

LA NECESIDAD DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSLINGÜÍSTICAS PARA LA MOVILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. PRIMER REPORTE DE AVANCE DE INVESTIGACIÓN

Erick García

México

erick_garcia_m@yahoo.com



Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación, tiene estudios de Maestría en Comunicación Social con Especialidad en Comportamiento Humano en las Organizaciones y actualmente estudia el segundo año en el programa de posgrado en Comunicación Aplicada en la Universidad Anáhuac del Norte. Por más de 15 años ha combinado el trabajo de Consultoría y la Academia. Es especialista en comunicación interna y programas de comunicación para el cambio organizacional.

Resumen

La Comunicación en el contexto organizacional está influida por un paradigma que, en gran medida, impide afrontar las necesidades de las empresas inmersas en la nueva economía. Por otro lado, la carencia de un sustento teórico y epistemológico que permita a los comunicadores la reflexión y la práctica—alejados de lo instrumental y mediático—es una barrera infranqueable para poder sustentar a la comunicación desde una perspectiva de categoría o propiedad contingente—no ocurrente—de las organizaciones. Las competencias translingüísticas pueden ser una dimensión que permitan a la Comunicación, epistemológicamente, sustentar una intervención formativa dentro de las organizaciones.

Palabras clave: conocimiento, competitividad, competencia, comunicación, translingüística.

Abstract

Communication in the organizational context is influenced by a paradigm that largely prevents the companies from dealing with the challenges of the new economy. On the other hand, the lack of theoretical and epistemological backgrounds to support communicologists in their reflections and praxis—apart from the instrumental and the media—is an insurmountable obstacle to support communication from the contingent categorical perspective—non-occurrent—in the organizations. The translinguistic competences may be a dimension that allows Communication, epistemologically, to build a formative intervention inside the organizations.

Key words: knowledge, competitiveness, competences, communication, translinguistics.

Introducción

Entre las nuevas tendencias competitivas que viven las empresas en la nueva economía como el comercio electrónico, el modelo productivo en red o el alto grado de personalización de los mercados, la Comunicación debe considerar la necesidad de cambiar el paradigma con el que actualmente intenta justificar su nivel estratégico—el de los sistemas abiertos—y contemplar la posibilidad de que una organización puede autodeterminarse a través de la innovación, y en este escenario justificar y comprobar cómo puede contribuir a la generación de valor. El contraste entre el ayer—caracterizado por productos durables, necesidades de consumo estables, mercados

definidos y competidores claramente identificados—y el mundo cambiante que caracteriza la actualidad, deja entrever que las ventajas competitivas que se basan en la imagen, reputación, la lealtad de marcas o diferenciación, serán cada vez menos rentables en comparación al capital que puede llegar a generar la formación de capacidades o competencias esenciales que permiten a las organizaciones el auto-reemplazo a través de la movilización del conocimiento y el aprendizaje. Desafortunadamente, la formación de competencias de comunicación en el individuo que permiten el desarrollo de procesos sociales más complejos facilitando—en lo colectivo—la creación de capacidades o competencias organizacionales, no es un aspecto que sea tomado en cuenta de manera común en las áreas de estudio u ocupación del comunicador organizacional. Actualmente, los profesionales de esta área siguen teniendo como prioridad o consideración estratégica aspectos de la imagen tales como la diferenciación, la notoriedad, la reputación y, en pocos casos, el desarrollo organizacional. Esto puede explicarse principalmente a partir de la inercia e influencia que ha logrado hasta nuestros días la teoría de los sistemas abiertos sobre los supuestos teóricos, metodologías y estrategias en la administración de las organizaciones.

Antecedentes

La aportación más importante, y quizá el cambio más trascendental después de la Revolución Industrial en cuanto a las formas de producir y comercializar, es lo que hoy conocemos como el enfoque de sistemas (Ackoff, 2008). En general puede decirse que éste es una forma de pensamiento y concepción de la realidad, no sólo en el sentido de que busca representar y comprender, a través de modelos, la dinámica existente entre los elementos y las fuerzas que dan forma a un complejo o conjunto de elementos denominado como *sistema*, sino también por la orientación a determinar y resolver los problemas o conflictos propios del mismo sistema. El uso y aplicación del pensamiento sistémico ha tenido cabida casi en cualquier área del conocimiento pero particularmente en la Administración éste ayudó a integrar a las etapas de orientación organicista—autoridad y control—y conductista—liderazgo y motivación—hacia una nueva perspectiva denominada *sociotécnica*¹, donde los aspectos tanto técnicos como los aspectos

