero		view raw print
71	2007-10-25 17:03:59	7387	diff	LuisBorrero		view raw print
-	2007-10-25 17:03:38	56876	-	LuisBorrero	ATTNEW: software_arista.png	
70	2007-10-25 15:11:32	7355	diff	LuisBorrero		view raw print
-	2007-10-25 15:09:51	96173	-	LuisBorrero	ATTNEW: arquitectura_arista.png	
69	2007-10-25 14:51:45	7281	diff	LuisBorrero		view raw print
68	2007-10-24 16:18:07	7304	diff	LuisBorrero		view raw print
-	2007-10-23 16:28:44	105691	-	LuisBorrero	ATTNEW: flujo_datos_arista.png	
67	2007-09-03 19:33:08	7235	diff	hreyes		view raw print
66	2007-09-03 16:03:28	6540	diff	hreyes		view raw print
65	2007-09-03 14:35:10	6510	diff	hreyes		view raw print

Se pueden guardar todas las versiones de una página con fechas y colaboradores

Después de la parte de diseño es pertinente explicar como se dio este proceso al interior de la organización desde la perspectiva del encargado y promotor del proyecto, Horacio Reyes Ríos, quien ocupa el cargo de Profesional Senior de Servicios Tecnológicos en el área de Gerencia de Proyectos.

El proyecto empezó en el 2007 con la introducción de “AristaWiki” como herramienta de información para los funcionarios que utilizaban el sistema de Inteligencia de Negocios. Por la utilidad percibida y los buenos resultados del proyecto se desarrolló después la “InfoWiki”, la cual está diseñada para las personas que mantienen el sistema de inteligencia de negocios. Son diferentes porque “aislamos la gestión de la información,

por un lado está todo lo que es visible a los usuarios y por otro la parte técnica detallada de como se construyen las bases de datos y se manejan otros software técnicos.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

La plataforma tecnológica que utilizan en Codensa se llama “Dokuwiki” y es de código abierto (open source), lo cual significa que se puede descargar gratuitamente de Internet, modificarla para ajustarla a las exigencias propias de la organización como su imagen y cultura organizacional, e instalarla sin necesidad de comprar licencias o pagar por hacerlo. Según Horacio Reyes, la única condición de esta clase de software, es que “si lo modifico tengo la obligación legal de devolverle a la comunidad los avances que hice, porque se rige por una licencia que se llama GNU. Entonces cada vez que alguien hace una modificación la tiene que publicar y así el software se va mejorando.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Las posibilidades de modificación son muy amplias porque las personas tienen acceso y posibilidad de cambiar el código de programación. Además, es posible descargar plug-ins, lo cual significa que se pueden descargar funcionalidades desarrolladas por otras personas. Estas cualidades han permitido en el caso de Codensa que, “la wiki se ha ido modificando y adaptando conforme lo requieren los mismos usuarios.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

En este proyecto, la estrategia de planeación, implementación, mantenimiento, control y seguimiento fue desarrollada al interior de la organización y no se buscó la experiencia de otras organizaciones porque “el tema de las *wikis* no es muy conocido, entonces no es fácil salir a conseguir a alguien que te monte una *wiki*.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Sin embargo, a pesar del desconocimiento en las organizaciones las wikis han sido utilizadas para proyectos en distintas instituciones educativas y en foros de investigación. En el ámbito empresarial, según el señor Reyes, este es el uso actual de las wikis:

Somos una de las primeras empresas que lo utiliza, incluso a nivel mundial, el año pasado la gente de la Revista PM Network, que es la revista del Instituto de Gerencia de Proyectos, nos contactó porque querían saber cuál había sido la experiencia nuestra con la gestión del conocimiento y solamente referenciaron tres empresas que habían utilizado los wikis para la gestión del conocimiento. La habían utilizado en Alemania para un proyecto de SAB, y en un proyecto de la NASA para hacer documentación de sus proyectos, no había nadie más. El gerente Cognos, la empresa que nos provee el sistema de inteligencia de negocios, que es el *gurú* de gestión del conocimiento vino a Colombia el año pasado exclusivamente a conocer lo que habíamos hecho nosotros (...) Hace poco nos contactaron del HSBC Bank, de Hong Kong, y dijeron: está buenísima la experiencia y queremos implementarla, y se basaron en el modelo de Codensa para empezar a gestionar el conocimiento en HSBC a nivel mundial.

También, es pertinente aclarar que a pesar que las estrategias de gestión de conocimiento a través del e-learning son proyectos por lo general impulsados desde el área de recursos humanos o desde la de comunicaciones, en este caso fueron desarrolladas por la división encargada de la gestión de proyectos tecnológicos. La principal consecuencia ha sido que la estrategia no hace parte de la arquitectura de aprendizaje de la organización, lo cual implica que los recursos deben ser aprobados por separado y su promoción no está ligada a los programas de aprendizaje y capacitación de la organización.

Además, en la actualidad la wiki no ha sido utilizada para elaborar cursos en línea, simulaciones o capacitaciones, su diseño está enfocado a la elaboración de información y a las discusiones como herramienta de retroalimentación.

Por otra parte, la idea surgió por experiencias personales que había tenido el señor Reyes, las cuales compartió con sus colegas y entre todos, en especial el Líder Técnico, decidieron descargar el código y empezar a trabajar en él desde su división. Por lo tanto, “no nació como un proyecto corporativo, como algo que se debía hacer en la compañía, sino como una solución que nos resolviera una problemática puntual que teníamos para el proyecto, entonces simplemente se exploraron las posibilidades y se tomó la decisión de implementarla.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

El principal objetivo que se buscaba alcanzar con este proyecto era desarrollar un sitio en la Intranet donde las personas colaboraran para construir información de forma colectiva y se lograra centralizar la información. En palabras de Horacio Reyes, “el objetivo es permitir que todas las personas que estén involucradas en un proyecto documenten y el conocimiento no se quede en una sola persona y se pueda volcar en una herramienta.” (2008, 12 de mayo)

Cabe aclarar que este objetivo no fue el resultado de un diagnóstico o de una investigación interna en donde los usuarios potenciales tuvieron la oportunidad de participar, sino que Horacio Reyes a partir de su experiencia y percepción de la realidad organizacional determinó la problemática y encontró una solución en las wikis. Además, la implementación de este sistema no respondía a un objetivo estratégico de la organización, y todavía no lo han vinculado a los proyectos generales de la organización a pesar de los resultados que han logrado.

La idea desde la cual se empezó a trabajar fue que las personas pudieran tener acceso a toda la información que está soportada en la plataforma, y de esta forma no “se queda en un archivo Word que está estático por allá en un computador o no se queda en la cabeza de una persona.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Entre los problemas que evidenció el señor Reyes fue que el sistema de inteligencia de negocios tiene alrededor de setenta modelos de información y cada uno tiene datos diferentes pero importantes para la toma de decisiones y para la planificación de proyectos, pero las personas no sabían como gestionar esta información en su desempeño cotidiano.

Para poder manejar los modelos de información las personas antes tenía que buscar los manuales de usuarios, y “no había una forma fácil de que él llegara y dijera por ejemplo, quiero saber cómo funciona el módulo de facturación, y buscar como en Google y que le

saliera la información, sino que tenía que empezar a buscar los manuales uno a uno.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Para solucionar el problema en Codensa probaron varios sistemas como SharePoint de Microsoft Office, sin embargo las herramientas eran insuficientes porque simplemente permiten, según Horacio Reyes, guardar en un sitio central los documentos. Pero con el wiki se ha logrado crear un sitio web que permite “tener documentada toda la información, los manuales de desarrollo, de usuario, las lecciones aprendidas de los proyectos, etc., y cualquier persona busca como en una búsqueda de Google y encuentra fácilmente la información que requiere.”

