



Serlin, José
Zubeldía, María Lourdes
Stamatti, Alejandra
Viadana, Claudia
Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración

LOS SIGNIFICADOS COMPARTIDOS Y LA COMUNICACIÓN

1- La asignación de significado en las organizaciones.

En la vida cotidiana organizacional se otorga valor de significado comúnmente aceptado, a los significantes explícitos en el vocabulario, sin embargo se presentan significantes difusos o "borrosos", que son aquellos que no están explícitos en el lenguaje o cuando los significados pueden ser varios, dependiendo del contexto de situación del que provienen. Siguiendo las expresiones de Eco¹ "El análisis se hace tan confuso que resulta difícil tomar una posición... Por ahora es suficiente dejar sentado que la estructura profunda (de una frase), y la superficial del contexto, imponen restricciones que determinan la elección de los recorridos del sentido". *En este sentido una organización es una unidad cultural que en un contexto determinado da significado a las enacciones en el mundo físico.*

Para avanzar en este análisis, es preciso introducir nuevas categorías tales como los significados implícitos, el conocimiento tácito, el saber colectivo, el que se deriva del contexto, el aprendizaje interactivo. *Se denominará conocimiento a una combinación específica de significados estructurados, de tal manera que permite enacciones organizacionales determinadas y contextuales.*

2- Manifestación del conocimiento: explícito vs. El tácito (implícito)^{2,3}

La diferenciación parte de la aceptación de que "sabemos más de lo que podemos manifestar". Las diferencias críticas entre las formas de conocimiento están en varias áreas, a saber:⁴

Variable	Explícito	Tácito
Codificabilidad	Alta / Total	Baja / ninguna
Modo de transferencia	Transferencia del código	Por la acción e interacción
Método de generación	Lógica formal	Experiencia
Modo de apropiación	Centralizado	Descentralizado

El conocimiento explícito es aquel al que se le puede asignar un código, ya sea verbal, matemático, lógico o de especie similar. Este código puede ser almacenado (en libros, en

¹ ECO, HUMBERTO, "La estructura ausente: introducción a la semiótica", Editorial Lumen, Barcelona, 1994

² LUNDVALL BENGT-ÅKE, "The social dimension of the learning economy", DRUID", April 1996

³ BAUMARD PHILIPPE "Tacit knowledge in Organizations", Sage, Londres, 1999

⁴ DUCATEL KEN "Learning and skills in the knowledge economy" DRUID papers, 1998



computadoras), puede ser transferido sin la participación de un "sujeto cognoscente" (el aprendizaje interactivo con libros y computadores) y también puede ser abstraído. Por lo tanto, es relativamente fácil de transmitir.

En cambio, el conocimiento tácito está más orientado a la acción aún no codificada según los medios indicados: es el campo de la "inteligencia práctica" o "fronesis" en el lenguaje de Aristóteles. Su especificación en detalle se logra mediante la práctica o mediante la interacción "con los que saben", mirándoles e imitándoles con una base de confianza importante entre los inter actantes.

El lenguaje común, es el conocimiento que se deriva de la experiencia, de ahí que este conocimiento no se transfiere con el código, sino *mediante la reiteración de la acción, la autorreflexión del actor a fin de corregir sus errores y la interacción con los "que saben" para conocer su juicio acerca del conocimiento adquirido y como mejorarlo*. Es como la relación medieval entre el maestro y el aprendiz. Esto restringe la velocidad de difusión del conocimiento.

Los conocimientos explícitos y tácitos se constituyen mutuamente, ya que de la interacción entre ambos surge un nuevo conocimiento, que tiene mayor productividad. Finalmente, estos dos tipos de conocimientos organizacionales se combinan con los del contexto organizacional, lo que genera rutinas que se almacenan en ésta. Las diferentes organizaciones tienen diferentes capacidades ,de producir este tipo de conocimiento y su rutinización.

También hay un movimiento permanente hacia la *codificación de lo tácito*, pero a medida que se amplía el código, aparecen nuevas áreas implícitas, que presentan un nuevo desafío de codificabilidad. Muchos sostienen que el conocimiento codificado es sólo una mínima parte del conocimiento disponible, de la misma manera que los expertos en comunicación afirman que la expresión verbal es mínima frente a otras formas, y los psicólogos son quienes dicen que el mundo inconsciente no verbal es muy superior ,en cantidad y variedad al mundo consciente.

El conocimiento *tácito* se adquiere mediante la experiencia, con puesta en funcionamiento del "cuerpo humano" tal como lo señala Goffman⁵, cuerpo en el cual se graban los conocimientos (ya no en el cerebro únicamente). Esta experiencia se adquiere en un contexto determinado que le da un significado determinado, por lo que su transferencia a otro contexto requiere adaptación. En este sentido decimos que este tipo de conocimiento no es transcontextual, y que las organizaciones al mismo tiempo que adquieren conocimiento lo adaptan, con lo cual ya podemos *decir que las organizaciones son un contexto de "creación de conocimiento"*.

El compromiso de los seres humanos en la creación y transferencia del conocimiento es una variable central: cuanto más compromiso más creación y transferencia.

El conocimiento explícito, en la medida en que es acumulado centralmente (en bibliotecas, en medios magnéticos y en grupos "clonados" de personas / docentes) permite que su apropiación sea *centralizada*, organizada, funcionan como un "commodity" (ver el caso de las patentes medicinales). En cambio, el conocimiento tácito está *descentralizado* en diversos expertos que tienen enfoques que difieren, y por lo tanto funcionan en forma descentralizada. Por ejemplo, dos maestros de pintura actúan en su propio contexto físico con diferentes esquemas mentales, y no conforman fácilmente un mercado. Lo mismo sucede con los maestros del management, cuando los hay.

⁵ GOFFMAN, IRVING "Compromiso" en Winkin (ed) "La nueva comunicación: Kairós, Barcelona 1990



Es reconocible una tendencia creciente hacia la codificación del conocimiento, como se ha dicho. Es decir que:

1. No hay tipo de conocimiento que sea tácito por naturaleza, ya que si hay incentivos y tiempo suficiente, todo conocimiento es codificable.
2. La amplia difusión de la tecnología informática, acelera la tendencia de largo plazo hacia la creciente codificación.
3. La base instalada de informática hace que sea cada vez más atractivo poner el conocimiento en forma que sea transmisible por dicha infraestructura.
4. Las técnicas conectadas con la informática producen su nuevo conocimiento de tal manera que sea codificable. Este es el caso del diseño y prueba de nuevos programas de simulación computacional que intentan copiar los procesos mentales de la toma de decisiones, que en la mayoría de las veces son de carácter "intuitivo" (tácito).

La gente en las organizaciones deja de percibir alternativas estratégicas; de ahí que haya poco que hacer si en un contexto altamente cambiante son incapaces de percibir formas, ya que en este caso no hay tiempo suficiente para codificar situaciones y respuestas. Las distorsiones en la percepción, en la atribución de significados en la preedición de resultados o en la atribución de causalidad afecta la toma de decisiones estratégicas. *De ahí se deriva la relevancia de conocer cómo las organizaciones atribuyen significados al contexto y como asignan poder para su implementación.*

3- Portadores del conocimiento: individuos o "colectivos"

Esta distinción tiene que ver con la entidad en la cual reside el conocimiento: en los extremos pueden encontrarse por un lado los **individuos** (así lo vieron los economistas clásicos, los "shumpeterianos" son su hipótesis del empresario, y los primeros estudiosos de la organización), y por otro el conjunto de la **organización** (como los que estudian la formación de significados comunes organizacionales). En puntos intermedios, conocimientos específicos pueden residir en grupos determinados, que de todas maneras no pueden ser puestos en práctica si no tiene consenso de las porciones de la organización con la que interactúan.

El *conocimiento individual* es la parte del conocimiento organizacional, que reside en la mente y cuerpo de un individuo. Se adquiere mediante educación formal y se consolida mediante su práctica, en muchos casos también individual. Es conocimiento discreto, por ser contenido en una sola persona; es un repertorio de conocimientos de propiedad de un individuo, quien lo puede aplicar a diferentes problemas o tareas. Una de sus características claves es la autonomía en su aplicación. La transferencia de este conocimiento se produce sólo con la transferencia del individuo que la posee.

En cambio el *conocimiento colectivo* se refiere a las formas en que el conocimiento requerido para una acción se encuentra distribuido y compartido entre diversos miembros de la organización. Es el conocimiento acumulado y almacenado en reglas, procedimientos y rutinas que guían el comportamiento, la toma de decisiones y los modelos de interacción entre los miembros organizacionales. Analógicamente se la denomina "mente o memoria colectiva". El significado del conocimiento no está centralizado sino distribuido en la red de participantes. Puede tener la forma de "stock" de conocimientos, y también de "flujo" que emerge de la interacción entre los miembros. Existe en la *relación* entre individuos, más que *en* los individuos.

En general, el conocimiento colectivo es más que la suma de los conocimientos individuales, ya que es un nuevo conocimiento generado en las interacciones; de todas maneras ello depende de los mecanismos que traducen conocimientos individuales en colectivos, ya que si la



traducción se da en el contexto de la lucha competitiva destructiva, el conocimiento resultante puede ser menor que la suma de los individuales.

4- Imágenes del conocimiento organizacional

Las dimensiones explícito / tácito e individual / colectivo, dan lugar a cuatro categorías de conocimiento según se observa en el siguiente cuadro:^{6,7}

Dimensiones	Explicito	Tácito
Individual	Cerebral	Incorporado
Colectivo	Codificado	Engarzado

El **conocimiento cerebral** (ya que simbólicamente reside en el cerebro) es el conocimiento que depende de las habilidades conceptuales y cognitivas de los individuos. Es conocimiento formal, abstracto o teórico, es también general y transferible, dado que puede ser usado a diferentes situaciones en diferentes contextos. Es homogéneo, y en principio puede ser adquirido primariamente mediante educación y entrenamiento formal, o sea lo que llamamos "aprendizaje por estudio". Puede ser standardizado y aplicado de manera consistente.

El **conocimiento incorporado** (reside en el cuerpo) es el orientado hacia la acción, el tipo de conocimiento práctico individual (el know how). Se utiliza también la expresión "conocimiento derivado de la experiencia" para denotar que se crea en la actuación experimental o sea el "aprendizaje mediante la acción" o "learning by doing". Al contrario del conocimiento cerebral que depende de razonamientos teóricos, éste se construye poniendo en acción el cuerpo. Es también de contexto específico, es conocimiento particularizado que adquiere relevancia en su aplicación principalmente "con el problema a solucionar a mano". Su generación no puede ser separada de la aplicación, y de un alto compromiso del actor en el contexto que le es relevante.