¹ El modelo sociotécnico plantea el análisis del sistema social, del sistema técnico y el estudio de las relaciones entre ellos; pues parte del supuesto de que el desempeño del sistema depende más de la manera en que interactúan sus partes que de la manera en que actúan independientemente unas de otras. Este modelo se presentó a comienzos de los años 50's a través de las investigaciones del Instituto Británico Tavistock, en las cuales se declaraba que la sociotécnica llevaría a la empresa a desarrollar un nuevo modelo de organización del trabajo para la optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico, en el que también se tiene en cuenta la importante influencia de las demandas presentes y futuras que el entorno tiene sobre ambos sistemas.

sociales del trabajo son tomados en cuenta cuando se estructuran e integran a los distintos componentes, funciones y actividades de una organización. Gracias a los trabajos de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (1967): *Organization and Environment: managing differentiation and integration*, y de Daniel Katz y Robert Louis Kahn (1978): *The Social Psychology of Organizations*, la *sociotécnica* se complementó con la teoría de los sistemas abiertos; que en conjunto logran enfatizar la dependencia de la organización hacia el entorno y la necesidad de un diseño organizacional flexible que pueda afrontarlo. Quizá las características que mejor sintetizan las ideas anteriores son las consideradas por Gerald M. Goldhaber (2001) al señalar que una organización es un sistema vivo y abierto; con lo que engloba las tesis centrales de la teoría de los sistemas abiertos:

- 1.-En una organización la interrelación entre sus componentes, funciones y tareas nunca es estática sino dinámica (sistema vivo).
- 2.-La relación de dependencia y adaptabilidad de una organización con su entorno provoca que sus componentes, funciones y tareas nunca se mantengan aisladas o independientes de factores que puedan alterarlas (sistema abierto).

Así puede entenderse porque los aspectos como el flujo y rapidez de la información, la retroalimentación, las transacciones, los canales, etc., son de suma importancia dentro del pensamiento sistémico ya que sólo a través de ellos un sistema puede alcanzar interrelación e interdependencia, y por tanto, la estabilidad y equilibrio necesarios para su supervivencia. Aunque, como expondré a continuación, esa misma importancia que ahora sirve de paradigma a la mayoría de trabajos y propuestas vigentes dentro del campo de la comunicación es la misma barrera que impide ver más allá de lo instrumental y técnico que puede llegar a ser.

El papel de la comunicación en la perspectiva de los sistemas abiertos

La parte medular de lo sistémico se encuentra en las relaciones, conexiones, transacciones, flujos, interacciones (Goldhaber, 2001). El estudio de un individuo, un mensaje, la retroalimentación de un receptor o sólo un método de transmisión no bastan para comprender lo que sucede cuando las personas se comunican, lo importante es la relación que cada uno de estos elementos tiene con los demás, cómo se influyen mutuamente y los atributos de las tecnologías que usan para mantener tal relación (Myers y Myers, 1983). Es así como la teoría de sistemas concibe al proceso comunicativo, sólo desde su parte instrumental; no la entiende como una propiedad del sistema; por tanto, es una acción, una herramienta, una técnica, un recurso—sí,

indispensable—pero finalmente un instrumento que al no ser considerada como una propiedad, entonces es una de muchas variables que se asocian a la funcionalidad de los procesos. De manera que su propósito fundamental será siempre el de contribuir al mantenimiento, desarrollo y diferenciación del sistema. Y así ha sido entendida y practicada—desde mi punto de vista—por los teóricos y profesionales la comunicación organizacional. Basta revisar el contenido de la bibliografía a la cual se hace mayor referencia y se observará que puede clasificarse en cuatro grandes áreas²: *i)* sinergia organizacional *ii)* gerenciamiento de la comunicación, *iii)* estrategia y convergencia digital, y *iv)* rol del comunicador organizacional; todas ellas bajo la perspectiva de la comunicación como herramienta o recurso.