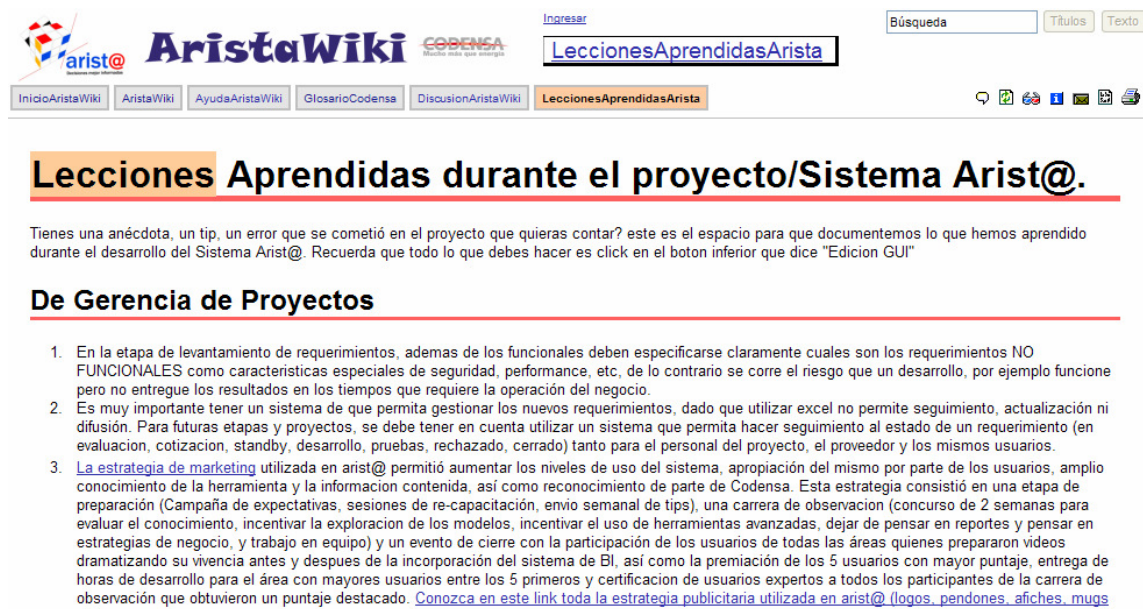
Desde este enfoque, la iniciativa ya ha empezado a difundirse al interior de la organización y entre los proyectos que tiene el área de Recursos Humanos está desarrollar una plataforma wiki para gestionar el conocimiento táctico que tienen muchos empleados de cargos técnicos que están por llegar a la edad de jubilación, puesto que “vieron que la wiki por su facilidad de uso era bastante amigable para hacer ese trabajo de transferir el conocimiento de esas personas.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) Sin embargo, hasta el momento no han invertido los esfuerzos necesarios para desarrollar el proyecto.

Después de determinar las necesidades Horacio Reyes, quien también está encargado del sistema de inteligencia de negocios, y el Líder Técnico, redactaron los contenidos a los cuales las personas podían acceder, para generar lo que él denomina “masa crítica de información”, y poder vincular a las demás personas del área en la construcción y complementación de los contenidos.

Para el desarrollo de las wikis los contenidos han sido fáciles de encontrar porque al interior de la organización existen grandes cantidades de informaciones que no habían sido sistematizadas para el aprendizaje ni para el apoyo del desempeño, además, en Internet se encuentran otras fuentes con las cuales pueden trabajar tanto para agregar contenidos como para descargar y desarrollar nuevas funcionalidades.

El siguiente paso fue trabajar para que las personas les colaboraran con las lecciones aprendidas del proyecto y en la actualización de la información que ellos habían elaborado sobre los manuales pero que no la utilizaban, porque “ellos –los usuarios– eran quienes tenían el conocimiento sobre el uso de ciertos modelos y no nosotros.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

En el tema de las lecciones aprendidas se establecieron tres ejes fundamentales con sus plantillas, “lecciones aprendidas de la gerencia del proyecto, qué aprendimos con ese proyecto, lecciones aprendidas técnicas, cuáles fueron los problemas técnicos que documentamos para que no vuelvan a pasar, a nivel de capacitación y usuarios, y otras lecciones aprendidas.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) Estas lecciones todavía están disponibles en la Plataforma y las personas siguen editando el contenido para que los próximos proyectos “wikis” puedan implementarse de una manera más sencilla.



The screenshot shows the AristaWiki website interface. At the top, there is a navigation bar with the AristaWiki logo, the CODENSA logo, and a search bar containing the text 'LeccionesAprendidasArista'. Below the navigation bar, the main heading reads 'Lecciones Aprendidas durante el proyecto/Sistema Arist@.' followed by a sub-heading 'De Gerencia de Proyectos'. A list of three items is displayed:

1. En la etapa de levantamiento de requerimientos, además de los funcionales deben especificarse claramente cuales son los requerimientos NO FUNCIONALES como características especiales de seguridad, performance, etc, de lo contrario se corre el riesgo que un desarrollo, por ejemplo funcione pero no entregue los resultados en los tiempos que requiere la operación del negocio.
2. Es muy importante tener un sistema de que permita gestionar los nuevos requerimientos, dado que utilizar excel no permite seguimiento, actualización ni difusión. Para futuras etapas y proyectos, se debe tener en cuenta utilizar un sistema que permita hacer seguimiento al estado de un requerimiento (en evaluación, cotización, standby, desarrollo, pruebas, rechazado, cerrado) tanto para el personal del proyecto, el proveedor y los mismos usuarios.
3. [La estrategia de marketing](#) utilizada en arista@ permitió aumentar los niveles de uso del sistema, apropiación del mismo por parte de los usuarios, amplio conocimiento de la herramienta y la información contenida, así como reconocimiento de parte de Codensa. Esta estrategia consistió en una etapa de preparación (Campaña de expectativas, sesiones de re-capacitación, envío semanal de tips), una carrera de observación (concurso de 2 semanas para evaluar el conocimiento, incentivar la exploración de los modelos, incentivar el uso de herramientas avanzadas, dejar de pensar en reportes y pensar en estrategias de negocio, y trabajo en equipo) y un evento de cierre con la participación de los usuarios de todas las áreas quienes prepararon videos dramatizando su vivencia antes y después de la incorporación del sistema de BI, así como la premiación de los 5 usuarios con mayor puntaje, entrega de horas de desarrollo para el área con mayores usuarios entre los 5 primeros y certificación de usuarios expertos a todos los participantes de la carrera de observación que obtuvieron un puntaje destacado. [Conozca en este link toda la estrategia publicitaria utilizada en arista@ \(logos, pendones, afiches, mugs](#)

Asimismo, es oportuno agregar que las lecciones aprendidas son un tema fundamental en la gestión del conocimiento porque les permiten a las personas dejar explícitos los procesos para futuros proyectos de la organización, desde su implementación hasta el control. En otras palabras, “para que usted no repita los errores que usted viene cometiendo desde el pasado.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Por otra parte, los objetivos y las funcionalidades durante el paso del tiempo no han cambiado, lo que sí se ha hecho es que este sistema se ha implementado para otros proyectos diferentes al de inteligencia de negocios, que fue el inicial. En la actualidad se está trabajando en el sistema de gestión de relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Manager), para documentar las lecciones aprendidas, los manuales de usuario y para generar interacción entre las personas del área, aunque su desarrollo todavía está en la etapa inicial, entre otras razones, porque no ha habido la suficiente propaganda y los beneficios no son explícitos para los usuarios.

En ninguno de los proyectos wikis de la organización, a pesar de las recomendaciones que hacen algunos autores como Rosenberg, se ha formalizado la estrategia mediante el establecimiento de una visión y una misión. Sin embargo, según el entrevistado sí existen, “la misión era tener un sitio unificado de gestión del conocimiento y la visión era posicionar este sitio como el sistema principal de gestión del conocimiento.” (2008, 12 de mayo)

La no formalización de la misión, la visión y la estrategia en general, responde a que la wiki “no se estructuró como un proyecto como tal, sino fue un tema que fue confluyendo conforme se trataba de solucionar una problemática que se tenía en la organización.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Además, como no se desarrollo como parte de un objetivo organizacional sino fue una decisión aislada del departamento, decidieron no presentarla a las directivas ni darle ninguna difusión al interior de la organización, entre otras razones “porque hay una resistencia a los temas *open source* (código abierto), entonces si antes de montarlo decíamos vamos a implementar un proyecto *open source* para solucionar este problema seguramente nos decían no.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Por lo tanto, lo que hicieron fue desarrollar la plataforma dentro del área Tecnológica y cuando lograron que funcionara y se pudo demostrar su eficiencia lo presentaron a las

directivas, quienes al ver su utilidad decidieron aprobarlo para otros proyectos dentro de la organización.