El **conocimiento codificado**, también denominado a veces "información", es el que se transporta por signos. Es conocimiento que se ha codificado y almacenado en libro, recetas, reglas escritas y procedimientos normados. En general es accesible a toda la organización y puede ser aprendido sin la presencia del sujeto que ya lo conoce. Es el caso de los programas de software standard, que puede tratar sólo aquellos problemas que han sido standardizados. En consecuencia es un tipo de conocimiento "mecanicista" que tiende a generar un modelo de comportamiento standardizado, que reduce la dependencia hacia los individuos que lo generaron. Facilita la centralización y control organizacional. Es inevitablemente simplificado, selectivo y parcial y no puede capturar ni preservar las habilidades tácitas individuales.

El **conocimiento engarzado** (también denominado cultura organizacional) es la forma colectiva del conocimiento tácito que reside en las organizaciones y no en la suma de sus individuos. Son las rutinas, prácticas y significados compartidos. Es el conocimiento propio de situaciones complejas y no puede ser transferido fácilmente, pero es el que permite que la comunicación sea posible y eficiente. Según algunos autores, está basado en una "comunidad de prácticas", que denota que son socialmente construidas y su aprendizaje es interactivo. Es específico a determinado tipo de relaciones, contextual y descentralizado. Es "conocimiento situacional" y está organizado en un conjunto de reglas y una miríada de relaciones que permiten que la

⁶ LAM Alice, 'Tacit knowledge, organizational learning and innovation: a societal perspective' DRUID Papers", 2000

⁷ POLANYI, MICHAEL, 1966 "The tacit dimension". New York: Anchor Day Books, 1996



organización funcione de manera coordinada. Es el conocimiento socializado de coordinación, comunicación y aprendizaje que se genera alrededor de la identidad organizacional. Es orgánico y dinámico; es una forma de conocimiento emergente que es capaz de soportar formas de interacción complejas en ausencia de reglas escritas. Su generación y aplicación están restringidas por los principios de organización establecidos y por los esquemas de relaciones sociales vigentes, por lo que son conservadores, de cambio difícil.

Las distintas categorías no implican que en la práctica se presenten en forma aislada o pura. El *conocimiento cerebral* pone en funcionamiento emociones que generalmente se registran corporalmente, variando su intensidad en diferentes personas. Por otro lado, el *conocimiento incorporado* es tomado por el cerebro, es concientizado.

5- Contenidos de los conocimientos

Además de reconocer la existencia de conocimientos tácitos y explícitos, conocimientos individuales y colectivos, resulta conveniente tener en cuenta los contenidos del conocimiento: saber qué, saber por qué, saber cómo (know how) y saber quién. En esta clasificación hay dos elementos estructurantes: a) la forma del conocimiento y b) su modo de transferencia.

Es central tener en claro que significa la transferencia de conocimientos. Se falla si se lo hace igual a transferencia del código. También se falla si es sólo, transferencia de significado que no produce acción eficiente en lo buscado en la comunicación. Solo su enacción (puesta en acción) eficiente en términos de los objetivos o deseos, realimentada para producir recurrencias, puede entenderse como transferencia que implique aprendizaje.

El *saber qué* se refiere, al conocimiento que un observador tiene del mundo observable. Ese es el conocimiento más directamente codificable, y esta cerca de lo que normalmente se denomina información.

El *saber por qué* se refiere al conocimiento teórico explicativo de los principios y axiomas del mundo físico y del social, y de su evolución.

El *saber como* se refiere a las habilidades, capacidades y procedimientos para hacer o producir algo. Son ejemplos, la capacidad de producir pan, la capacidad de producir un empleado eficiente y la capacidad de producir un mercado para los productos de la organización. Generalmente es asociado a la capacidad práctica

El *saber quién* implica el conocer *quién sabe qué* y el *quién sabe hacer qué*. En particular, significa tener la habilidad social para establecer relaciones con grupos especializados, a fin de obtener su conocimiento, la habilidad de comunicar y la de generar confianza interpersonal.

Estos cuatro tipos de conocimiento difieren en cuanto a la facilidad para ser transferidos de una aplicación a otra y en cuanto a la facilidad de ser transferidas de un lugar a otro. En general, *el saber que* y en alguna medida *el saber por qué* pueden ser formalizados más rápidamente como información codificada. En cambio, *el saber como* y *el saber quien*, están más embebidos socialmente y se adquieren en contextos tales como el lugar de trabajo, en clubs, en asociaciones, en conferencias, o en interacciones sociales. Es la razón por la cual una gran proporción de los mismos se mantiene en forma de conocimiento tácito, que significa que aún no está articulado o que no puede ser codificado.



6- la organización como creadora de conocimiento

La propuesta central es que la organización es el contexto en cual se crea conocimiento contextualizado a través de un *ciclo de producción* cuyas etapas son:

- a) la identificación del problema;
- b) la asignación de sentido a lo observado,
- c) el aprendizaje de las soluciones, si se ha producido un quiebre en la continuidad; y
- d) la implementación de éstas, para recomenzar el ciclo de identificación de nuevos problemas resultantes de la implementación .

Una vez que las soluciones están implementadas y son exitosas, el paso siguiente es transferirlas a otro contexto para lo cual deben dejar de ser tácita y codificarse, si bien siempre son relativas a contextos más amplios.

En este sentido, el conocimiento tácito es el que se encuentra en el contexto *externo* a la organización y en el contexto *interno* a la misma (sus agentes)⁸. Están "ocultos", por ser "*específicas de un contexto*" (generados en un contexto interno y externo específico): al mismo tiempo que son explícitos para los agentes actuantes en dicho contexto, son tácitos para los agentes de otros contextos. Para ser transferidos de unos a otros deben ser codificados en un lenguaje formal (transformándose así en transcontextuales). La imposibilidad de transcontextualizar depende de la especificidad de los conocimientos, respecto al contexto de producción y la disponibilidad de un código adecuado. Por eso, es frecuente que cuando no se encuentre un código adecuado, se fuerce el conocimiento para que quepa en algún código; esto sucede cuando se quiere imponer la matematización del conocimiento.

El ciclo de producción sucede en el *proceso de transformación de los conocimientos de tácitos a explícitos*. La producción del conocimiento se lleva cabo a través de operaciones que transforman su calidad o contenido, a fin de adaptarlo a nuevos contextos (re-contextualizarlos y de tal manera hacerlo accesible a agentes que operan en otros contextos) y para ser compartido por muchos agentes diferentes a los originantes del mismo (socialización). De esta manera se crea el conocimiento en las organizaciones.

Este enfoque, al proponer la creación organizacional de conocimiento, se opone a la tradición de los seguidores de Simon⁹ para lo cuales a partir del agente individual y su inteligencia, suponen posible la creación del GPS (general problem solver, o solución generalizada de problemas). También se opone a la tradición de que los problemas son "exógenamente" definidos u objetivos, siendo la organización solamente un organismo de computación de soluciones, sino que son identificados y por lo tanto creados/construidos por las organizaciones. Esto da pie para enfatizar las dinámicas de la redundancia de conocimientos sedimentados en la organización, la ambigüedad, la variedad de problemas y las relaciones de comunicación como generadores del nuevo conocimiento de soluciones practicable.

7- El ciclo de producción del conocimiento

El conocimiento "nace" en un punto localizado de una organización, o sea en un contexto determinado, al que se puede llamar "contexto originario". En estos contextos los

⁸ NONAKA IKUJIRO 'A dynamic theory of organizational knowledge creation'. *Organization Science* 5: 14- 1994

⁹ SIMON H. A. "Administración de Empresas en la era electrónica" Letras, México, 1963



conocimientos son generalmente tácitos ya que son producto de la experiencia. Sin embargo no pueden mantenerse tácitos si se quiere que sean aprovechados por toda la organización; esta necesidad dispara un proceso de producción del conocimiento codificado, en el cual se va cambiando su *calidad*, o sea se vuelven a crear nuevos conocimientos, ya sean generales o adaptados a nuevos contextos. Por lo tanto funcionan *ciclos de conversión del conocimiento* que transforman el conocimiento tácito en explícito (al externalizarse del contexto originario), y de explícito en tácito (al adaptarse a nuevos contextos)

En este marco el sistema de producción de conocimiento tiene las siguientes dimensiones

Tácito	Explícito	Nivel
Socialización	Externalización	Individual
Internalización	Combinación	Colectivo

La *externalización* sucede cuando el conocimiento sale del contexto de origen, para ser "visto" por terceros. Dado que el conocimiento no tiene lenguaje propio, en este proceso se definen las modalidades lingüístico comunicacionales de los conocimientos tácitos, a través del uso del lenguaje y de las metáforas. Estas, al expresar las experiencias empíricas contextuales en un lenguaje general y abstracto, desempeñan un rol importante en el proceso de transformación de la naturaleza del conocimiento. Son también fuentes de aprendizaje, las analogías, contradicciones y los lapsos de desorden y de caos. En este marco, el "pegamento" de los términos contradictorios o caóticos no puede ser la lógica racionalista que repudia las contradicciones y considera que el desorden es "ruido"; la lógica apropiada es la deóntica que los agentes consiguen compartiendo un mismo contexto de experiencias, y por lo tanto, una misma base conocimientos.

Se reconduce el concepto a un marco de reglas abstractas, y hacia un conjunto de nociones generales a partir de las nociones que se han desarrollado y que se aprendió a través de la experiencia. Por ejemplo, si se han aumentado las ventas, se desarrollan los factores causales de mayor importancia que han inducido a ello, por tanto se distinguen los vínculos accidentales y de los estructurales que han condicionado las experiencias, unos porque no se repetirán y otros por que siempre estarán, y por lo tanto irrelevantes para la externalización.

La *combinación* sucede cuando se encuentran los conocimientos entre diferentes contextos, a través de las redes (desarrollo de estructuras de relaciones en las que el conocimiento codificado no se puede intercambiar sino que además, se halla disponible en cada nodo de la red o involucra también a agentes, con los que no existe contacto directo o no se comparten las experiencias y se desarrolla a través de la capacitación, la investigación, los bancos de datos y la comunicación interorganizacional. De este encuentro salen varias versiones de los conocimientos originales, todos ellos parcialmente adaptados a nuevos contextos.

La *internalización* es el proceso por el cual los agentes que operan en distintos contextos de acción incorporan el saber externalizado. Nuevamente los conocimientos explícitos se recontextualizan y recuperan su carácter tácito, en un nuevo contexto que les introduce modificaciones respecto del contexto originario. La acción experimental a través del ensayo y error juega un rol fundamental. Recontextualizar un conocimiento explícito significa agregarle significados tácitos para poder usarlo en otro "espacio de interacción", que permite compartir el conocimiento explícito y lo difunda entre los miembros del nuevo contexto. A través del "espacio de interacción" que se desarrolla entre el problema y el contexto, entre los agentes y la organización, se comprueba si un conocimiento es válido para un contexto diferente. Por lo



general las problemáticas generadas por la acción en un nuevo contexto, exceden el saber que deviene de los conocimientos generales "importados". En consecuencia hay que activar un proceso de aprendizaje por interacción, que impulsa la integración entre los conocimientos generalizados y los contextuales. Ensayo el resultado conseguido hasta corregir y producir una integración en una acción efectiva. Las propiedades características de este proceso de fusión, desempeña un rol clave para determinar la actuación potencial del conocimiento.