Sinergia organizacional refiere a tópicos donde la comunicación sirve de herramienta para encauzar positivamente las percepciones y actitudes de las audiencias y así darle credibilidad al discurso y las acciones de la organización con el objetivo de lograr identidad y sentido de pertenencia. La bibliografía sobre este tema, generalmente contiene—más que modelos o metodologías— estudios de caso y propuestas de acciones o estrategias concretas que pueden ayudar en la construcción de una imagen favorable además de la generación de vínculos con el entorno y la obtención de comportamientos que generen valor para la organización.³

Gerenciamiento de la comunicación trata sobre factores relacionados con hacer más eficiente la estructura de comunicación y dar formalidad a sus funciones dentro de la organización. La bibliografía generalmente contiene modelos o metodologías que intentan interconectar objetivos y tareas de comunicación con programas o planes corporativos como ISO, Balanced Scorecard, Six Sigma, etc. También tratan temas sobre métodos de planeación con el objetivo de alinear los resultados a los valores, misión, visión y objetivos a nivel corporativo así como el diseño de

² En esta clasificación no se incluye bibliografía básica sobre el tema, ya que sus temáticas son muy generales y su contenido obedece más al planteamiento y reflexión teórica que al ofrecimiento de propuestas de aplicación o implementación de la comunicación como herramienta.

³ Cfr. Bonilla, C. (1997). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. México: Editorial Trillas; Compilatorio. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; Costa, J. (2010). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor; Deal, T., Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano; Jennings, M., y Churchill, D. (1991). *Comunicación corporativa*. Colombia: Legis Fondo Editorial; Kouzes, J., y Posner, B. (1996). *Credibilidad*. Argentina: Ediciones Granica; Regouby, C. (1989). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de la empresa*. E.U.A: Addison-Wesley Iberoamericana; Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall.

políticas y procedimientos rutinarios. Otro tema recurrente es cómo revertir el efecto negativo de la informalidad.⁴

Estrategia y conversión digital refiere a temas sobre el aprovechamiento del desarrollo tecnológico para incrementar la efectividad en la frecuencia y alcance de los mensajes corporativos hacia las audiencias. La bibliografía contiene principalmente estrategias para obtener ventajas del trabajo en red y explotar las posibilidades que ofrecen la interactividad, rapidez y personalización. Otro tema es el análisis de las posibilidades e implicaciones de estrategias globales para generar nuevos esquemas de trabajo en equipo, gestión del conocimiento y de relaciones con clientes.⁵

El rol del comunicador organizacional es un tema recurrente en la mayoría de lecturas, ya sea como sección o tema principal; se refiere a visiones personales sobre los espacios que puede ocupar un profesional dedicado a esta actividad así como quehaceres no formales que pueden ayudarle a posicionar su labor. El fundamento teórico no es importante y los argumentos que los justifican son poco sustantivos. Si se busca someramente en revistas y sitios de Internet podrán leerse aforismos como que el comunicador debe ser capaz de hacer visible su contribución al logro de objetivos organizacionales; para ser estratégico, el comunicador debe ser un actor que se relaciona y participa en los espacios organizacionales donde se toman las decisiones; la oficina de comunicación es estratégica en la medida en que ésta se muestre profesional y bien informada ante el resto de la organización; en la medida en que los planes de comunicación sean formalizados (patrocinio y asignación de recursos propios) ésta podrá demostrar su valía como recurso estratégico de la alta dirección, etc.

Sin embargo, el punto fundamental de reflexión contenido en este trabajo es que lo anterior no causaría mayor conflicto si la realidad correspondiera a principios de los 70's y finales de los

⁴ Cfr. Aguilera, J. y Camacho, N.(2008). *Gerencia integral de comunicaciones*. Colombia: ECOE Ediciones; Almerana, J.(2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC; Brown, J., & Isaacs, D.(2006). *World Café. El nuevo paradigma de la comunicación organizacional y social*. México: CECSA; Costa, J.(1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. España: Paidós; D'Aprix, R.(1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona: Ediciones Granica; Elías, J., & Mascaray, J.(1998). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; Francois, E.(1998). *El management de la comunicación*. Argentina: Edicial; Libaert, T.(2005). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa; Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A.(2006). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas; Rey L, F., & Bartoli, P. J.(2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Argentina: La Crujía Ediciones; Saló, N.(2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. España: Paidós; Xifra, J.(2009). *Comunicación Proactiva*. Barcelona: Gedisa Editorial.