En la actualidad, en los tres proyectos vigentes, los dos que están funcionando y el de servicio al cliente, no existen responsables para crear contenidos y mantener los wikis actualizados. Sin embargo, según el entrevistado las personas se han comprometido explícitamente con el proyecto y su participación ha sido satisfactoria.

Esta participación es informal, hasta tal punto que las personas no tienen que identificarse para elaborar contenidos o modificarlos. En un principio se trató de crear una wiki para elaborar contenidos relacionados con las políticas y procedimientos de la organización, que “pero dado que ese es un tema muy formal, como una política, el exceso de flexibilidad que da una wiki hace que no sea la herramienta adecuada para hacerlo. La wiki es ideal para temas que requieren discutir y aportar, incluso lo usamos como para temas lúdicos.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Sin embargo, la falta de responsables y la informalidad, entre otras razones, han ocasionado que al interior de las wikis no se hayan creado comunidades de aprendizaje formales, sin embargo las personas participan en los diferentes foros y blogs, y los activos intangibles están siendo gestionados.

Para retomar el proceso de implementación, después de las pruebas realizadas para evaluar el sistema desde sus aspectos técnicos para garantizar que fuera estable se decidió posicionarla entre los usuarios mediante capacitaciones colectivas y la disposición una sección de ayuda en la wiki donde se explica cómo se utiliza. Para Horacio Reyes, es muy “simple porque fundamentalmente tiene dos herramientas: la de búsqueda y la edición, que simplemente es un botón que dice *Crear página nueva* o *Editar el contenido*, están ahí los ejemplos y los usuarios se pueden autocapacitar.” (2008, 12 de mayo)

La autocapacitación hasta el momento ha tenido buenos resultados, en especial cuando las personas ingresan por primera vez a la interfaz o cuando llegan a la organización,

puesto que cuando “ya es un usuario experto entra a consultar o a documentar las lecciones aprendidas.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

También, la wiki cuenta con una herramienta que se llama *Caja de Arena* donde los usuarios pueden experimentar antes de editar contenidos existentes. Esta ventaja de poder aprender mientras se adaptan al sistema ha sido promocionada en las capacitaciones y en la misma *wiki*, con lo cual además se ha logrado superar en gran medida la resistencia originada por el miedo que causa la posibilidad de causar algún daño a los contenidos o al sistema.

Para la elaboración de los contenidos y para que la gente aprendiera a escribir para formatos digitales no hubo capacitación, pero si se elaboraron plantillas que las personas utilizan según el proyecto que esté documentando, “si va a documentar una lección aprendida o si va a documentar un pedazo de un manual técnico, etc., utiliza una plantilla. Cuando él dice crear página nueva, el sistema le pregunta qué clase de página quiere crear, él escoge una plantilla y le salen los títulos de como debe hacer.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) También, existe la opción de “documento libre” donde el usuario diseña su propia plantilla.

Además de la *Caja de Arena*, para promocionar el sistema y reducir el miedo se hizo una competencia de *Karts* mediante la cual se logró “que la gente se diera cuenta que este no era un tema “marciano” de unos académicos, porque la gente relaciona mucho con la Wikipedia, entonces pensaban que solamente lo usaban los científicos, que era súper “marciano” de usar, con esa carrera se dieron cuenta que era una tecnología muy fácil de usar, se rompió esa barrera cultural.” (2008, 12 de mayo)

En la competencia de *karts*, la plataforma tecnológica sirvió para que alrededor de sesenta personas organizadas en equipos se inscribieran y desarrollaran toda su estrategia. En este proceso “las personas estaban forzadas a meterse a la wiki para conocer cuál era la programación, cómo iban los tiempos de los entrenamientos y tenían que colocar sus datos para mandar hacer los uniformes y la única participación que se exigía era métase a

la wiki y coloque su talla. Con lo que se les obligó a entrar y aprender como se hacía.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) Para este evento se diseño una página web oficial y la reproduzco textualmente a continuación.

CAMPEONATO DE KARTS - DIVISIÓN GESTIÓN COMERCIAL

RFKC
Real Federación
de KARTING de
CODENSA

RFKC
Real Federación
de KARTING de
CODENSA

RFKC
Real Federación
de KARTING de
CODENSA

RFKC
Real Federación
de KARTING de
CODENSA

☆☆ [TIEMPOS DE PRETEMPORADA](#) ☆☆☆ [ESCUDERIAS](#) ☆☆☆ [PROGRAMACIÓN DE CARRERAS](#) ☆☆☆ [SEGURIDAD](#) ☆☆☆

Resultados Segunda Valida

pendientes resultados - [reclamo.doc](#) (reclamo penalizacion)

Resultados Primera valida

[infony23.xls](#) [nov23.xls](#)

Escalafón Femenino Pretemporada

Para la participación en este “la inscripción de los equipos al torneo, en lugar de hacerse en una plantilla de papel se hizo en la wiki, entonces, cada equipo inscribía a las personas de su grupo, creaba sus propias páginas dentro de la wiki, donde colocaba por ejemplo cuales eran sus calendarios de entrenamiento, sus estrategias, los logros de sus escuderías.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) Uno de los equipos que participó se autodenominó “ThunderKarts” y su página dentro de la Wiki fue la siguiente:

ThunderKarts

Pilotos:

- Mauricio (Mao) Molina
- Omar (Gomis) Hernandez - El extranjero
- Jairo (Jota) Alvarez
- Nidia () Peña



En especial, este proceso logró que los usuarios aprendieran a utilizar la wiki y a descubrir los beneficios que podían lograr si la utilizaban en su desempeño laboral. Después de finalizar la competencia, “el uso de la wiki se disparó y varias áreas han pedido que les montemos wikis para sus propios proyectos.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Además, este proyecto sirvió para evidenciar que los formatos digitales pueden reemplazar el papel en muchas ocasiones, lo cual hace parte de una política organizacional de conservación del medio ambiente.

En términos generales, la participación de los usuarios en la wiki al principio fue muy escasa por el desconocimiento de la herramienta, después de las estrategias de capacitación su uso aumentó y en la actualidad es estable. Según el señor Reyes, “se volvió la fuente principal de información del sistema de inteligencia de negocios, pero como la cantidad de usuarios es fija no se espera que la participación aumente. En el caso

de la wiki técnica es la mano derecha de las personas que siguen desarrollando el sistema de inteligencia de negocios.” (2008, 12 de mayo)

En la actualidad, la wiki permite que los usuarios publiquen archivos en diferentes formatos (audio, texto, imagen, audiovisuales), en algunos casos es necesario que se ponga a disposición de las personas como un archivo adjunto. Los equipos necesarios para poder desarrollar estos contenidos son proveídos por el departamento de comunicaciones, aunque en la mayoría de los casos, para formatos diferentes a los textos escritos, son elaborados por miembros del área o contratados a una compañía externa.

Por otra parte, no hubo necesidad de hacer segmentación de públicos para iniciar el programa, porque las directivas no estuvieron involucradas, los encargados de desarrollar la plataforma tenían los conocimientos técnicos necesarios y porque los usuarios ya estaban definidos puesto que era un proyecto para solucionar una problemática puntual del área.