La *socialización* sucede cuando se comparten las experiencias del mismo conocimiento generalizado, tal como ha sido desarrollado en diversos contextos. Se opera mediante equipos que permiten intercambiar las experiencias y sus evaluaciones, esto es posible de efectuar entre los miembros de un equipo o de diversos equipos. Para ello, se desarrollan procedimientos (por ejemplos las conferencias académicas y las profesionales, y las reuniones grupales) para compartir experiencias y conocimiento entre más agentes, para que estos finalmente también puedan compartir el conocimiento tácito vinculado a esa experiencia. En la socialización importa la reflexión acerca de las experiencias, de las dinámicas sociales y técnicas que rigen las conductas colectivas en contextos determinados.

Así entonces encontramos que la organización define y moldea el ciclo de conversión cognitiva, produciendo conocimiento. Visto así, la organización no constituye la representación de la propiedad o del conjunto gerencial, sino también el "contenedor" de un circuito de producción de conocimiento. Estos circuitos serán limitados si incluyen segmentos de la organización y más extensos si se incluyen otras empresas o instituciones del exterior. Así visto, la organización se presenta como un conjunto de conocimientos a individualizar, producir y distribuir de acuerdo a las problemáticas contextuales que se deben afrontar. Estos conocimientos son generados en forma amplia, cuando se amplía el ciclo productivo, mediante la inclusión de mayor número de organizaciones.

En consecuencia, la ciencia clásica no es el único encuadre (ni el más apropiado) en el cual se produce conocimiento. La ciencia sólo produce el saber transcultural mientras que la organización es el único ambiente, en el cual se produce el saber contextualizado.

8- El rol de la comunicación en la producción de significados compartidos

"...el verdadero lugar de la cultura son las interacciones individuales"¹⁰.

De acuerdo al enfoque interaccionista de la cultura, podemos considerarla como un sistema de comunicación interindividual, en donde se puede analizar el proceso de formación de los rasgos culturales, a través del conjunto de significaciones que los individuos se comunican.

Las palabras son representaciones de elementos interiores o exteriores a la persona. Quien escribe, construye una representación lingüística y quien lee, edifica su propia representación de las situaciones evocadas, a partir de las palabras que corresponden a representaciones que le son personales. Cuando un texto escrito hace participar más al lector, éste podrá crear más imágenes y dar un sentido a aquello que se le propone.

De modo que las representaciones de las experiencias están en la base de la construcción de los criterios y de las creencias, de los modelos mentales, en función de los cuales actúan las personas. Si se admite la existencia de una representación hecha de imágenes sensoriales (visuales, auditivas, gustativas, etc.) y de sus respectivas representaciones lingüísticas, se puede comprender cómo intervienen las diversidades culturales y las diferencias individuales creando desemejanzas entre las palabras y aquello a lo que éstas se refieren.

¹⁰ Sapir, E. "Anthropologie" (1967) (trad. Franc.). Editorial Minuit. Paris.



En razón de lo apuntado, hay un acuerdo general en afirmar que una buena transmisión de información pasa por una exploración del sentido que cada uno otorga a las palabras que emplea.

Ahora bien, cada uno se expresa a través del juego de las representaciones lingüísticas y sensoriales. Las primeras son compartidas por las personas que utilizan una misma lengua y las segundas, son individuales, expresables a través de las palabras y más o menos transmisibles.

No se pueden separar las representaciones sensoriales de las representaciones lingüísticas. En efecto, el lenguaje sirve para expresar hechos o acontecimientos perceptibles en el plano sensorial. Muchas veces podemos expresar lo que vivimos con palabras; pero otras veces las palabras no alcanzan para describir una experiencia y nos vemos obligados a expresarnos de otras maneras. Por el hecho de poseer una significación subjetiva, las palabras sólo traducirán imperfectamente aquello que deben describir. De modo que la comunicación debe amortiguar la distancia entre una experiencia y su representación lingüística.

La función de representación del lenguaje, es solo una de sus funciones. La otra, como sabemos es la función generativa, o sea la de "construir" significados en los casos que ellos sean ambiguos, o incompletos, o como aquí se dice sean tácitos, e incluso cuando no respondan a una percepción sino a una ilusión, en otros términos, no solo codifican significados sino crean otros y los enactúan.

9- La comunicación como construcción.

El enfoque del construccionismo social describe las comunicaciones como un proceso mediante el cual se conforman las identidades de los comunicadores en interacción con otras personas, el proceso del cual surgen los propósitos, y el proceso mediante el cual los medios por los cuales los eventos y los objetos de nuestra vida social son creados. Esta corriente entiende los eventos y objetos del mundo social como realizaciones más que realidades objetivas, de modo que las identidades de las personas y la realidad de las instituciones se realizan y ejecutan mediante esquemas de interacciones. Por ello, entiende que el significado de lo que está sucediendo, está constituido por la organización de los elementos de una comunicación y no por los elementos en sí.

Si pensamos a la comunicación como un proceso de construcción de la realidad social, el lenguaje nos entrapa en el mundo social que el mismo construye. El misterio deriva de la relación entre el profundo entramado de una historia particular y el profundo entramado, con las capacidades del lenguaje en sí mismo.

Eventos y objetos no son incorporados al mundo humano hasta que no sean interpretados, pero la interpretación es un acto realizado por un interpretador, por lo que no hay eventos u objetos con interpretaciones correctas. Se pone así de manifiesto, la discrepancia entre las propias experiencias y el lenguaje que uno ha aprendido.

La "perspectiva comunicacional" muestra al ser humano como el único animal que hace su propio mundo y su propio ser expresando y re-construyendo recursos en prácticas, y esto es hecho en un proceso en el que la coordinación, la coherencia y el misterio son atributos propios.

La comunicación tiene las siguientes características esenciales:

Implicancia: es la posibilidad de leer lo que no está dicho expresamente en una comunicación, pero que se puede reconstruir a partir de lo dicho. Es necesario reconocer los implícitos que se producen en las relaciones interpersonales, en un grupo o en una organización y codificarlos



para conocer el mecanismo de generación de los mismos.

Completación: Un significado se completa con distintos códigos. El contexto completa el significado de un enunciado y, a su vez, abre nuevos aspectos de no-completación.

Descriptibilidad: los hechos de la realidad están disponibles y es factible describirlos, relatarlos, analizarlos y hacerlos inteligibles a través de las acciones prácticas de la gente.

Reificación: es dar sentido de realidad cognoscible por los sentidos a un hecho que no se puede captar por los sentidos. Al reificar "algo", se interrumpe el proceso de construcción de significado.

Debido a que la conversación es una de las formas fundamentales de la organización social por la que se construye la realidad, es preciso tomarla como objeto de estudio. En efecto, la realidad se construye a partir de conversaciones mas o menos formales/informales que mantienen los integrantes de la organización. La conversación, proceso que se desarrolla conforme los participantes intercambian sus enunciados verbales, constituye el terreno para describir los procedimientos empleados para construir el orden organizacional. Los enunciados verbales se presentan como una construcción común de los participantes, ya que existe reciprocidad y cooperación en la producción del texto.

En efecto, la realidad organizacional no está dada objetivamente, sino que es co-construida constantemente por los actores en sus interacciones en el plano de la vida cotidiana. Estas interacciones son interpretadas por los actores, la lengua y los medios no lingüísticos son el medio esencial de estas interpretaciones y de estos saberes comunicativos.

Tanto hablar como escuchar son actos pertenecientes, al dominio del lenguaje y se constituyen en las interacciones organizacionales. El interlocutor no es un receptor pasivo, de lo que se está diciendo, sino que trata de interpretar el sentido de las acciones, busca razones para actuar en la forma en que lo hace, se hace cargo de las inquietudes propias y ajenas puestas de manifiesto en una acción.

10- Diseño organizacional

El diseño de las organizaciones requiere del análisis de distintos factores que caracterizan los diversos tipos de estructura, ya que se puede afirmar que cada situación y cada organización constituyen un caso único y que, por lo tanto, el estilo de dirección, las técnicas y las funciones desarrolladas dependen de las circunstancias externas e internas que predominan, en cada momento de la vida de las instituciones.

Esto quiere decir que no existe un único modelo al que deben adecuarse todas las organizaciones, sino que se pueden definir distintos modos de estructurarse dependiendo de diversos factores. La elección adecuada de los aspectos formales, en consonancia con los factores de contingencia, conlleva una mayor eficiencia, según lo han podido verificar distintas experiencias e investigaciones.

El diseño organizacional recibe el impacto del reconocimiento de estas nuevas variables. Es el impulsor del tránsito de la centralización y verticalidad hacia la descentralización y horizontalidad. Los problemas contextualizados se identifican, significan y solucionan en forma descentralizada. Incluso la gran empresa va descubriendo la calidad, la atención a los clientes, los servicios, la interacción localizada y la unicidad de las diversas identidades. Es así que nace el "empowerment" con grados variables de descentralización según los contextos en los que se aplica. Como todo cambio cultural su desarrollo es lento, aún no es reconocido, y su plena aceptación tomará muchos años aún.



Las diferencias en los principios de organización en uso en diferentes empresas, pueden ser vistas como un reflejo de su base de conocimiento y de sus capacidades de aprendizaje. Es decir que hay una fuerte conexión entre la importancia relativa de los diversos tipos de conocimiento y las formas organizativas.

Estructura orgánica

Las estructuras orgánicas se dan en general en ambientes dinámicos y complejos, a excepción de aquellas organizaciones pequeñas, en las que el ambiente es simple, ya que un ambiente dinámico requiere una estructura flexible, que permita la adaptación y un ambiente complejo requiere una estructura descentralizada, que sepa captar las particularidades del entorno.

Otro factor de contingencia que las distingue es la edad y el tamaño, ya que generalmente se trata de organizaciones jóvenes y no muy grandes, puesto que el paso del tiempo y la cantidad de sectores da origen a comportamientos más formalizados.

Respecto del sistema técnico, generalmente será no regulado y sofisticado, porque cuanto más complejo sea el sistema técnico, más numerosos y más profesionales serán los sectores de asesoramiento y será necesario recurrir a descentralizar la estructura. Además, una mayor automatización en el nivel operativo elimina la mentalidad de control y deja margen para la coordinación informal, dando origen a una estructura orgánica.

En cuanto a los estilos de dirección, si el grupo es homogéneo y debe trabajar cohesivamente, es más eficiente un líder orientado a las personas, ya que los reglamentos no bastan para asegurar un mínimo de interdependencia entre los elementos de la organización, indispensable para la producción del bien o del servicio, ni para responder a las necesidades de los individuos. Entonces interviene el poder carismático: al lado de la regla aparece un aspecto de atención hacia los individuos, sus problemas personales, sus deseos de crecimiento y perfeccionamiento, etc. Esta relación implica reconocimiento de una especie de don en el jefe, por lo que la organización deberá estar atenta a la formación de líderes, a la toma de decisiones en grupo y a la comunicación, en general.