⁵ Cfr. García J., A.(2002). *Organización y gestión del conocimiento en la comunicación*. España: Ediciones TREA; Hurd, M., y Nyberg, L.(2008). *La información como ventaja competitiva*. México: Panorama; McKenzie, R.(2002). *La empresa basada en las relaciones*. España: DEUSTO; Siminiani, M.(2005). *Empresas + personas*. España: McGraw Hill; Tissen, R., Andriessen, D., y Lekanne D., F.(2000). *El valor del conocimiento*. España: Prentice Hall.

90's, donde las empresas todavía podían esperar a las innovaciones originadas en el laboratorio y podían competir a través de la diferenciación, incluso todavía podían sobrevivir siendo un poco ineficaces, siempre y cuando tuvieran un buen producto y una buena estrategia de venta; pero el contraste entre el ayer—caracterizado por productos durables, necesidades de consumo estables, mercados definidos y competidores claramente identificados—y el mundo cambiante que caracteriza la actualidad, deja entrever que las ventajas competitivas que se basan en la imagen, reputación, la lealtad de marcas o diferenciación, serán cada vez menos rentables en comparación al capital que puede llegar a generar la formación de capacidades o competencias esenciales que permiten a las organizaciones el auto-reemplazo a través de la innovación incremental; y es en este escenario—de nuevas tendencias competitivas—donde la Comunicación debe considerar la necesidad de cambiar el paradigma con el que actualmente realiza sus actividades e intenta justificar su nivel estratégico—el de los sistemas abiertos—y contemplar la posibilidad de que una organización puede autodeterminarse a través de la innovación, y así fundamentar y comprobar cómo puede contribuir a la generación de valor para la organización.

Rafael Ávila (2004:141) identifica claramente dos formas en cómo se puede concebir a la comunicación en un escenario como el de la economía del conocimiento⁶. Distinguir entre ambas puede parecer sutil pero es fundamental para comprender aspectos teórico-metodológicos y práctico-profesionales (Bartoli, 1992) del binomio organización y comunicación en la nueva economía. La primera forma es concebir a la comunicación como *proceso estructurante*. En él, la organización sólo es considerada como un escenario en donde la comunicación tiene oportunidad y la toma de decisiones sobre ésta influye exclusivamente en aspectos que puedan mitigar la informalidad, la dispersión y el poder. Referirse a la comunicación en las organizaciones como proceso estructurante la conceptualiza como una acción sin vinculación directa, si acaso instrumental y reactiva, con la organización. En el contexto de la economía del conocimiento concebir así a la comunicación resulta poco o nada útil, ya que sólo es usada como un técnica o estrategia para lograr difundir mensajes; o en el mejor de los casos, como un instrumento de acción ejecutiva ante las fuerzas que intentan desestructurar a la organización. La implicaciones a nivel teórico-metodológico de esta postura—relacionada a la teoría de los

⁶ Aunque en el presente trabajo no son planteadas de la misma forma como originalmente aparecen en su libro *Crítica de la comunicación organizacional*.

sistemas abiertos— es que toda posible intervención se limita a la creación de estrategias o al desarrollo de actividades de difusión, sin lograr una contribución directa y sostenible en la generación de innovación a través de la movilización del conocimiento organizacional.

La otra forma es considerar a la comunicación como *recurso estructurado*, y ello significa superar la manera tradicional de conceptualizarla como un recurso o herramienta que sólo da oportunidad de cierto grado de maniobra. Por otra parte, también implica considerar que la comunicación debe ser vista como un aspecto contingente—no ocurrente—de las organizaciones, dado que ésta puede constituirse en una propiedad de la estructura del sistema, en el que la racionalidad, objetivos, jerarquía y el cumplimiento de tareas es su razón de ser. Desde este sentido, lo que la comunicación propone, es adquirir un papel donde sus tareas y actividades sean consideradas como funciones—al ser traducidas en habilidades o competencias—organizacionales que generan valor y deben ser gestionadas. El cambio es significativo ya que, una organización, en lugar de diagnosticar el efecto de sus acciones de comunicación, analizar las disfunciones, modificarlas y repetir, y repetir, y repetir sin generar algún tipo de valor, ahora tendría presente que necesita trabajar de forma proactiva para gestionar sobre aspectos previos en el individuo como la formación de competencias, desarrollo de perfiles, capacitación, etc.; en lugar de actuar sólo reactivamente sobre el sistema organizacional.