Lo que se hizo, como ya se mencionó, fue desarrollar dos plataformas diferentes, la primera para las personas que necesitaban conocer los manuales, donde están entre otras cosas las lecciones aprendidas de cómo se usa la interfaz, y la otra fue la técnica, que está diseñada para los desarrolladores que mantienen el sistema de inteligencia de negocios, “donde van documentando los problemas que tienen con las bases de datos, con los códigos de programación, para que no repitan los errores que se cometen. Entonces desde el comienzo estaba muy definido el público al que estaba enfocado el proyecto.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Para mantener informados a los usuarios sobre los avances y las noticias relacionadas con la wiki en un principio se utilizó el correo electrónico y el departamento de comunicaciones diseño unos afiches sobre que era la wiki, cómo podían entrar y cuales son los beneficios. Sin embargo, a pesar que no se utilizó la Intranet ni la wiki en la etapa de diseño e implementación del proyecto, como lo recomienda Rosenberg, los resultados han sido satisfactorios en cuanto información y participación.

Para lograr la participación de todas las personas Horacio Reyes y el Líder Técnico les exigieron a todos los desarrolladores del área “que tenían que documentar ahí todos los temas que venían desarrollando, ya después, muy rápidamente, en cuestión de semanas ya lo hacían por voluntad propia porque veían los beneficios de tener todo documentado en la wiki.” (Reyes, 2008, 12 de mayo) En otras palabras, pasó de ser un tema impuesto a que las personas lo apropiaran y participaran colectivamente.

Además, todas las personas tienen acceso a los mismos contenidos por política de los promotores de este proyecto, puesto que si en algún momento se requiere la plataforma permite que a través del nombre de usuario y su clave que ciertas personas puedan acceder a informaciones distintas. Según Horacio Reyes, “la filosofía que tenemos es que todo el mundo debe conocer todo lo de sistemas y colaborar comunitariamente a construir la información.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

El acceso a las wikis de la organización sólo se puede hacer desde el interior de la organización a través de la Intranet porque hay información confidencial, y los encargados de administrar las páginas pueden determinar desde que computador se han modificado los contenidos, con lo cual, en caso que se presente algún tipo de sabotaje, puedan determinar desde donde provino. Sin embargo, esta situación todavía no se ha presentado porque los usuarios se autorregulan, y cuando se equivocan existe la posibilidad de corregir los errores o través del archivo volver a publicar una versión anterior del contenido.

A pesar que el sistema tiene opciones para distribuir la información de diversas formas, no cuenta con una herramienta para determinar el nivel de participación por usuario, por lo cual es un trabajo que para realizarlo sería indispensable revisar todos los artículos y sus modificaciones. Esta falencia conlleva a que no sea posible premiar a los contribuidores o motivar a las personas que no han empezado a utilizar la interfaz. Según Horacio Reyes, “hay unas wikis que sí lo permiten, lo que pasa es que por unas cuestiones técnicas optamos por el software que tenemos, es mucho más fácil de

administrar. Hay otras más avanzadas como la de Wikipedia que se llama “MediaWiki” que tiene todas esas funcionalidades, hacer el ranking de los usuarios más activos, y todo ese cuento, pero era más compleja de montar.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Otros de los beneficios que los usuarios han manifestado son que pueden tener acceso a los progresos de otros desarrolladores, y que los trabajos en equipo se facilitaban al no requerir la presencia física y no tener que coordinar cronogramas para lograr llevar a cabo las reuniones.

Estos cambios han modificado las formas de relacionarse entre los individuos, en especial los técnicos, lo cual lleva a una modificación en la cultura organizacional porque las personas han entendido que el trabajo colaborativo tiene repercusiones positivas tanto para ellos como para su área, lo cual conlleva a nuevas prácticas de interacción mediadas por la tecnología, que antes no eran posibles.

A finalizar el año pasado, antes de que las wikis cumplieran un año de funcionamiento, se realizó una encuesta entre los usuarios para determinar el uso y la percepción que había sobre las wikis. La encuesta realizada dio los siguientes resultados.

RESUMEN EJECUTIVO - ENCUESTA WIKIS 2007					
1.	¿Qué tan frecuentemente utiliza las diferentes wikis de Codensa? (Aristawiki, Infowiki)				
	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Bimensual	Nunca
	0%	43%	35%	6%	16%
2.	Califique de 1 a 10 la calidad de la información que ha encontrado en las diferentes wikis.				
	Promedio: 8,32%				
3.	Califique de 1 a 10 la facilidad de uso de las wikis que ha utilizado				
	Promedio: 8,4%				

4. Califique de 1 a 10 el potencial que según usted tiene la tecnología WIKI para ayudarlo a gestionar el conocimiento en sus labores diarias y/o proyectos.	
Promedio: 8,9 %	
5. ¿Cree que la iniciativa interna de usar WIKIS en Codensa para gestionar el conocimiento ha sido exitosa?	
Sí: 87%	No: 13%
Indicador de Satisfacción de Wikis (promedio 2,3,4,5)	
Promedio: 86%	

FICHA DEL SONDEO

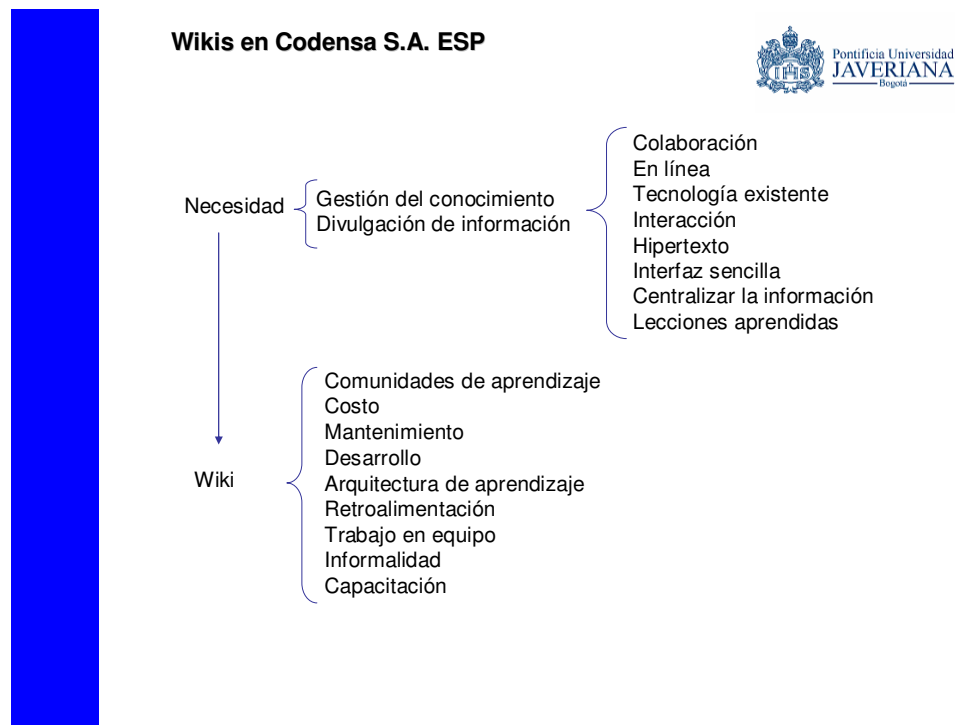
A parte de esta encuesta la retroalimentación por parte de los usuarios se hace a través de un buzón de sugerencias que tiene el sistema de inteligencia de negocios y mediante las opiniones que se hacen personalmente.

También es pertinente aclarar que las wikis funcionan autónomamente, por lo cual cada vez que una información se modifica en otro software es necesario actualizarla manualmente, lo cual ha sucedido hasta el momento. Sin embargo, esta nueva exigencia no es percibida como una pérdida de tiempo puesto la wiki se ha posicionado entre los usuarios como una herramienta que les facilita su desempeño cotidiano. En el caso de los técnicos, esta herramienta “se convirtió en su mano derecha, cuelgan ahí toda la información que requieren, y no tienen que trabajar tiempo extra porque la documentación ya la habían hecho.” (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Por otra parte, cabe resaltar que hasta el momento no se ha presentado ninguna resistencia hacia la estrategia, ni se conocen posiciones que busquen deslegitimar el proyecto o disuadir a las personas a que no utilicen la interfaz. Sin embargo, el señor Reyes aclara que “si primero hubiéramos dicho que íbamos a montar una wiki es muy posible que nunca hubiéramos salido con el proyecto porque hay mucha resistencia al código abierto”. (Reyes, 2008, 12 de mayo)

Para concluir, y como recomendación es pertinente recalcar que no se han desarrollado planes de incentivos y ni de recompensas para las personas que participan en este proyecto. Las personas tampoco tienen reconocimientos por su participación, lo cual según Rosenberg, puede conllevar a que las personas disminuyan su colaboración y acaparen su conocimiento.