Por otro lado, la existencia de expertos con conocimientos especializados genera estructuras descentralizadas, dado que la función de dirección que deben desarrollar no tiene que ver la definición tradicional de control (dar órdenes y supervisar), sino en su capacidad de enlace y negociación, coordinando lateralmente el trabajo entre los distintos grupos. Los expertos son capaces de aportar soluciones donde la reglamentación y la racionalización son reemplazadas por la capacitación, el conocimiento y la experiencia.

De modo que este tipo de estructura se basa en que el saber tiene que ser especializado. Esto les da poder a los especialistas pero, además, plantea cuestiones básicas como un traslado del foco de atención desde lo producido, el entorno, etc., hacia la persona. La persona capacitada genera nuevas responsabilidades y exigencias.

El saber es el recurso más significativo: los tradicionales factores de la producción no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, ya que pueden obtenerse siempre que haya saber. El saber, en este tipo de estructuras, se aplica al saber, es decir, definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz: se aplica a la innovación sistemática. Ahora bien, para poder convertir los saberes en saber, se requiere que los especialistas hagan que su área de conocimiento sea comprensible.

La necesidad de organizarse para el cambio requiere también un alto grado de descentralización, ya que la organización debe tener una estructura capaz de tomar decisiones con rapidez, esto es, los centros decisorios deben estar próximos al problema, al mercado, a la tecnología y a todos los cambios que se producen en la sociedad. Es más, las organizaciones tienen que cambiar su demanda de conocimientos y destrezas.

Este modelo de organización se compone de especialistas del saber, por lo que ha de ser una organización entre iguales: ningún campo del saber tiene una jerarquía mayor que otro. Por eso, la organización debe estar organizada como un equipo. Ahora bien, existen tres clases de equipos:



1- Los equipos en los que cada integrante tiene una función específica y fija. Por ejemplo, el departamento de ventas, el de compras, el de contabilidad, etc. en los que el proceso va pasando de un sector al otro y cada uno realiza la tarea a su modo.

2- Los equipos en los que si bien cada uno hace un trabajo específico, todos trabajan interdependientemente y para un objetivo común que constituye la razón de ser del equipo.

3- Aquellos equipos en los que cada componente se adapta a la personalidad, destrezas, fuerzas y debilidades de los otros integrantes. Cada uno tiene una actividad principal, pero no fija ni única.

Estructura mecanicista

Las estructuras mecanicistas se dan en presencia de ambientes estables y simples, por lo que es factible la utilización de sistemas técnicos regulados. A medida que el sistema técnico utilizado en los niveles operativos se vuelve más regulador, el trabajo será más rutinario y predecible, requiriéndose una mayor especialización y formalización de los operarios. Al estar normalizados los procesos, la organización se torna más burocrática, anulando el control sobre el propio trabajo y dejándolo en manos de los distintos sectores de contralor. Podría decirse que lo importante en este nivel de tecnología es la vigilancia y el control.

Respecto del estilo de dirección, si bien es difícil encontrar un en estilo puro, el que predomina en este tipo de estructuras es el propuesto por Weber, llamado burocrático o racional legal. Este poder se encuentra en las organizaciones medianas y grandes, en las que los reglamentos determinan las relaciones. Los subordinados acatan reglamentos como lógicos y el poder se acepta porque proviene de normas legales legitimadas por cada uno, en virtud del grado de pertenencia a la organización. Para ello es imprescindible contar con una estructura jerárquica inflexible, impersonal y altamente centralizada.

En la cultura burocrática tiene más importancia las tradiciones que el análisis puntual, la antigüedad es fuente de prestigio y es así que hay una fuerte resistencia a la innovación. Por ello genera conductas de carácter incrementalista, donde cambiar no es transformar sino agregar, asignándole prioridad a las formas y procesos sobre las misiones de la organización.

Lo importante es la producción o más bien la productividad. El saber se aplica a las herramientas, a los procesos y a los productos. Esto es lo que tecnología significa para la mayoría de las personas.

11- Los Conocimientos y el diseño organizacional

Las organizaciones caracterizadas por una base de conocimiento explícito tienden a tener estructuras formales de control y coordinación, y a exhibir un alto grado de standardización en las tareas y sus roles asociados. Esto se debe a que el conocimiento explícito puede ser standardizado, codificado y agregado. Es posible especificar y predeterminar el repertorio de conocimiento y habilidades que se requieren para el desempeño de las tareas.

Por el contrario, las organizaciones que se basan en el conocimiento tácito, mostrarán una estructura informal y utilizarán mecanismos de coordinación informal. Ello se debe a que el conocimiento tácito está disperso y embebido en personas; no puede ser standardizado ni des-embebido o predeterminado. La movilización del conocimiento tácito requiere autonomía y compromiso por parte del sujeto cognoscente. Sin la presencia de estos requisitos, el conocimiento tácito queda latente.

Las organizaciones también dependen de los diversos tipos de agentes cognoscentes. Aquellas que dependen principalmente de la contribución de individuos claves, tenderán a darles un alto grado de autonomía. Por el contrario, las que derivan sus capacidades del conocimiento colectivo de sus miembros, necesitarán desarrollar mecanismo efectivos de integración y



coordinación; esto se puede lograr formalmente mediante el control jerárquico, o informalmente a través de la socialización y el ajuste mutuo.

Todas las organizaciones tienen una mezcla de ambos tipos de conocimiento. Sin embargo difiere su importancia relativa. Así algunas son dominadas por uno u otro tipo de conocimiento. Hay una fuerte correspondencia entre el tipo de conocimiento dominante y la configuración estructural de la organización, lo cual resulta en dinámicas diferentes de aprendizaje e innovación.

Utilizando algunas de las categorías organizacionales ideales de Mintzberg a la cual se le agrega el modelo japonés (o "J") se obtienen las siguientes correspondencias:

- Burocracia profesional / conocimiento cerebral
- Burocracia mecanicista / conocimiento codificado
- Adhocracia orgánica/ conocimiento incorporado
- Organización tipo J / conocimiento engarzado

En una **burocracia mecanicista / conocimiento codificado** que depende en gran medida del conocimiento codificado, los principios de organización principales son la especialización, la standardización y el control. Es la forma organizacional diseñada para lograr eficiencia y estabilidad. Es el caso de las empresas de producción masiva que operan bajo el paradigma de la "Administración Científica".

La coordinación de las tareas operativas se logra mediante la standardización del flujo de tareas, una precisa división de tareas y una estrecha supervisión. Toda tarea rutinaria requiere un mínimo de conocimiento formal por parte del individuo, que le es proporcionado por la organización, ya que esta desarrolla un esfuerzo continuo de formalización de habilidades y experiencias codificando e institucionalizándolas. El objetivo es minimizar la incertidumbre en las tareas operativas, para concentrarse en su ejecución eficiente o sea "sellar el núcleo operativo de las influencias disruptivas del contexto"¹¹

Los agentes cognoscentes no son los individuos operativos, sino la jerarquía formal que se responsabiliza de formular reglas y procedimientos escritos. Hay una clara dicotomía entre la "generación" del conocimiento y su "aplicación". Las reglas y procedimientos almacenan, el conocimiento operativo y están listas para ser aplicadas por los individuos operativos. Los gerentes son los agentes claves, responsables de traducir el conocimiento individual en reglas, y de filtrar la información ascendente y descendente en la jerarquía organizacional. La organización confía totalmente en los SIG o sistemas de información gerencial, y la dependencia del conocimiento individual es mínima; estos SIG reemplazan al conocimiento individual, son "conocimiento artificial institucionalizado".

De esta manera una gran parte del conocimiento tácito se pierde en los procesos de traducción y agregación. La organización trabaja con información parcial e incompleta, y aprende a través de la "corrección" que resulta del monitoreo operativo. Acumula conocimiento a través de un proceso, muy lento de formalización e institucionalización. Por lo tanto es una estructura que puede tratar problemas repetitivos pero no los novedosos ni el cambio.

Un ejemplo de la **adhocracia orgánica/ conocimiento incorporado** son los proyectos operativos, tales como el proporcionado por servicios no standard que incluyan algún grado de

¹¹ MINTZBERG HENRY "The structure of organizations" . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1979



creatividad en la solución de problemas, como son los casos de los estudios profesionales de consultaría, agencias de publicidad o empresas de ingeniería de software. Confían no solo en el conocimiento formal de sus miembros, sino también de la capacidad del "saber como" y de su habilidad para la solución de problemas prácticos embebidos en ellos. Por ello hay poca standardización del conocimiento o del proceso operativo.

En estas organizaciones, el conocimiento formal profesional puede jugar solo un rol limitado, dado que una gran parte de los problemas y su solución tiene poco que ver con la aplicación del conocimiento standardizado y más con la experiencia y con la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas. En estos casos resaltan los "conocimientos incorporados" y las capacidades del 'saber como'. El término "incorporado" ilustra la naturaleza personal y orientada a la acción de este tipo de conocimientos. En estas organizaciones su creación es inseparable de su aplicación

La estructura de conocimiento es individualista pero colaborativa. Los agentes cognoscentes claves son los agentes de los equipos de proyectos instalados en el mercado. Esto lleva a la fusión e integración del conocimiento especializado de tareas operativas con las de solución de problemas. El aprendizaje sucede cuando se integran diversas trayectorias individuales y se solucionan problemas en forma conjunta.

El aprendizaje sucede en múltiples niveles dado que los equipos de expertos se alinean con problemas contextuales y con las demandas de los clientes. Como resultado de ello, los expertos están bajo la continúa presión de aprender nuevos "como hacer" que se alejan de las credenciales formales. El juicio de los resultados no está en manos de los cuerpos profesionales sino de los clientes y de los contextos. De allí surge un fuerte incentivo para encarar "aprendizaje ocupacional extendido" y para la acumulación de habilidades tácitas, que van más allá del conocimiento formal.

Es decir que la fuente del aprendizaje surge de:

1. La forma en que el enfoque colaborativo para la solución de problemas, facilita la distribución y diseminación del conocimiento
2. El alto grado de autonomía dada a los individuos de los proyectos que lleva a una base de conocimientos diversificada y variada
3. La fuerte disciplina de enfrentar el contexto ejerce presión, sobre los individuos para que acumulen su conocimiento y experiencia, en línea con oportunidades contextuales cambiantes

La velocidad de aprendizaje y desaprendizaje es crítica en contextos complejos y dinámicos. Sin embargo, esto crea problemas potenciales en la acumulación del conocimiento. La reestructuración frecuente y el cambio de los individuos de los equipos de proyecto, significan que el conocimiento tácito no se articule adecuadamente antes que el individuo cambie de proyecto. O sea que la adhocracia operativa es altamente eficiente en la generación y utilización de conocimiento tácito, pero no está bien equipada para su acumulación.