A nivel práctico-profesional, conceptualizar a la comunicación de esta forma, significa comenzar a trabajar en la determinación de principios esenciales y generales, aplicables a todos los grupos formales y que a su vez contribuyan al fortalecimiento de la disciplina. El punto débil es que esta racionalidad requiere una epistemología—inexistente hasta la fecha—que sustente a la comunicación como una facultad sujeta a formación.

En suma—y esperando que el lector coincida conmigo—lo presentado hasta aquí permite inferir que la Comunicación en el contexto organizacional está influida por un paradigma que, en gran medida, impide afrontar las necesidades de las empresas inmersas en la nueva economía. Y por otro lado, la carencia de un sustento teórico y epistemológico que permita a los comunicadores la reflexión y la práctica—alejados de lo instrumental y mediático—es una barrera infranqueable para generar nuevas concepciones acerca de este tema. Sobre todo para poder sustentar a la comunicación desde una perspectiva de categoría o propiedad contingente—no ocurrente—en las organizaciones.

La formación de competencias comunicativas y la movilización del conocimiento

El conocimiento relacionado con las organizaciones puede vincularse con la adopción de tecnologías externas, pero generalmente es el resultado de un sistema de gestión que combina la rutina, ideas originales y una ejecución rigurosa. Ahora, aunque la naturaleza propia del conocimiento se encuentra en el intelecto: talento y creatividad del ser humano; en este contexto se le define como una actividad sistemática de exploración y explotación de desarrollos técnico-científicos, rutinas organizativas y oportunidades de demanda (Malerba *cit. pos.* Viale, 2000); sobre la cual pueden identificarse dos etapas críticas: *i)* la creación e intercambio del conocimiento y *ii)* su acumulación y aplicación para convertirlo en innovaciones. Sobre este último inciso, todas las decisiones y acciones se concentran en la transferencia del conocimiento personal o segmentado a lo colectivo y sistémico para que éste adquiera valor—a través de patentes, marcas, mejores prácticas, etc.—y se pueda considerar como una forma más que compone al capital intelectual de la organización. Así mismo se concibe como una plataforma que, a través de algún tipo de infraestructura, sistema tecnológico o simplemente una técnica aplicada, intenta articular la masa de conocimiento organizacional en códigos que permitan un continuo acceso, acumulación, distribución y almacenamiento de éste. Cabe señalar que ello no garantiza que a través del tiempo se elevará la ocurrencia y efectividad de las ideas o aportaciones hechas sobre el conocimiento existente. En esta coyuntura es donde la etapa de creación e intercambio del conocimiento cobra especial importancia como proceso crítico. El hecho de que una organización logre implantar un modelo de transferencia de conocimiento en determinado momento, no asegura que el flujo de ideas o propuestas será constante, ni mucho menos efectivo. Para ello hay que gestionar el soporte necesario para que el modelo de transferencia sea sostenible y genere valor para convertirse en activo de capital.

La apreciación de que el conocimiento debe ser gestionado antes de intentar siquiera ser transferido es por su condición de intangibilidad y la gran cantidad de procesos que condicionan su creación e intercambio, ya que éste es generado por mecanismos de enseñanza/aprendizaje que requieren grados crecientes de aptitud, pero también de actitud y emotividad en la intensidad, consistencia y dirección de las acciones que las personas desarrollan y manifiestan cuando participan del proceso. Esto abre una gran ventana de oportunidad a la Comunicación

como disciplina de estudio aplicada, no sólo por el hecho de requerir codificar⁷ el conocimiento para hacerlo transferible, sino también por la ineludible necesidad de que los individuos sean competentes en su proceso de comunicabilidad.

El proceso de comunicabilidad en la gestión del conocimiento

La necesidad de comunicabilidad del conocimiento tiene que ver con su naturaleza tácita, esto quiere decir que, como recurso está contenido en el individuo y que necesariamente, para adquirir valor, éste debe trascender de lo individual a lo colectivo y ser útil para aplicarlo y/o acumularlo. Steven J. Mithen (1998 *cit. pos.* Micheli *et al.*, 2008) señala que al exteriorizar el conocimiento, al trascender de lo individual a lo colectivo, pueden converger un conjunto de factores que se encuentran alojados y están latentes en la conciencia, y pueden llegar afectar la disposición y comportamiento del individuo al momento de comparar ideas y experiencias con otros, disminuyendo la probabilidad de generar y compartir conocimiento al momento de interactuar.