Mapa conceptual del capítulo



7. Conclusiones

Durante todo el trabajo se hizo referencia a diferentes disciplinas, como la antropología, la administración, la psicología y por supuesto a la comunicación, puesto que esta clase de proyectos son un conjunto de actividades interdependientes, que involucran individuos con diversos conocimientos, para gestionar activos intangibles y tangibles.

Sin embargo, este espacio es idóneo para aclarar por qué la comunicación es una disciplina y profesión que está ligada a cualquier proceso de cambio, entendido como la transformación constante de la realidad, y cómo es indispensable para la educación, la adopción de nuevas tecnologías y los cambios que estas suponen.

El tema de e-learning no es nuevo para la ingeniería ni para las disciplinas afines a la educación, como lo fue alguna vez la comunicación. Sin embargo, estos desarrollos no han sido tenidos en cuenta para análisis profundos por nuestra carrera, según los conocimientos adquiridos durante mis estudios y en la realización de este trabajo. En palabras de Octavio Islas:

Las llamadas “ciencias de la comunicación”, hoy enfrentan una aguda e inquietante crisis epistemológica, la cual muchos académicos e investigadores no desean siquiera reconocer. El formidable desarrollo que han alcanzado las avanzadas tecnologías de información y comunicaciones, particularmente en los años recientes, parece haber desbordado las posibilidades explicativas de muchos de los esquemas interpretativos que ayer todavía nos proporcionaban relativa confianza en la evolución teórica de nuestra disciplina. (Islas, 2004, p.1)

Por lo tanto, es pertinente remitirse a los conocimientos que han desarrollado otros académicos en aras de establecer un marco de referencia teórico del cual se pueda partir para establecer modelos epistemológicos que permitan hacer mayor énfasis en las dinámicas propias de la profesión.

Sin embargo, desde esta perspectiva cabe aclarar que existen muchos aspectos genéricos que han sido expuestos desde la comunicación organizacional que pueden ser utilizados para hacer explícita la importancia de la comunicación social en la gestión del conocimiento mediada por tecnologías digitales, puesto que en última instancia en estas estrategias lo que se presenta es una continua comunicación mediante la cual las personas pueden compartir su conocimiento, generar relaciones y desarrollar comunidades, lo cual es del ámbito de estudio y de práctica de la carrera.

Además, todos estos procesos son ante todo culturales puesto que implican la transformación de significados y prácticas en los individuos (quienes son una fuente potencial de innovación para mejorar cada vez más la estrategia). Desde este enfoque, los comunicadores son los profesionales competentes para lograr dar a conocer los cambios de tal forma que se reduzca la incertidumbre, se creen canales de comunicación y se neutralicen las resistencias.

Sin embargo, como estos cambios afectan a todo el sistema y necesitan de profesionales de diversas áreas, no es sólo responsabilidad de los directores de la comunicación lograr su implementación y su mantenimiento, pero entre sus responsabilidades está, o debería estar, posicionar las estrategias, en este caso de e-learning, entre todos los públicos objetivos y lograr el apoyo necesario para que se desarrollen con éxito.

También, es importante recalcar que una estrategia de gestión del conocimiento a través de e-learning es un proceso donde la comunicación no puede ser considerada como un anexo, sino debe ser parte integral para producir contenidos informativos, distribuirlos, lograr que las personas establezcan nuevas formas de relacionarse, en este caso virtualmente, participen activamente y por último conviertan en un hábito las nuevas prácticas, como sucedió en Codensa S.A. ESP. En otras palabras, más allá de la persuasión su misión es lograr la legitimación y consecución de estrategia con las directivas, de las cuales el comunicador es, o debería ser parte constitutiva.

En el plan de comunicaciones se promueve un nuevo concepto de cambio, de innovación, que genera efectos con base en la promesa que implica. En este proceso es importante determinar desde la comunicación los objetivos, la justificación ligada a toda la estrategia, los diferentes públicos con sus respectivas responsabilidades, los mensajes que logren hacer factible la transformación, los tiempos en los cuales se va a desarrollar la estrategia o cronograma, la dimensión del proyecto tanto en su aspecto técnico como humano (como por ejemplo los avances en tecnologías, mejoramiento del desempeño y capacidad de enfrentar nuevos escenarios), y por último las fases detalladas de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control.

Asimismo, el plan a parte de considerar los plazos temporales, los recursos económicos y la calidad presupuestada, debe tener en cuenta la cultura donde se va trabajar, los vínculos que la sostienen (públicos), y la identidad e imagen de la organización, para que el proyecto se adapte a las necesidades propias de la organización y la comunicación se haga sobre significados compartidos. Cabe resaltar que durante este proceso la identidad se convierte en cultura, puesto que el nuevo conocimiento adquirido sirve para interpretar las experiencias y generar nuevos comportamientos.

Lograr este cometido requiere trabajar con todos los miembros de la organización, en especial los encargados de promover el cambio, para que los escenarios propuestos puedan ser considerados como válidos. Una herramienta que se puede utilizar es retomar y comunicar las experiencias exitosas de otras organizaciones o de los proyectos de prueba mencionados en el trabajo, como sucede con la implementación de las nuevas wikis en Codensa, las cuales toman la experiencia de Aristawiki para promocionar los nuevos sistemas de gestión del conocimiento que se están implementando en la organización.

Con lo anterior se busca que todos los involucrados se convenzan de los beneficios del e-learning, y también conseguir su disposición de invertir los esfuerzos necesarios para que todas las etapas de la estrategia sean concretadas sin que se desmotiven. Al mismo

tiempo, es importante hacer explícito ante toda la organización que el proceso es planeado y que están dispuestos a enfrentar todos los riesgos.

En cualquier caso, es necesario tener presente todas formas de comunicación durante el proceso de instauración y de sostenimiento de la estrategia. Estas formas pueden ser entendidas de la siguiente forma:

Las tres formas Principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de márketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". La "comunicación de márketing" se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el márketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La "comunicación organizativa" cubre las relaciones, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. (Van Riel, 2003)

En esta apreciación, el autor no explica la comunicación de dirección, sin embargo, en el primer capítulo del trabajo ya se había hecho referencia. Desde esta perspectiva es importante mencionar como una estrategia de e-learning requiere esfuerzos desde estas tres formas de comunicación organizacional.

En primer lugar, desde la comunicación de dirección se puede decir que el trabajo recae principalmente en gerenciar los recursos físicos, humanos, económicos y tecnológicos, entre los cuales cabe destacar los medios de comunicación disponibles, los cuales sirven para lograr que los mensajes, que deben ser cortos e impedir ambigüedades, lleguen a los diferentes públicos y se establezca una comunicación efectiva para que las personas no tengan que acudir a otras fuentes de información, que en muchos casos tienen intereses propios que pueden impedir la consecución de los objetivos.

Desde los mensajes, también se puede afirmar que es importante destacar sólo la información relevante y entregarla en tiempo prudentes, puesto que las personas hoy en día están sometidas a gran cantidad de contenidos y sólo prestan atención a aquellos que

tienen algún valor para su vida. Además, es importante resaltar que no siempre las interpretaciones de los mensajes pueden ser controladas, por lo tanto el esfuerzo que se debe hacer es buscar la mayor coherencia entre los mismos.

También los medios pueden ser utilizados para que la estrategia se percibida y valorada por los beneficios que trae a los individuos en su desempeño cotidiano. Lo cual se puede lograr mediante la utilización de diversos formatos que vayan dirigidos a la parte cognitiva, experimental y emocional de los usuarios.