Un problema relacionado es la retención del conocimiento. Las capacidades de la organización están incorporadas en el "saber como" orientado hacia el contexto y el mercado de sus miembros, los que son potencialmente transferibles. Esto hace que la organización sea vulnerable a la pérdida de sus competencias en manos de sus competidores potenciales "cazadores de cabezas" y otros mecanismos en manos de los expertos. Estas organizaciones "intensivas en conocimiento", tienen bordes porosos, y les resulta difícil mantener la



exclusividad de su conocimiento y experiencia únicas. O sea que esta forma organizativa es la más innovativa pero la menos estable.

12- La comunicación en los distintos modelos organizacionales

Veamos ahora como se integra y presenta el proceso de comunicación ,en los dos tipos de modelos organizacionales tratados anteriormente.

En las estructuras de tipo orgánico suelen darse políticas de comunicación cruzadas y multidireccionales, que atraviesan áreas y jerarquías, tanto en sentido vertical como horizontal, con una forma de comunicar que incentiva el intercambio de información y la creatividad. En empresas con este tipo de estructuras sus directivos reconocen que la comunicación interna es un poderoso instrumento para mejorar los resultados de su empresa y lograr las continuas transformaciones que requiere el mercado. Se destacan las comunicaciones informales y de tipo verbal, que son necesarias para tomar las decisiones basadas en acuerdos y consultas en las que intervienen todos los miembros de la organización. Las consultas son necesarias dada la calidad de especialistas de los integrantes y de la interdependencia de los procesos de trabajo. Esta participación es la raíz de la ineficiencia de este tipo de estructuras y de los altos costos de comunicación.

Algunas organizaciones de carácter **orgánico** presentan una estructura centralizada, en la que el líder es capaz de comprender fácilmente los ambientes simples en los que se desempeña, haciendo posible la adaptación a los cambios del entorno y la innovación.

En ambos casos, los procesos de información-comunicación-decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación. A veces esto significa sobrepasar la cadena de autoridad formal, si es necesario.

En cambio, en las estructuras de tipo **mecanicista** los sistemas de comunicación son formales intentando evitar las comunicaciones informales, ya que es necesario que no quede nada librado a la iniciativa del emisor. La cantidad y dispersión física de los sectores suele generar, tanto en las comunicaciones ascendentes y descendentes, demoras y filtraciones de información en cada nivel. Por eso los niveles superiores se encuentran prácticamente aislados de lo que ocurre en los niveles más bajos de la organización

Con el propósito de lograr mejores resultados y comunicaciones más eficientes el sistema de comunicación se va formalizando a fin de lograr enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados y a solucionar las dificultades en las comunicaciones.

Por otro lado, el énfasis en los aspectos formales de la comunicación, olvidando los aspectos de interdependencia, puede generar errores de comprensión. A esta situación se agrega que las comunicaciones informales son inevitables pero al no ser aceptadas como válidas generan conflictos. Estos se elevan dentro de la estructura jerárquica, en busca de vías de solución generando de ese modo mayor rigidez ,en la aplicación de las normas y por lo tanto, una marcada estructura centralizada.

13- Trabajo de campo. Análisis de los resultados de las encuestas

Para analizar la comunicación en el proceso de construcción del conocimiento, se hicieron encuestas a personal con distintos niveles de jefatura en empresas del Gran Rosario correspondientes a actividades manufactureras, comerciales y de servicio. En cuanto al tamaño de las mismas, va desde pequeñas a grandes empresas.

Como se realizaron solamente 27 encuestas, consideramos que es una *investigación exploratoria* y que si bien las conclusiones no son estadísticamente significativas las mismas constituyen un antecedente para orientar una investigación más profunda.



Se hicieron preguntas relacionadas con el conocimiento tácito, el conocimiento explícito, el pasaje de tácito a explícito y la contextualización del conocimiento. En Anexo, pueden verse en mayor detalle los resultados de la encuesta.

Más del 50% de los entrevistados evita las cosas complejas o difíciles, al menos algunas veces. Sólo un 44,4% lo hace pocas veces.

Un 48,1% escucha generalmente, aunque pueda anticipar lo que le van a decir, un 29,6% lo hace frecuentemente, un 14,8% a veces y un 11,1% pocas veces.

Todos conocen la capacidad de sus subordinados, el 70,4% generalmente y el 29,6% frecuentemente.

En cuanto al conocimiento explícito, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El 70,4 % de los encuestados mira a la persona con la que está hablando generalmente y el 29,6% lo hace frecuentemente. Además un 51,9% escucha a su interlocutor, captando sus gestos, tono de voz, posturas, etc generalmente, un 37% lo hace frecuentemente y un 11,1% a veces.

Al preguntarle si trata de hacer un resumen de lo que le dijeron y pregunta si fue realmente lo que le quisieron comunicar, sólo un 37% lo hace con frecuencia.

En cambio cuando son emisores el 85,2% pide al menos frecuentemente, la confirmación de los puntos centrales del mensaje para corroborar que fue comprendido.

Además un 77,8% hace preguntas generalmente o frecuentemente para asegurarse que se interpreta el mensaje correctamente.

También se hicieron preguntas que tienen que ver con el hecho de pasar el conocimiento tácito a explícito.

Un 25,9% de los encuestados hace generalmente preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor y un 55,6% lo hace frecuentemente.

Un 29,7% pide, en caso necesario que el otro explique en qué sentido se está utilizando tal o cual palabra y un 22,2% lo pide frecuentemente. Un 29,6% lo pide a veces y un 18,5% pocas veces.

Un 44,4% se asegura generalmente de que su receptor conozca la terminología utilizada en el mensaje transcripto y un 33,3% lo hace frecuentemente.

Un 51,9% se asegura generalmente de proveer todos los datos accesorios al mensaje por transmitir y un 40,7% lo hace frecuentemente. Sólo un 7,4% lo hace a veces.

El 92,6% reconoce la existencia de reglas de juego tanto formales como informales en su trabajo y el 88,9% considera que las conoce.

El 92,6% contesta que es claro el sistema de valores de su lugar de trabajo y el 88,9% lo comparte.



En cuanto a la contextualización del conocimiento, surgen las siguientes consideraciones:

Un 85,2% utiliza generalmente un lenguaje simple y directo y un 14,8% lo hace frecuentemente.

Un 40,7% se concentra generalmente en lo que está oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a su alrededor y un 25,9% lo hace frecuentemente.

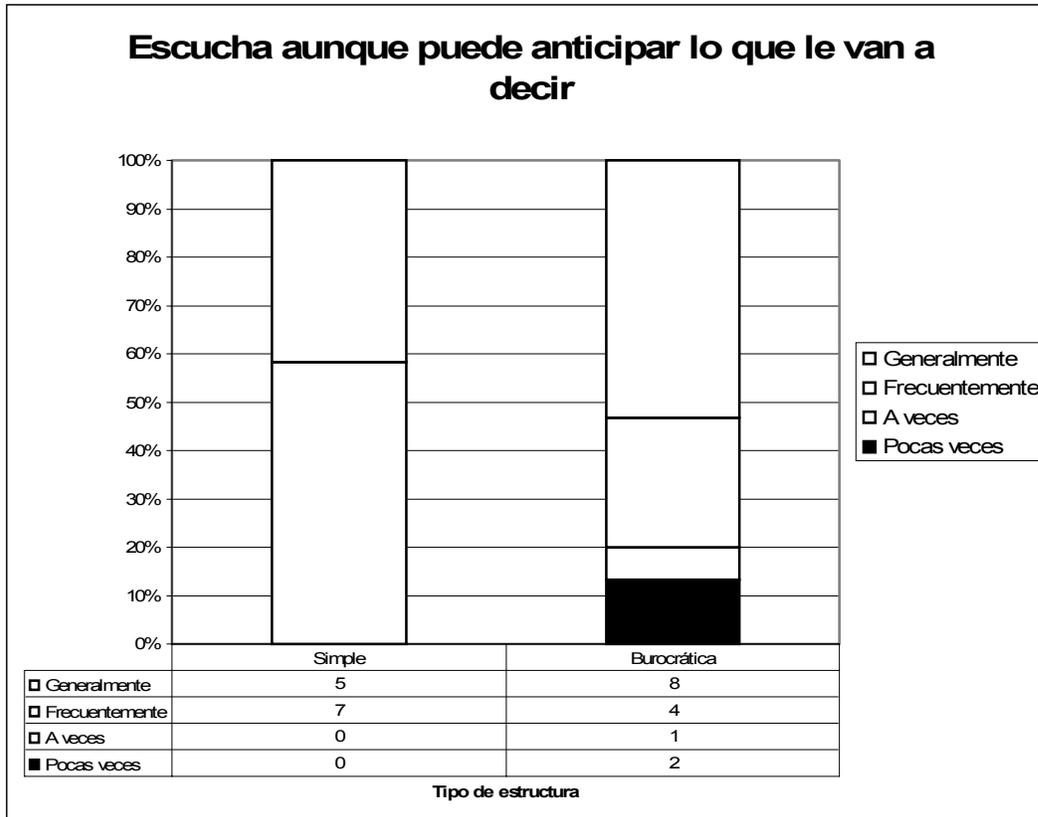
Cuando son emisores, la situación cambia y el 44,4 % elige generalmente el lugar y el canal de acuerdo a las circunstancias y el mensaje que quieren transmitir y un 29,3% lo hace frecuentemente.

Si comparamos los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el *tipo de estructura organizacional* en la que trabajan los encuestados, tenemos que se cumple en parte lo que establecimos desde la teoría.

Fundamentalmente en lo que hace al conocimiento tácito tenemos:

La diferencia más marcada se da en que en la *estructura simple*, si bien puede anticipar lo que le van a decir, un 41,7 % escucha generalmente a su interlocutor y el resto lo hace frecuentemente. En cambio en la *estructura burocrática* encontramos un 6,7% que lo hace a veces y un 13,3% que lo hace pocas veces.

Con respecto a conocer la capacidad de los subordinados, en la *estructura simple* un 83,3% lo conoce generalmente mientras que el 16,7% lo conoce a veces. En la *burocrática* los porcentajes son 73,3 % y 26,7%. Esto se explica porque en una estructura simple hay un trato más directo.