Cuando las organizaciones proporcionan estructura física y espacios sociales con el objetivo de que el conocimiento se aproveche y sea transferido a las funciones, y estos factores obstaculizan la interacción entre los individuos, es menos probable que se genere e intercambie conocimiento, y con ello disminuya la efectividad de los procesos de socialización con los que una organización busca apropiarse y reproducir el conocimiento tácito⁸. Aunque Mithen señala que hay factores que obstaculizan la exteriorización del conocimiento tácito, no es específico al definirlos. Desde esta perspectiva, Georg von Krogh (*cit. pos.* Micheli *et al.*, 2008) propone que el individuo sea convertido en un catalizador de transferencia del conocimiento a través de la incorporación de habilidades intrapersonales, interpersonales y sociales, con el propósito de que en las organizaciones pueda movilizarse el conocimiento y compartirlo, con lo que permite concluir que en ese proceso pueden llegar a intervenir factores psicológicos, y algo sumamente importante, que estos factores pueden ser traducidos en habilidades. En los trabajos de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1990), autores reconocidos respecto al tema del conocimiento en las organizaciones, se retoma el aspecto tácito del conocimiento y el problema de cómo hacerlo

⁷ Sistemas o técnicas para hacer explícito el conocimiento, como el aplicar reglas de sintaxis a los símbolos, para facilitar la clasificación del conocimiento y su posterior difusión.

⁸ Lo anterior es crítico, ya que el valor del conocimiento no está fundado en la escasez, es decir, que éste es el único recurso que aumenta en valor y cantidad conforme se usa; y deja de ser un activo de capital sino se reproduce y aplica constantemente.

explicito. Dichos autores, explican que el conocimiento tácito tiene sus raíces en la estructura cognitiva del individuo, incluidos aspectos lógico lingüísticos y no lógicos, que le dan una naturaleza intuitiva y subjetiva, haciéndolo en la mayoría de las veces, poco evidente y difícil de expresar a través del lenguaje formal. Otros autores como Michael Polanyi (1962), Clive Dym y Raymond E. Levitt (1991) con trabajos también relacionados con la naturaleza tácita del conocimiento, coinciden en señalar que este tipo de conocimiento resulta complejo en su transferencia tanto para aprender como para compartirlo, no sólo porque demanda habilidades individuales y una intensa interacción sino también porque las formas tradicionales de adquirir y compartir el conocimiento, como la educación y la capacitación, deben confrontarse con el aprendizaje de la experiencia directa, que no se basa en libros o manuales sino en la discusión, intercambio de experiencias o la observación. Como complemento, Peter Drucker (2001) agrega que el conocimiento tácito no siempre puede ser explicado en palabras, orales o escritas; y que en la mayoría de los casos solo se puede mostrar o manifestar a través de conductas repetitivas que han sido asimiladas solo por imitación sin ningún proceso de discernimiento. Para resolver el problema de movilizar el conocimiento tácito—y convertirlo en una capacidad—en un contexto organizacional, Nonaka y Takeuchi centran su atención en la experiencia compartida; en la posibilidad de que una intensa interacción, basada en un sistema simbólico con herramientas figurativas⁹ pueda crear un puente para que los individuos enuncien conceptos explícitos que hagan posible la aplicación y acumulación del conocimiento dentro de la organización. Sin embargo, como los mismos autores señalan, esto solo resuelve el problema de acumular e intercambiar el conocimiento previo o existente, pero el reto fundamental es la creación de nuevo conocimiento explícito a partir del conocimiento tácito que incorporan constantemente los miembros de una organización a través de los repertorios de rutinas.

De manera que, se pueden identificar dos problemas fundamentales en la creación e intercambio del conocimiento dentro de las organizaciones:

- 1.-La iniciativa y competencia del individuo para interactuar intensamente, ya que sólo a través de éstas se puede asegurar que el conocimiento tácito pueda ser observable, y por tanto socializado¹⁰ dentro de la organización.

⁹ Se refiere al uso de metáforas, analogías, modelos mentales, etc.

¹⁰ Se refiere al proceso de ser observado, imitado e internalizado.

2.-Hacer explícito el conocimiento tácito enunciando conceptos que ayuden a exteriorizar, compartir y reproducir las ideas entre los individuos que pueden tener antecedentes, perspectivas y motivaciones distintas pero que comparten el mismo entorno y racionalidad organizacional.