Por otra parte, el director de comunicaciones puede ser uno de los líderes del cambio, lo cual significa estar en constante contacto con las demás personas para que mediante sus acciones y decisiones las personas entiendan los beneficios del cambio y decidan imitarlo, y de esta forma generar sinergias que legitiman la estrategia. En esta dinámica es necesario que exista coherencia entre lo que dice y lo que hace. Además, se puede acudir a otros líderes que den ejemplo mediante sus acciones y a través de los medios necesarios puedan interactuar con otras personas, puesto que no siempre el director de comunicaciones sabe todas las respuestas.

El comunicador, como líder, puede realizar estrategias para lograr posicionar el aprendizaje para el cambio como la mejor alternativa para que la organización pueda ser viable al futuro. Para que esta promesa sea verídica es importante que esté delimitada, justificada en hechos reales, y proponga las ayudas necesarias para la adaptación al cambio.

En aras de alcanzar el objetivo de posicionamiento debe lograr que las personas estén motivadas, deslegitimar las conductas negativas, y hacer verídica la posibilidad que el cambio es posible y depende de todos los integrantes de la organización.

En relación con la toma de decisiones, es pertinente afirmar que cuando se comunican oportunamente y las personas están involucradas en este proceso mediante su participación para lograr consensos, su efecto puede ser mucho mayor porque hay un

compromiso tácito o explícito. Además, la toma de decisiones también está vinculada a la delegación de funciones, lo cual implica la elaboración de tareas y su designación, para que exista un trabajo segmentado, ya sea por divisiones organizacionales (áreas, departamentos, etc.) o con base en públicos que comparten las mismas necesidades o expectativas, pero siempre teniendo en cuenta que la segmentación no pretende determinar un número de personas sino un conjunto de significados compartidos.

Asimismo, como toda estrategia de cambio organizacional, el comunicador valida su trabajo si logra comunicar los objetivos mediante una visión que logre mostrar el estado al cual aspira llegar con la implementación de todos los planes, los cuales deben ser conocidos por todos los individuos junto con su papel para conseguirlos, para no dejar ningún aspecto a la libre interpretación que genera rumores y falsas expectativas. Puesto que en el caso de desconocimiento del alcance de la estrategia y de las implicaciones individuales y organizacionales, es difícil conseguir el compromiso para alcanzar la visión.

Desde esta forma de comunicación además es importante realizar un plan de comunicación de crisis, porque en muchas ocasiones las resistencias al cambio de las personas pueden desestabilizar la estrategia y ponerla en peligro. En términos generales, las crisis son resultados de los cambios que no son aceptados por los individuos y por ende son rechazados, lo cual genera un conflicto que mina la identidad corporativa.

Por lo tanto, un plan para superar estas dificultades debe contemplar que el principal aspecto que se debe trabajar es la reputación, entendida como la confianza depositada en la estrategia, que supone además, la percepción de calidad y fiabilidad. Para superar estos problemas, desde la comunicación, es importante utilizar los medios disponibles para consolidarse como la única fuente de información válida desde la cual se dan a conocer los resultados, los beneficios y los problemas.

Después, es imprescindible realizar las acciones pertinentes, las cuales por lo general son dirigidas por un comité de crisis, del cual el comunicador es parte en muchas ocasiones.

Cuando la crisis pasa se debe realizar una reflexión de por qué sucedieron los acontecimientos y crear un precedente, un relato, que sirva como base para que estas situaciones no se vuelvan a repetir. En este proceso, la continua información sirve para minimizar la incertidumbre y evitar que los rumores se conviertan en un hábito.

También, el comunicador puede ser reconocido como una persona que busca soluciones mediante la atención a las diferentes posturas de los individuos. En el caso que las personas que ejercen resistencia tengan razón en alguno de sus argumentos es necesario aceptarlo, y en todo momento comunicar cuál es la situación, qué la originó, cuáles son sus alcances, las posibles soluciones, y qué acciones se han desarrollado para que estas circunstancias no vuelvan a suceder.

Por otra parte, el papel del comunicador social es el de mediar y facilitar la comunicación entre los diversos públicos, para lo cual puede utilizar las diferentes plataformas digitales como interfaces, entendidas como sistemas que les permiten a las personas interactuar e interpretar la realidad que muchas veces no conocen del todo, pero que a través del sistema pueden gestionarla.

Desde la dirección de comunicación, también es importante rescatar la responsabilidad que tiene el encargo de esta área de gestionar la identidad corporativa, entendida como el conjunto de percepciones que tiene el público interno sobre la totalidad de la organización. La información sobre este aspecto, sirve para elaborar la estrategia de tal forma que la propuesta inicial se pueda convertir en una realidad, las personas consideren que las nuevas formas de gestionar el conocimiento son útiles y demuestran el interés de toda la organización en invertir en su capital intelectual.

Por otra parte y desde otra forma de comunicación, la organizativa, es necesario trabajar en primera instancia en la intracomunicación y determinar qué tan efectivos son los procesos referentes a esta área dentro de la organización, quién tiene el dominio sobre los medios y los mensajes, y cómo las personas se comunican entre sí, en este caso

específico, cómo comparten el conocimiento y cuáles son las principales barreras que toca derribar.

Desde los medios, es importante garantizar que permitan retroalimentación y tengan cobertura total de los usuarios que van a ser parte de la estrategia, puesto que son los primeros pasos para empezar a gestionar las relaciones y a fomentar la participación. Sin embargo, antes de utilizarlos es necesario establecer el nivel conocimiento que tiene cada persona, puesto que muchas veces es necesario suministrar un entrenamiento para las nuevas tecnologías, corregir los usos incorrectos y hasta enseñarles formas de escritura como la “pirámide invertida”.

Como sucedió en Codensa, donde primero se garantizó que las personas a través del sistema pudieran aprender a manejarlo y comunicarse entre ellos y con los programadores. Luego, establecieron los canales para que las sugerencias, dudas y críticas pudieran ser recibidas por los encargados del sistema para poder dar la retroalimentación pertinente.

En todo caso, para lograr poner en marcha la estrategia, es necesario hacer un diagnóstico para saber si la organización está preparada para los cambios y realizar las acciones que permitan alcanzar las condiciones culturales y de clima organizacional para llevar a cabo el proyecto. Para este proceso existen varios mecanismos, entre los cuales cabe resaltar la realización de un sociograma, que a diferencia de organigrama, hace explícitas las formas de relacionarse de los individuos, las cuales siempre son procesos comunicativos.

También se pueden utilizar otras herramientas cualitativas y cuantitativas como las encuestas, las entrevistas abiertas y cerradas, los diarios de campo, la observación directa y los grupos focales, con las cuales, además de determinar la forma como se comunican los individuos puede evaluar aspectos importantes como los conceptos existentes sobre la estrategia propuesta, la predisposición al cambio y actitudes tales como el miedo, el escepticismo y la desconfianza.

Asimismo, se pueden identificar los individuos que se sienten afectados por la estrategia para empezar a trabajar con ellos desde el principio e impedir que se conviertan en líderes negativos. Al mismo tiempo, se puede hacer un primer acercamiento a líderes de opinión internos existentes y los que por sus capacidades se podrían convertir en uno de ellos para que lideren el cambio y propongan estrategias de persuasión desde su experiencia.

En el caso específico de Codensa, las experiencias han sido utilizadas mediante las “lecciones aprendidas”, las cuales se han convertido en una herramienta útil para que las personas disminuyan su incertidumbre respecto al uso del sistema y puedan acceder al conocimiento táctico de los demás individuos. En otras palabras, para que los activos intangibles de la organización se gestionen y repercutan en la consecución de los objetivos estratégicos.

En todo caso, mediante la evaluación y el seguimiento se pueden hacer mediciones desde la comunicación para determinar el avance cognitivo, entendido como el aumento en los conocimientos, las percepciones sobre aspectos como la motivación y la satisfacción, el nivel de participación mediante informes sobre aspectos como la colaboración y la elaboración de contenidos, y por último, el impacto en el desempeño de toda la organización y su apoyo para convertir la visión en una realidad.