En cuanto al conocimiento explícito tenemos que

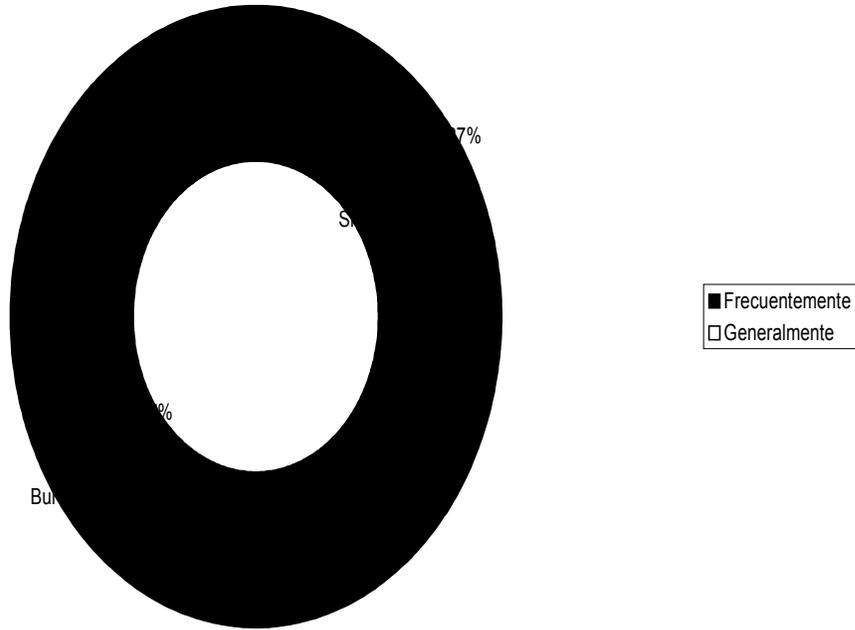
En la *estructura burocrática* el 73% mira generalmente a la persona con la que está hablando, y el 27 frecuentemente. En la *simple* disminuye el porcentaje de quienes lo hacen generalmente al 66%.

Además, en la *estructura burocrática* son más los que se interesan por comprender generalmente lo que sus subordinados quisieron comunicar. Un 14,3% lo hace generalmente y un 26,7% lo hace frecuentemente, un 26,7% lo hace a veces y otro 26,7% pocas veces. Hay un 66,6% que no responde.

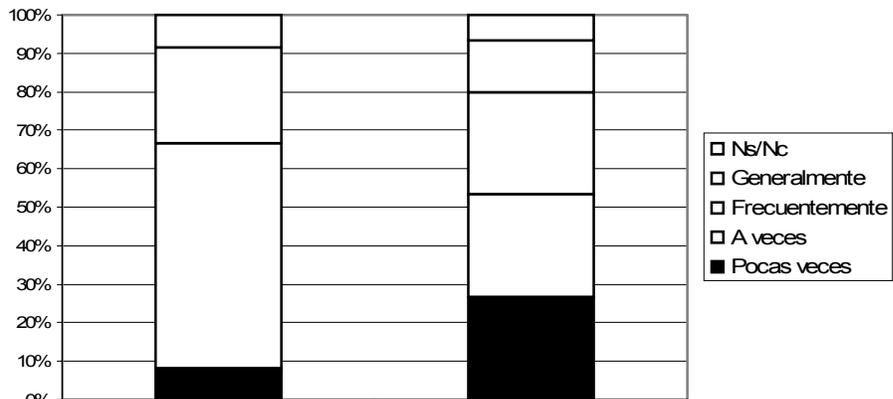
En la *simple* predominan los que se interesan a veces (58,3%).



Mira a la persona con la que está hablando



Trata de hacer un resumen de lo que le dijeron y pregunta si eso fue realmente lo que quisieron comunicar



	Simple	Burocrática
□ Ns/Nc	0	1
□ Generalmente	1	2
□ Frecuentemente	3	4
□ A veces	7	4
■ Pocas veces	1	4

Tipo de estructura



En cuanto a llevar al conocimiento de tácito a explícito, vemos que hay más preocupación por hacerlo en la *estructura burocrática*. En la misma el 33,3% pide generalmente que el otro explique en qué sentido está utilizando tal o cual palabra, un 26,7% lo hace frecuentemente, un 13,3% a veces y un 26,7% a veces.

En la *estructura simple* el 50% lo hace a veces y un 8,3% pocas veces. Sólo el 25% lo hace generalmente y el 16,7% frecuentemente.

En cuanto a compartir el sistema de valores vigente en su trabajo, en la *burocrática* hay un 13,3% que no lo comparte. En la *simple* encontramos un 8,3% que no sabe responder a la pregunta. La mayoría comparte el sistema de valores.

En lo que se refiere a la contextualización, notamos ciertas diferencias:

En la *estructura simple* hay una mayor inclinación por concentrarse en lo que se está oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a su alrededor. Un 41,7% lo hace generalmente, otro 41,7% frecuentemente y un 16,7% a veces.

En la *burocrática* un 40% lo hace generalmente, un 13,3% frecuentemente, un 40% a veces y un 6,7% pocas veces.

En la *burocrática* el 93,3% utiliza un lenguaje simple y directo y el resto lo hace frecuentemente. En la *simple*, el porcentaje de quienes lo hacen generalmente desciende al 75%.

14_ Conclusiones

El conocimiento explícito es aquel al que se le puede asignar un código. Este código puede ser almacenado y transferido sin la participación de un "sujeto cognoscente". En cambio, el conocimiento tácito está más orientado a la acción aún no codificada según los medios indicados: es el campo de la "inteligencia práctica" o "fronesis" en el lenguaje de Aristóteles. El conocimiento *tácito* se adquiere mediante la experiencia. En este sentido decimos que este tipo de conocimiento no es transcontextual, y que las organizaciones al mismo tiempo que adquieren conocimiento lo adaptan, con lo cual ya podemos *decir que las organizaciones son un contexto de "creación de conocimiento"*.

El conocimiento explícito, en la medida en que es acumulado centralmente (en bibliotecas, en medios magnéticos y en grupos "clonados" de personas / docentes) permite que su apropiación sea *centralizada*, organizada.. En cambio, el conocimiento tácito está *descentralizado* en diversos expertos que tienen enfoques que difieren, y por lo tanto funcionan en forma descentralizada. Podemos decir que no hay tipo de conocimiento que sea tácito por naturaleza, ya que si hay incentivos y tiempo suficiente, todo conocimiento es codificable. Las técnicas conectadas con la informática producen su nuevo conocimiento de tal manera que sea codificable.

La propuesta central es que la organización es el contexto en cual se crea conocimiento contextualizado a través de un *ciclo de producción* cuyas etapas son: la identificación del problema; la asignación de sentido a lo observado, el aprendizaje de las soluciones, si se ha producido un quiebre en la continuidad; y la implementación de éstas, para recomenzar el ciclo de identificación de nuevos problemas resultantes de la implementación .

El ciclo de producción sucede en el *proceso de transformación de los conocimientos de tácitos a explícitos*. La producción del conocimiento se lleva cabo a través de operaciones que transforman su calidad o contenido, a fin de adaptarlo a nuevos contextos (re-contextualizarlos y de tal manera hacerlo accesible a agentes que operan en otros contextos) y para ser



compartido por muchos agentes diferentes a los originantes del mismo (socialización). De esta manera se crea el conocimiento en las organizaciones.

A partir del conjunto de significaciones que los individuos se comunican, se puede analizar el proceso de formación de los rasgos culturales de la organización.

De modo que el lenguaje, además de tener una función de representación, tiene una función generativa, de "construcción" de significados en los casos que ellos sean tácitos, o sea que el lenguaje no sólo codifica significados, sino que también crean otros y los enactúan.

Es decir que la realidad organizacional no está dada objetivamente, sino que es co-construida constantemente por los actores en sus interacciones en el plano de la vida cotidiana. Estas interacciones son interpretadas por los actores, la lengua y los medios no lingüísticos son el medio esencial de estas interpretaciones y de estos saberes comunicativos.

Existe una relación entre los diseños de la estructura, los conocimientos ya sean tácitos o explícitos y la comunicación como constructora de los mismos

Las organizaciones caracterizadas por una base de conocimiento explícito tienden a tener estructuras formales de control y coordinación, y a exhibir un alto grado de standardización en las tareas y sus roles asociados.

Por el contrario, las organizaciones que se basan en el conocimiento tácito, mostraran una estructura informal y utilizaran mecanismos de coordinación informal.

Todas las organizaciones tienen una mezcla de ambos tipos de conocimiento. Sin embargo difiere su importancia relativa. Así algunas son dominadas por uno u otro tipo de conocimiento.

Hay una fuerte correspondencia entre el tipo de conocimiento dominante y la configuración estructural de la organización, lo cual resulta en dinámicas diferentes de aprendizaje e innovación.

En una *burocracia mecanicista / conocimiento codificado* los principios de organización principales son la especialización, la standardización y el control. Es la forma organizacional diseñada para lograr eficiencia y estabilidad, minimizando la incertidumbre en las tareas operativas, para concentrarse en su ejecución eficiente. Una gran parte del conocimiento tácito se pierde, por lo tanto se trabaja con información parcial e incompleta. Acumula conocimiento a través de un proceso muy lento de formalización e institucionalización. Por lo tanto es una estructura que puede tratar problemas repetitivos pero no los novedosos ni el cambio.

En la *adhocracia orgánica (estructura simple)/ conocimiento incorporado* se confía no solo en el conocimiento formal de sus miembros, sino también de la capacidad del "saber como" y de su habilidad para la solución de problemas prácticos embebidos en ellos. Por ello hay poca standardización del conocimiento o del proceso operativo. La estructura de conocimiento es individualista pero colaborativa. El aprendizaje sucede cuando se integran diversas trayectorias individuales y se solucionan problemas en forma conjunta. La *adhocracia operativa* (estructura simple) es altamente eficiente en la generación y utilización de conocimiento tácito, pero no está bien equipada para su acumulación. Las capacidades de la organización están incorporadas en el "saber como" orientado hacia el contexto y el mercado de sus miembros. O sea que esta forma organizativa es la más innovativa pero la menos estable.

Respecto de la comunicación, en las estructuras de tipo orgánico (simple) suelen darse comunicaciones multidireccionales, lo que incentiva el intercambio de información y la creatividad. La comunicación interna es instrumento para mejorar los resultados de su empresa y lograr las continuas transformaciones que requiere el mercado. Se destacan las comunicaciones informales y de tipo verbal, que son necesarias para tomar las decisiones. Este modo de toma de decisiones es la raíz de la ineficiencia de este tipo de estructuras y de los altos costos de comunicación.



En cambio, en las estructuras de tipo mecanicista (burocrática) los sistemas de comunicación son formales, ya que es necesario que no quede nada librado a la iniciativa del emisor. Esto hace que los niveles superiores se encuentran prácticamente aislados de lo que ocurre en los niveles más bajos de la organización

Desarrollamos una herramienta a través de un sondeo estadístico para reconocer la relación entre los conocimientos generados en las organizaciones, ya sean tácitos o explícitos, la comunicación como elemento de construcción de los significados compartidos y cómo inciden estos factores en el diseño de las estructuras organizacionales. El trabajo de campo realizado podemos considerarlo un estudio exploratorio que nos brinda pistas para diseñar una investigación concluyente que nos permita sacar conclusiones con un grado alto grado de confianza (90% o 95%). En la misma trabajaremos con una escala cuantitativa de 1 a 5 que nos permitirá utilizar metodología de análisis adecuada a ese tipo de escala que no pudo aplicarse con una escala cualitativa. Además profundizaremos las preguntas en aquellos puntos en los que surgen diferencias del trabajo exploratorio, que pueden llegar a ser significativas.