En lo que se refiere al proceso de comunicabilidad ambos problemas tienen implicaciones diferentes. El segundo, refiere a una cuestión meramente lingüística que ya ha sido resuelta por Nonaka y Takeuchi, proponiendo un modelo de conversión de conocimiento tácito a explícito que utiliza el lenguaje figurativo para ayudar a establecer una comunidad simbólica que sirva como puente para permitir a los individuos transitar desde lo subjetivo a lo enunciativo. La Comunicación, como disciplina de estudio, tiene oportunidad en su forma más tradicional al poder resolver la cuestión técnica de transmitir símbolos y la semántica de como los símbolos hacen referencia a los significados. Esta área de aplicación generalmente se conoce como Comunicación Efectiva.

Por otro lado, el primer problema refiere a un aspecto más complejo ya que, desde la perspectiva organizacional, la iniciativa y competencia del individuo para interactuar bien puede ser abordada desde los objetos de estudio de la Administración, Sociología, Psicología y otras disciplinas, pero de igual forma la Comunicación —aún en su estado actual como sistema de ideas que aspira al saber sistemático y verificable— también puede abordarlo; no sólo en el sentido que estudia las distintas formas que puede tomar dicha interacción y los fenómenos que a partir de ella se generan sino también en cómo formar diferentes tipos de habilidades comunicativas en el individuo para que funcionen como catalizadores de procesos sociales más complejos que facilitan, en lo colectivo, la creación e intercambio del conocimiento organizacional.

Aunque la formación de habilidades o competencias en comunicación no es un aspecto que sea tomado en cuenta de manera común en las áreas de ocupación del comunicador organizacional, es un hecho que son requeridas para movilizar, hacer explícito el conocimiento y después compartirlo. Otras áreas como la Psicología han tomado ventaja en este rubro, sobre todo en temas que han denominado como Comunicación Asertiva. En el caso de la Comunicación, posiblemente esta área no ha logrado el desarrollo deseado, un tanto por lo relativamente nuevo del tema y, otro tanto, porque con las actuales definiciones y modelos de comunicación—principalmente orientados a la sistémica del proceso—se hace imposible fundamentar

teóricamente el porqué la Comunicación puede hacerse cargo de la formación de habilidades en un individuo.

Son varias las áreas o dimensiones a partir de las cuales puede abordarse la problemática sobre si la comunicación puede incrementar tal capacidad y a partir de ello desarrollar grados de competencia, pero la dimensión que el presente trabajo de doctorado está explorando es la translingüística.

El concepto translingüístico comunicacional¹¹

Este concepto es original de Mikjail Bajtin (1895-1975); lingüista con ideas opuestas al determinismo del formalismo ruso de su época, principalmente en la interpretación endotextual y monológica del texto. Esencialmente su análisis translingüístico parte del principio de que todo enunciado está anclado en un doble juego dentro de la capacidad activa de un emisor. Esto quiere decir que quienes se involucran *enunciativamente*—palabra y significado—articulan la relación a través de dos niveles: uno semántico y otro axiológico.

El semántico hace posible el establecimiento de marcadores de correlato y compositivos. El axiológico permite construir una visión valorativa sobre el otro yo del dialogo. Ambas, de manera conjunta, permiten a los participantes contextualizar y valorar la interrelación tanto a nivel de las palabras como a nivel ideológico dando como resultado una realidad concreta en un tiempo y espacio determinado.

De tal modo que el análisis translingüístico rechaza la norma unívoca de la lingüística tradicional—únicamente el significado de la palabra—y se pronuncia a favor de una construcción ambivalente del lenguaje: con un contexto y una valoración.

Bajtin refiere lo *trans* como una dimensión sociocultural que excede a lo lingüístico y que puede contener una carga psicocultural que refleja y refracta la urdimbre social. La parte lingüística refleja la parte pasiva del lenguaje y es el nivel semiótico de la comunicación, pero lo *translingüístico* es determinante en la comprensión activa del mensaje y representa la parte efectiva de la comunicación (Bubnova, 2006). Lo que enunciativamente declaramos, *translingüísticamente* es un proceso que integra el contenido referencial—o denotativo—el lógico y el ideológico que constituye un todo cargado de connotaciones (Bajtin, 2005).

¹¹ Extraído de apuntes del sociólogo Torres Vindas, con referencia a notas del propio Mikjail Bajtin.

Independientemente del espacio y tiempo que se comparte, la interpretación y reconstrucción de la realidad concreta sólo es posible por la *translingüística* de la psicocultural—actitud—e ideología internalizada en el lexema verbal (Matos, 2005).