Desde esta perspectiva, tanto en el proceso de instauración como en su mantenimiento, la comunicación requiere de mensajes persistentes, consistentes y coherentes que afecten el ámbito intelectual (beneficios), emocional (sentimientos y emociones) y racional (procesos y tecnologías) de los individuos para que el posicionamiento sea el buscado, las personas estén en la capacidad de entender el proyecto desde una mirada holística y se apoye la innovación.

Para lograr este cometido, la estrategia de comunicación debe hacer explícitos los argumentos que motivaron a los directivos a apoyar los cambios en primera instancia en aras de sensibilizar, tratar de realizar consensos alrededor de las necesidades que se

pretenden solucionar y para que las personas decidan participar activamente y compartan el sentimiento de responsabilidad.

En muchas ocasiones los conceptos de e-learning y de gestión del conocimiento son conocidas por sus miembros, sin embargo, tienen diversas interpretaciones. Por lo cual, una estrategia en su etapa inicial puede trabajar sobre los valores y significados existentes, reordenarlos y emitir mensajes que respondan a la realidad construida pero que se ajusten a las necesidades de la organización.

Pero, no siempre las personas tienen indicios o los que tienen son errados, entonces se pueden utilizar estrategias de negación en primera instancia, aclarando de qué no se trata, para después construir nuevos significados utilizando analogías y afirmaciones que se ajusten a los modelos mentales de los individuos.

Mediante la comunicación organizativa también se debe tener en cuenta que parte del trabajo del comunicador es gestionar la cultura organizacional y el clima laboral, temas que traté durante el trabajo, pero que sin embargo, deben ser mencionados porque todo cambio afecta estas dos instancias. Por lo tanto, el seguimiento constante de las actitudes, prácticas y percepciones son indispensables para que la estrategia cumpla con los objetivos planteados. Lo cual no hace Codensa y por lo tanto se podrían presentar problemas en un futuro, que al no ser resultados oportunamente, originarían crisis que llegarían a dificultar el normal desarrollo de la estrategia.

También, hay organizaciones que delegan el manejo de las plataformas mediáticas y los sistemas de información a los comunicadores, en esos casos, es necesario trabajar sobre aspectos editoriales como la corrección de estilo, la sistematización, los motores de búsqueda, y otras técnicas que requieren competencias desde los ámbitos del periodismo, la producción editorial y la comunicación organizacional.

Por último, está la comunicación de marketing, la cual muchas personas consideran que su campo de acción son los públicos externos y su misión es la de aumentar las ventas.

Sin embargo, estoy de acuerdo con los que creen que puede utilizarse en todos los públicos, puesto que la incorporación de una estrategia como la propuesta, además de argumentos requiere persuasión, que se puede alcanzar usando herramientas de la publicidad, el mercadeo, la promoción y las relaciones públicas.

Desde esta perspectiva, muchas veces es necesario utilizar herramientas de la comunicación de mercadeo, como se mencionó con el e-business, para poder vender la estrategia mediante la exposición de los motivos, con argumentos claros sobre los beneficios que adquieren tanto las personas como la organización si adoptan el cambio y con la respectiva explicación de los métodos como lo pueden afrontar. Cuando los beneficios son entendidos la resistencia al cambio disminuye, y este efecto es más grande si varias personas comparten estas percepciones.

Además, muchas veces es necesario utilizar el marketing experimental para que las personas pierdan su miedo a interactuar con las nuevas interfaces, se puedan involucrar en la estrategia, empezar a entender sus ventajas y generar expectativas que motivan a la indagación y a la acción. Lo cual hicieron los encargados del sistema en Codensa, quienes utilizaron la competencia de *karts*, para que las personas pudieran experimentar sin que sus errores perjudicaran el desempeño cotidiano de las demás personas.

Es importante utilizar medios también para evaluar cuál ha es el uso que se les da a las tecnologías en el desempeño cotidiano, el nivel de satisfacción de los usuarios, la confianza depositada, la percepción de seguridad al utilizarlas, los resultados alcanzados mediante su uso en términos de productividad y repercusiones económicas, y desde el área de comunicación, cómo es percibida la labor del encargado para conseguir los objetivos presupuestados. Sin embargo, en la realidad estas evaluaciones tan completas no siempre son elaboradas, como es el caso de Codensa, donde la retroalimentación por la encuesta, que es el único método que utilizan para evaluar el uso del sistema, no está en la capacidad de dar respuesta a todos estos interrogantes.

Mediante una buena evaluación se puede establecer cómo ha sido el proceso de la estrategia y cuáles son los planes a seguir para evitar situaciones negativas que tienen la suficiente fuerza para convertirse en realidad, como las relacionadas con crisis latentes, resistencias y todos los mensajes negativos que puedan posicionarse como verídicos. Además, esta información recopilada sirve como fundamento para elaborar estudios sobre los vacíos de la comunicación y sus posibles soluciones.

Por otra parte, para promocionar la estrategia y motivar a los usuarios, tanto existentes como potenciales, se puede utilizar los medios para comunicar las recompensas y reconocimientos que reciben las personas por participar en el sistema de gestión del conocimiento y dejar un precedente sobre prácticas que pueden ser imitadas. En cualquier caso, los incentivos que motivan a los empleados son el mejor recurso para permitir el aprendizaje y la sostenibilidad de la estrategia, por lo cual es importante tener toda la información relacionada con sus necesidades, entre las cuales están las de información. Esta iniciativa no ha sido llevada a cabo por Codensa, sin embargo, al parecer los beneficios del sistema son suficientes para que los individuos se motiven a seguir utilizándolo.

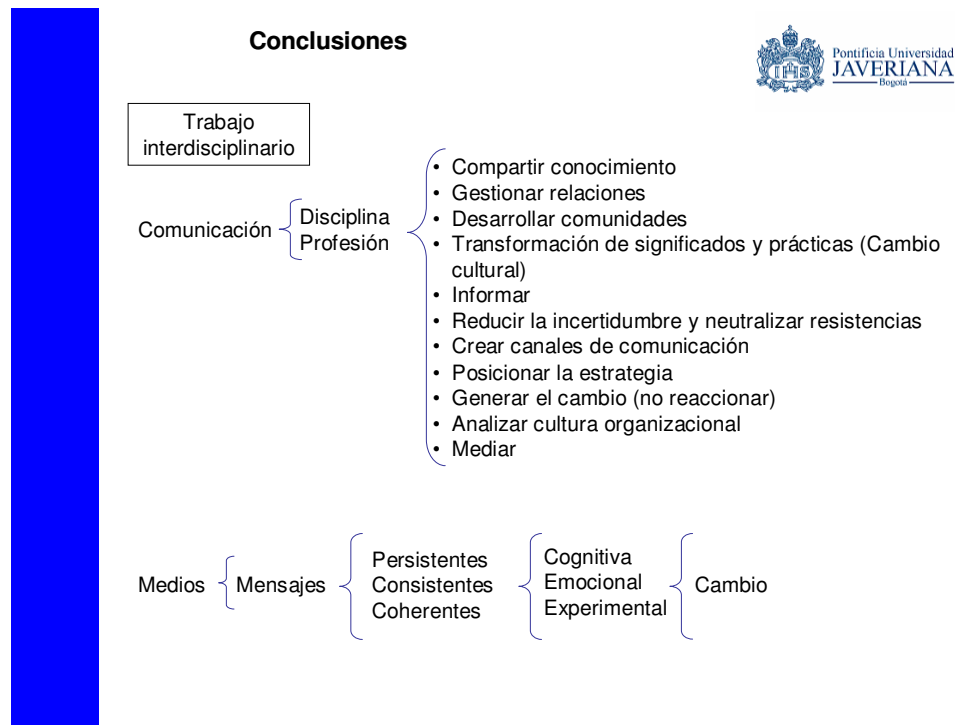
Por lo tanto, se puede afirmar que con la utilización de todas las formas de comunicación las estrategias de gestión del conocimiento a través del e-learning pueden tener mayor posibilidad de éxito, puesto que las personas se adaptan mejor a los cambios, fomentan su creatividad y la búsqueda de conocimiento. Además, una buena estrategia genera elementos para diferenciarse de la competencia por las ventajas competitivas como las nuevas oportunidades para mejorar las relaciones con los clientes, y un mayor impacto de su misión en toda la sociedad.