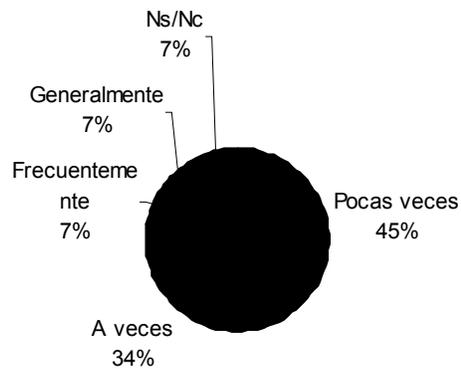
Para ello se diseñará una muestra al azar donde los distintos tipos de estructura estén representados convenientemente y se aplicará un cuestionario más completo basado en una escala cuantitativa para la mayoría de las variables objeto de estudio del trabajo exploratorio



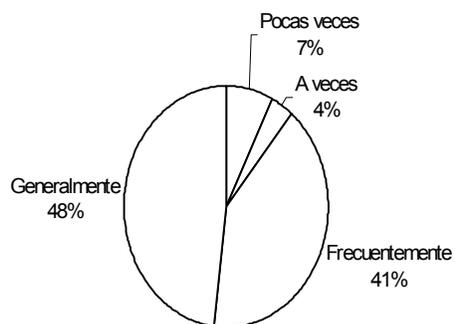
15- ANEXO

Preguntas relacionadas con el conocimiento tácito

Evita escuchar cosas complejas o difíciles

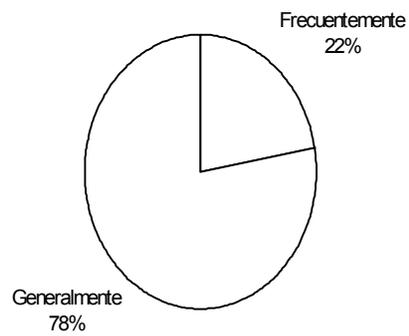


Escucha aunque pueda anticipar lo que van a decir

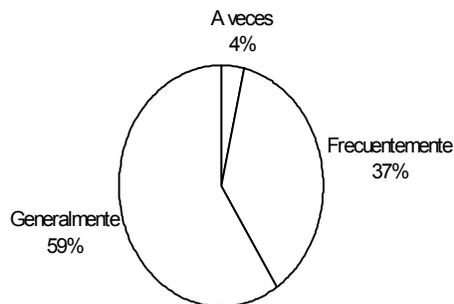




Conoce la capacidad de sus subordinados



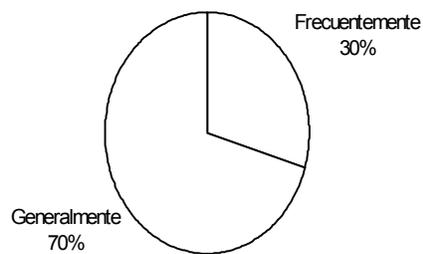
Trata de escuchar y comprender lo que dicen y por qué lo dicen



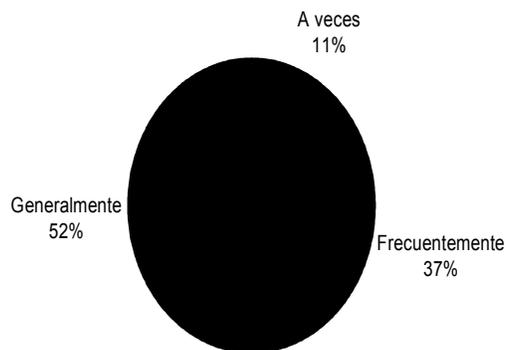


Preguntas relacionadas con el conocimiento explícito

¿Mira a la persona con la que está hablando?

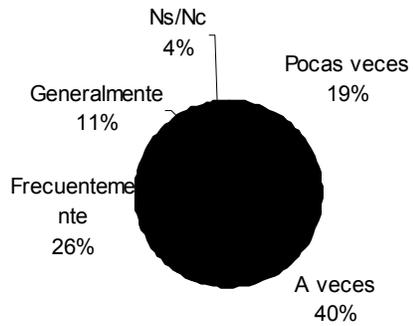


Escucha su interlocutor, captando sus gestos, tonos de voz, etc.

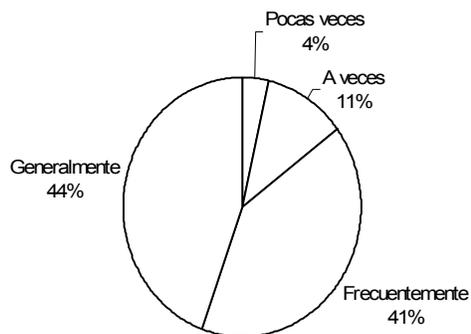




Trata de hacer un resumen de lo que le dijeron y pregunta si fue realmente lo que le quisieron comunicar

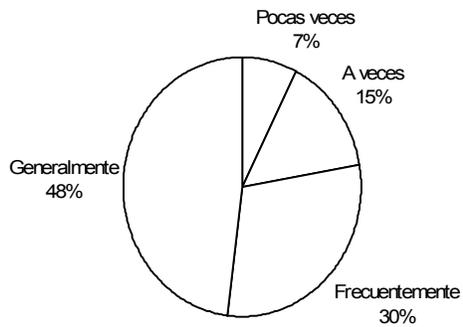


Pide confirmación de los puntos centrales del mensaje





Hace preguntas para asegurarse que fue comprendido



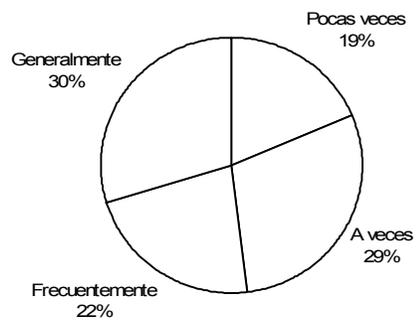
Preguntas relacionadas con el proceso de llevar el conocimiento de tácito a explícito

Hace preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor

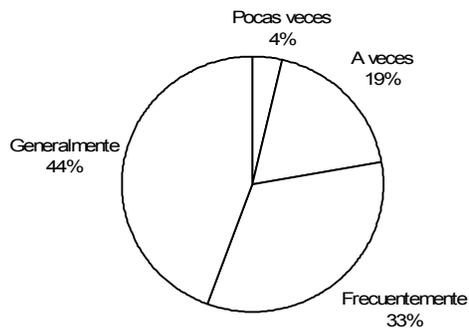




Pide, en caso de ser necesario, que otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra

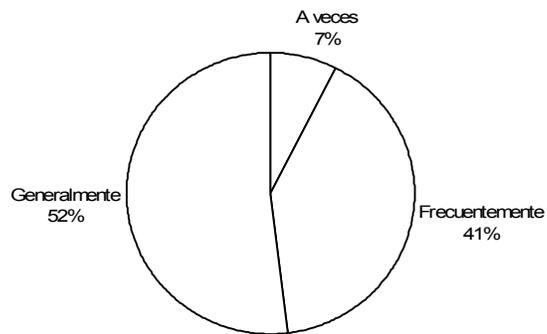


Se asegura de que su interlocutor conozca la metodología utilizada en el mensaje transcripto

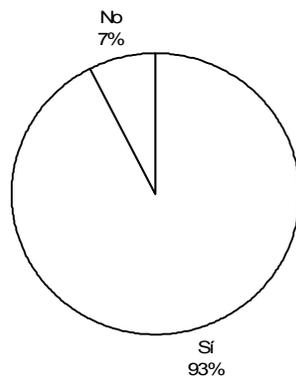




**Se asegura de proporcionar los datos
accesorios al mensaje a transmitir**

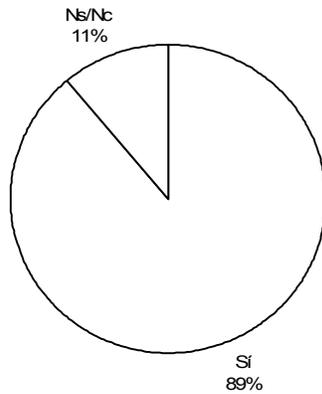


**¿Reconoce la existencia de reglas de juego
tanto formales como informales?**

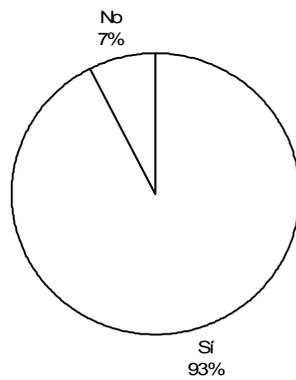




Considera que conoce dichas reglas?

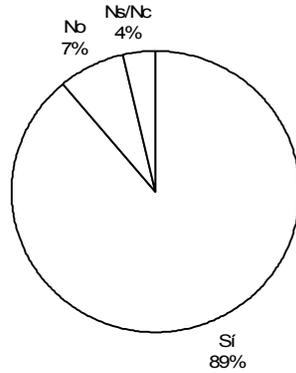


¿Es claro el sistema de valores en su lugar de trabajo?



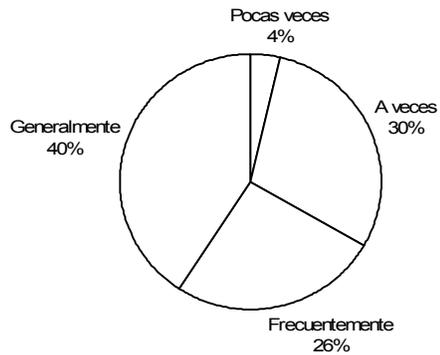


¿Comparte el sistema de valores de su lugar de trabajo?