El código y la valoración son para Bajtin la realidad concreta del uso del lenguaje en las relaciones humanas, principalmente condicionadas por el contexto social y sus pautas culturales. Un ejemplo claro es el uso de proverbios o refranes para culturizar a un grupo determinado bajo ciertas pautas o rituales que tienen una gran carga ideologizante.

No es extraño que los principales trabajos de Bajtin—entre 1920 y 1950—coincidan con las incursiones al territorio de la psique y la experimentación sobre su condicionamiento ante ciertos estímulos.

Pero, ¿cómo podría conceptualizarse hoy en día a la translingüística, una vez que se han descubierto—gracias a las neurociencias—la infinidad de correlatos mentales que acompañan al sistema de significación del cerebro humano?; ¿qué otro origen puede tener la articulación de doble sentido, semántico y axiológico, que Bajtin asegura surge del contexto social y cultural?; ¿las emociones son las que fisiológicamente influyen en ese correlato? Es un interesante planteamiento que discutiré a continuación.

Una propuesta de translingüística en la actualidad.

Desde finales del siglo XX los estudios de la mente comenzaron a adoptar criterios de convergencia entre las disciplinas y técnicas que hoy integran lo que conocemos como neurociencias. Campo de estudio que se avoca a identificar y entender los correlatos mentales y conductuales de las funciones cognitivas como la percepción, la significación, la atención, el juicio, el lenguaje, etc. (Burin, 2002). Es interesante analizar, desde el punto de vista de las neurociencias, el trabajo de Bajtin, ya que con los actuales descubrimientos en ésta área, puede validarse de manera neurofisiológica la existencia del correlato axiológico—propuesto por Bajtin—que sucede *translingüísticamente* en el individuo al momento de intentar conferir¹² algún significado y que afecta su relación enunciativa con otros. Tratar la posible existencia de una propuesta de una *translingüística* actual—a la luz de las neurociencias—significa reconsiderar que la parte axiológica, valorativa, que Bajtin atribuyó a la influencia sociocultural,

¹² Se utiliza este concepto en lugar de *transmitir*, con el deseo de poner distancia frente a las teorías de la información.

ahora puede replantearse a partir de las emociones como una parte fisiológica que influye en el correlato de significación y lo que ello quiera decir. También significaría analizar si esta influencia sobre la relación enunciativa en el acto comunicativo influye en el grado de iniciativa y deseo de persistencia de interacción en el individuo; y por supuesto, determinar si puede ser un área de intervención—prospectiva y operacional en un contexto organizacional—desde la perspectiva de la Comunicación y, de ser así, determinar bajo qué marco epistemológico y aplicado podría fundamentarse una aproximación formativa.

Referencias Bibliográficas.

- Ackoff, R. (2008). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- Ávila, R. G. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: UNAM Posgrado y CONEICC.
- Bajtin, M. (2005). *De los apuntes 1970-1971*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. España: Paidós Empresa.
- Bubnova, T. (2006). Voz, sentido y diálogo en Bajtín. *Acta Poética* , Vol.27 (No.1), pp.97-114.
- Burin, D. I. (2002). Cognición y emoción: una visión neurocognitiva. *Subjetividad y procesos cognitivos*, pp.19-33.
- Drucker, P. (2001). *La esencia de la administración moderna*. México: Prentice Hall.
- Dym, C. & Levitt, R. E. (1991). *Knowledge-based Systems in Engineering*. Colorado: McGrawHill.
- Goldhaber, G. M. (2001). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Matos, M. M. (2005). *Estudios translingüísticos*. Republica Dominicana: Editora Nacional.
- Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A., Jasso, J., & (coordinadores). (2008). *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*. México: Plaza y Valdes Editores.
- Myers, M. T. & Myers, G. E. (1983). *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1962). Tacit Knowing: it's bearing on some problems of phylosophy. *Reviews of Modern Physics* (34), 601-616.
- Torres, V. J. (2007) *El concepto de Ideología en Mijail Bajtin*. Recuperado el 19 de marzo de 2012 de <http://alainet.org/active/18143&lang=es>
- Viale, R. (Coord.) (2008). *Las nuevas economías. De la economía evolucionista a la economía cognitiva: más allá de las fallas de la teoría neoclásica*. México: FLACSO México.