También, la colaboración para actividades diferentes al aprendizaje se presenta con mayor facilidad, puesto que la confianza que se desarrolla durante toda la estrategia permite que las organizaciones trabajen más en red y se diluyan las estructuras jerárquicas propias de las organizaciones burocráticas. Sin embargo, cabe aclarar que

estos alcances se consiguen cuando la estrategia define claramente los objetivos, los medios para alcanzarlos y tiene en cuenta siempre a los usuarios.

Para concluir se puede afirmar que en relación con la colaboración la comunicación es condición fundamental, puesto que sin esta la interacción de lo individuos es mínima, dificulta el trabajo en equipo y la generación de nuevos contenidos, en otras palabras, solo se podrán gestionar los conocimientos explícitos y los tácitos serán acaparados y concebidos como fuente de poder, puesto que este activo intangible sólo crece cuando es puesto a disposición de los demás, en otras palabras, cuando es comunicado.

7.1. Mapa conceptual de las conclusiones



8. Referencias

- Alfaro Moreno, M. (1999), “Comunicación y educación: una alianza estratégica de los nuevos tiempos”, en *Signo y Pensamiento*, vol. XVIII, núm. 34, pp. 9-18
- Arias Ordóñez, J. J. (2001, abril-junio), “Teleinformación o enseñanza en línea (E-learning)”, en *Revista Interamericana de Nuevas Tecnologías de la Información*, vol. 6, núm. 2, pp. 40-51.
- Benavides, J. *et al.* (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2000.
- Bermúdez Macías, E. (2006, agosto), “Lo virtual es parte de nuestra realidad”, en *Revista Javeriana*, vol. 142, núm. 727, pp. 58-62.
- Cebrián de la Serna, M. (coor.), (2005), *Tecnologías de la información y la comunicación para la formación de docentes*, Madrid. Pirámide.
- Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública (2005), *Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional*, Bogotá D.C., Departamento Administrativo de la Función Pública.
- D’Aprix, R. (1999), *La comunicación para el cambio. Como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*, Barcelona, Granica.
- Doppler, K. y Lauterburg C. (1998), *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Barcelona, Ariel.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003), *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona, Gestión 2000.

- Ember, C.; Ember M. y Peregrine P. (2004), *Antropología*, Madrid, Pearson.
- Fernández Collado, C. (coord.), (2002), *La comunicación en las organizaciones*, México D.F., Trillas.
- Fukuyama, F. (1996), *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Buenos Aires, Atlántida.
- García Marzá, D. (2004), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta.
- Grados, J. A. (2005), *Capacitación y desarrollo de personal*, México D.F., Trillas.
- Gutiérrez, F. (2007), “Reflexiones sobre el concepto de Comunicador Digital”, [en línea], disponible en: <http://forotic.googlepages.com/descargarconferencias>, recuperado: 14 de mayo de 2008.
- Honeycutt, J. (2001), *Así es la gestión del conocimiento*, Madrid (España), McGraw-Hill Interamericana.
- Islas, O. (2004, octubre-noviembre), “Las Comunicaciones Digitales. Oportunidad para Emprender la “Remediación” de las Ciencias de la Comunicación y el Periodismo”, en *Razón y Palabra* [en línea], año 9, núm. 41, disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n41/index.html>, recuperado: 22 de mayo de 2008.
- Juárez de Perdoná, H. et al. (2002), *E-learning y educación a distancia*, Córdoba (Argentina), Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas.
- Manrique Ruiz, F. (1996), *Un cambio de época, no una época de cambios. La gerencia latinoamericana debe cambiar*, Bogotá D.C., McGraw Hill.

- Manucci, M. (2007, 20 de noviembre), “Gestión del cambio organizacional: el desafío de desplegar el futuro cambiando el presente” [conferencia], Programa de educación continua, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Marín, H. (2005), *Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*, Medellín, Begón.
- Martín-Barbero, J. (2002), “La educación desde la comunicación”, [en línea], disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/SaberNarrar.pdf>, recuperado: 22 de febrero de 2008
- Moreno Angarita, Marisol. (1999), “El aprendizaje, motor para la tríada más poderosa del siglo XXI. Información, comunicación y tecnología.”, en *Signo y Pensamiento*, vol. XVIII, núm. 34, pp. 89-104
- Parra Mesa, I.D. (2004), *Los modernos alquimistas. Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- “Perfil corporativo” (2008) [en línea], disponible en: http://www.codensa.com.co/paginas.aspx?cat_id=118&pub_id=77, recuperado: 19 de mayo de 2008.
- Piñuel Raigada, J.L. (1992, enero-marzo), “La moda, o el aprendizaje de la integración por el cambio”, en *Revista española de investigaciones sociológicas*, núm. 57. pp. 227-244
- Prieto Castillo, D. y Van de Pol, P. (2006), *E-learning, comunicación y educación: el diálogo continúa en el ciberespacio*, San José (Costa Rica), Radio Nederland Training Centre.

- Quiroz, M. T. (2003), *Aprendizaje y comunicación en el siglo XXI*, Bogotá, Norma.
- Ramón Martínez, M.A., (1977, enero-febrero), “La comunicación y el proceso enseñanza-aprendizaje”, en *Revista Javeriana*, vol. 90, núm. 431, pp. 73-77
- Redorta, J. (2004), *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona, Paidós.
- Restrepo Mesa, M.C. y Tabares Idarraga, L.E. (1997, septiembre), “La comunicación en la educación”, en *Revista de Ciencias Humanas*, vol. 4, núm. 13, pp. 66-73
- Reyes Ríos, H. (2008, 12 de mayo), entrevistado por González Arango, M. Bogotá.
- Rodríguez, J.A. (2007, enero-junio), “La gallina de los huevos de oro de nuevo está en peligro. Imágenes, posibilidades y viabilidades de la inteligencia colectiva”, en *Signo y Pensamiento*, vol. XXIII, núm. 50
- Roncagliolo, R. (1997, octubre), “Los espacios culturales y su onomástica”, en *Diálogos de la Comunicación*, núm. 50, pp. 83-104.
- Rosenberg, M.J. (2002), *E-learning. Estrategias para transmitir el conocimiento en la era digital*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.
- Sala Schnorkowski, M. (1998), “Prólogo a la edición española”, en Doppler, K. y Lauterburg, C., *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Barcelona, Ariel, pp. 7-10.
- Sangrà Morer, A. (2006, agosto), “¿Hasta dónde ha llegado el e-learning?”, en *Revista Javeriana*, vol.142, núm. 727, pp. 18-26

- Senge, P. (1995), *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Juan Granica.
- Sewell, W.H. (1999), “Los conceptos de cultura”, en Bonnell, V. y Hunt, L. (edits.), *Beyond the Cultural Turn*, Berkeley y Los Ángeles, University of California Press, pp. 35-61.
- Shaw, E. (1979): Agenda-setting and mass communication theory. *Gazette (International Journal for Mass Communication Studies)*, Vol. XXV, N°2, 96-105.
- Toro Álvarez, F. (1998), *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*, en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 17, núm. 2, pp.27-38.
- Toro, O.L. (1997, enero-febrero), “Responsabilidad empresarial y responsabilidad social”, en *Revista Andi*, núm. 144, pp. 54-60
- Van Riel, C. (2003, agosto-septiembre), “Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional”, en *Razón y Palabra* [en línea], año 8, núm. 34, disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos//anteriores/n34/cvanriel.html>, recuperado: 24 de abril de 2008.
- Villegas Echeverri, L.C. (2003, mayo) “Responsabilidad Social Empresarial”, en *Quaestiones Iuridicae*, núm. 27, pp. 3-10
- Viñate, J. (2006), *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*, Madrid, Pearson Educación.
- “Wiki” (2008) [en línea], disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wiki>, recuperado: 20 de mayo de 2008.