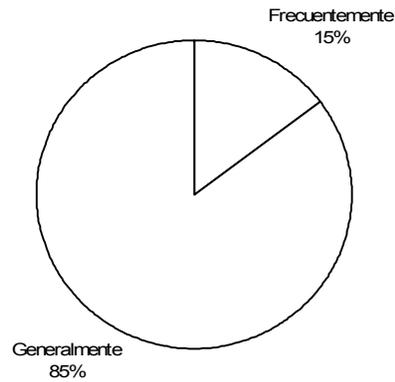
Preguntas relacionadas con la contextualización del proceso

Se concentra en lo que está oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a su alrededor

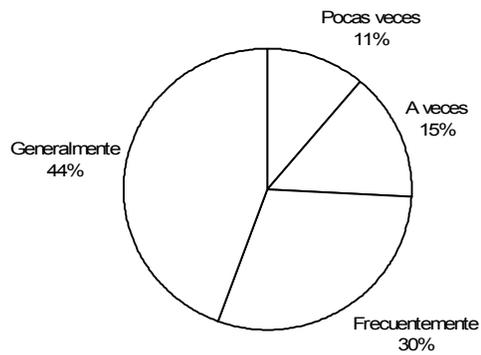




Utiliza un lenguaje simple y directo

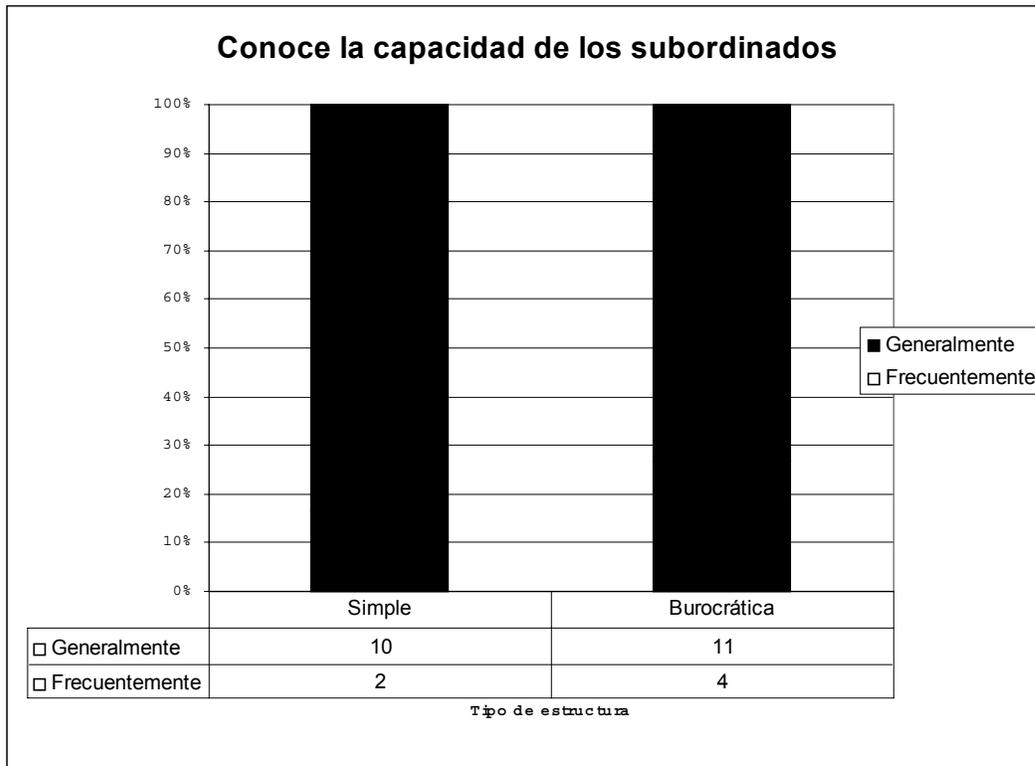


Elige el lugar y el canal, de acuerdo a las circunstancias y el mensaje a transmitir



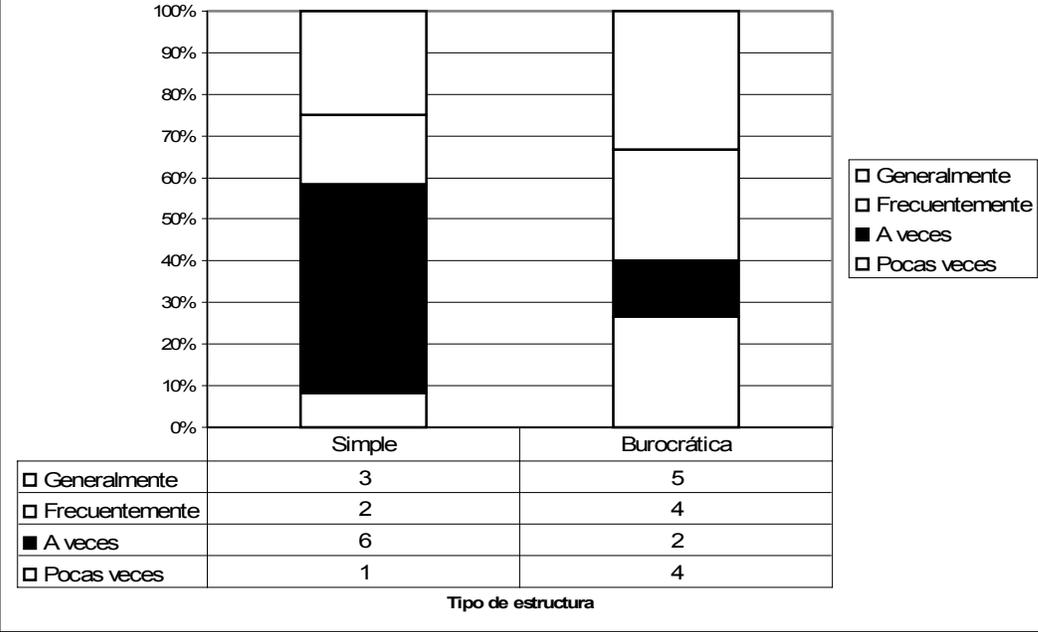


Comparación entre estructura simple y burocrática

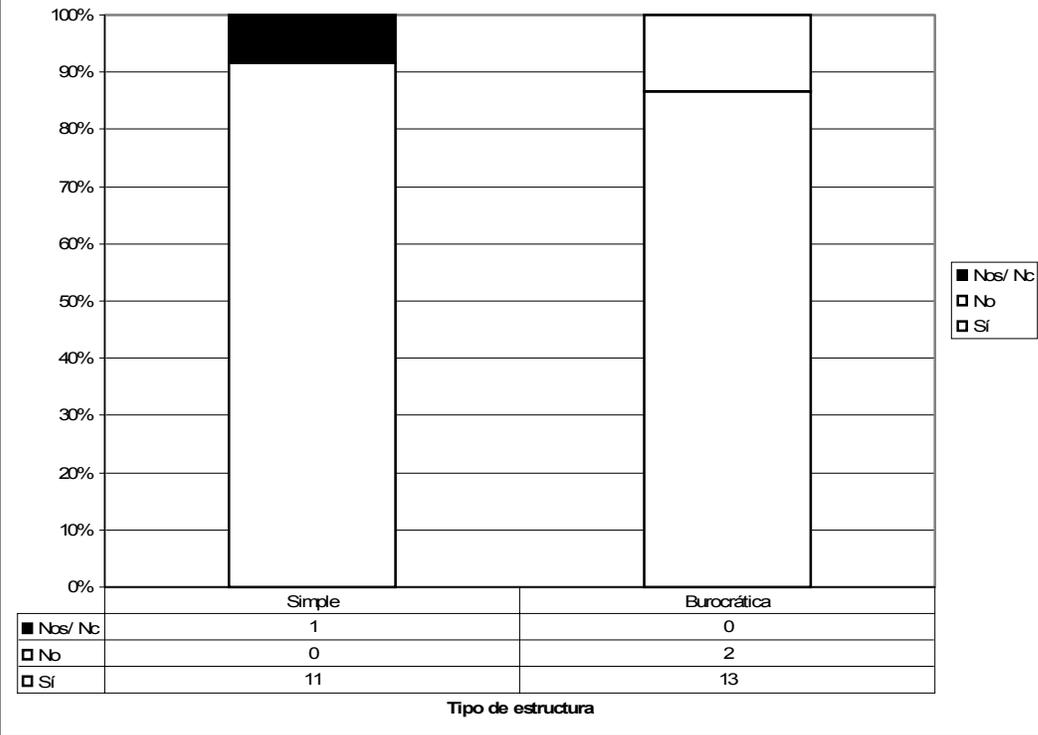




Pide, en caso de ser necesario, que el otro explique en qué sentido está utilizando tal o cual palabra

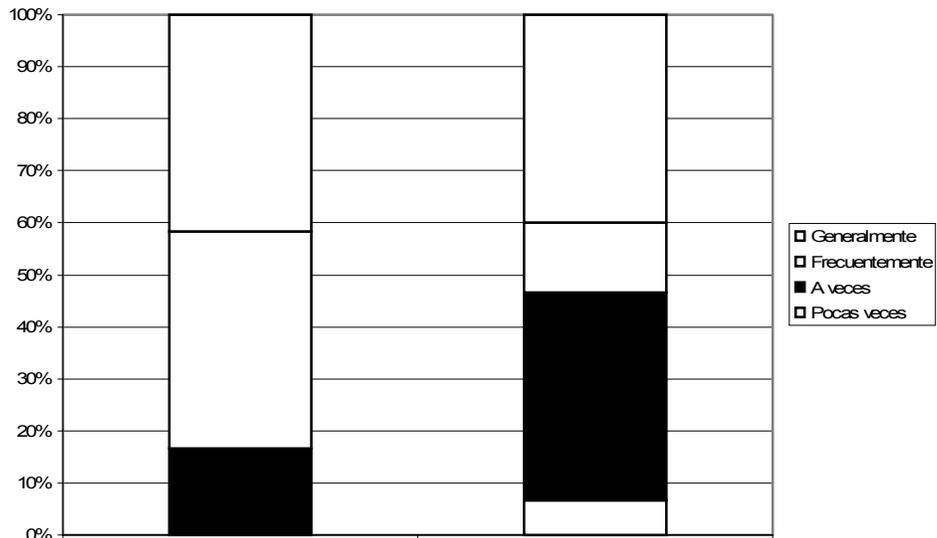


Comparte el sistema de valores vigente en su trabajo





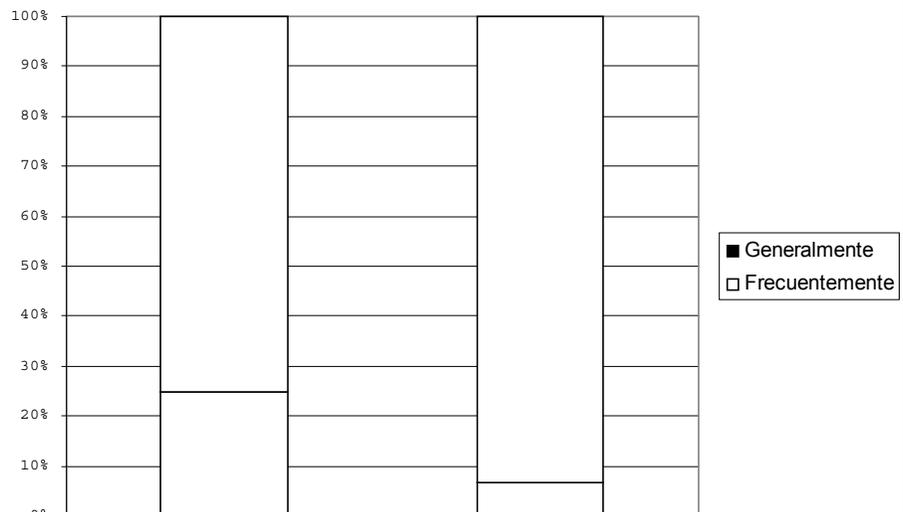
Se concentra en lo que está oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a su alrededor



	Simple	Burocrática
Generalmente	5	6
Frecuentemente	5	2
A veces	2	6
Pocas veces	0	1

Tipo de estructura

Utiliza un lenguaje simple y directo



	Simple	Burocrática
Generalmente	9	14
Frecuentemente	3	1

Tipo de estructura



Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002.