

## Artículos

### **AMIGA: una metodología integral para la determinación y la satisfacción dinámica de las necesidades de formación e información en las organizaciones y comunidades**

Dr. C. Israel Núñez Paula<sup>1</sup>

#### **RESUMEN**

A partir de nueve procesos básicos: diagnóstico de la organización y de su entorno, identificación y registro de los usuarios/clientes potenciales internos y externos, determinación de segmentos y grupos de usuarios/clientes potenciales, según las características de sus necesidades o disponibilidades, establecimiento de las prioridades entre los grupos para la gestión del aprendizaje, definición de la política diferencial de la oferta, determinación de necesidades (y disponibilidades) de aprendizaje, sistematización de la tecnología de gestión del aprendizaje y la evaluación de la calidad y la utilidad de dichos procesos, se ha elaborado una metodología, para identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información en los niveles principales de análisis de la organización o comunidad. Ella posibilita la selección de las variables, las fuentes de información y las técnicas para la obtención de los datos. La metodología responde a un enfoque teórico-metodológico o sistema conceptual, de base socio-psicológica, y se adapta a los requerimientos contemporáneos de sistematicidad y de la auditoría interna permanente, así como a las políticas nacionales relacionadas con el mejoramiento de los sistemas de información, la introducción de la gestión del conocimiento y el perfeccionamiento empresarial.

Palabras clave: necesidades de formación e información, métodos, usuarios

#### **ABSTRACT**

Starting from 9 basic process: organization and environment diagnosis, identification and registration of internal and external potential users/clients, determination of segments and potential users/clients groups according their needs and availabilities, establishment of priorities among groups for learning management, definition of differential politics of offer, determination of learning needs (availabilities), systematization of learning management technology and quality and usefulness assessment of these process a methodology had been created aimed at identifying in a dinamic and lasting fashion the formation and information needs in the main analysis level of community and organization. This methodology paves the way to the variable choice, information sources and also data obtain techiques. The methodology responds to a theoretical methodological approach or a conceptual system of social-psychological ground and also fulfill the contemporary requirements of systematization and permanent internal auditorship as well as the national policies regarding the improvement of information systems, knowledge management introduction and enterprise improvement.

Keywords: formation and information needs, methods, users.

Las investigaciones realizadas han demostrado que, a pesar de la importancia que se ha concedido, en el plano de las declaraciones, a las "necesidades de información", no existen definiciones teóricas que tengan un nivel aceptable de consenso y persiste una cierta ambigüedad terminológica que se refleja en una inconsistencia metodológica y, desde el punto de vista cuantitativo, lo que se encuentra escrito sobre este tema, es pobre, en comparación con muchos otros temas. Esas investigaciones y la experiencia del autor en la consultoría a sistemas de información, en cursos, talleres y eventos nacionales e internacionales, le ha permitido llegar a algunas conclusiones que se sintetizan a continuación:

- Los métodos y procedimientos para llegar a conocer en forma dinámica (continua) las necesidades de formación e información (no solo las solicitudes o intereses) aparecen sólo en forma exigua en la literatura especializada y aún menos al nivel de personas y grupos o equipos de trabajo de la propia organización, incluido el personal de información (usuarios internos).
- No se reconoce oficialmente o no se ha implementado en la práctica el estudio de las necesidades como una tarea de los sistemas informativos, con identidad propia, metodología y normas (se exceptúa el sector privado y fundamentalmente de los países desarrollados, cuya información es menos accesible). En los últimos años, la determinación de las

necesidades de formación e información se encuentra total o parcialmente contemplada, aunque con serias limitaciones metodológicas, en la actividad denominada auditoría de información o en la determinación de las necesidades de aprendizaje que se realiza como base para la gestión por competencias.

- En la mayor parte de los trabajos, tanto teóricos como relativos a experiencias concretas, el estudio de las necesidades de formación e información de los usuarios se considera implícito en otras tareas, se diluye en ellas, y no se desarrolla sobre una base metodológica o bien el análisis metodológico es superficial.
- Aún es pobre la cantidad de trabajos que se refieren explícitamente a que, en el diseño de los sistemas informativos y bibliotecas, exista algún proceso dedicado a este propósito para brindar un servicio más ajustado a la medida de las necesidades dinámicas de formación e información de los usuarios / clientes en la organización.
- El conocimiento que se tiene -no en teoría, sino en la práctica de las entidades de información- de las características de los usuarios y de sus necesidades de formación e información es, la mayor parte de las veces, empírico o derivado de un estudio de la demanda, o incluso intuitivo, y no producto de un estudio proactivo de las necesidades. Se trabaja, en la mayoría de los casos, solo para satisfacer las solicitudes lo que limita a un mínimo, las posibilidades de cumplir una función educativa, proactiva.

Si bien puede demostrarse que siempre fue esencial para el trabajo informativo y bibliotecario el conocimiento de las necesidades, la coyuntura internacional de carácter socio-económico y científico-tecnológico nunca antes fue tan exigente con respecto al imperativo de contemplar la determinación dinámica de las necesidades -no sólo de las solicitudes ni de los intereses conscientes- específicas para cada organización, grupo o persona entre las tareas de toda entidad que pretenda participar en la gestión de información, del conocimiento, de la inteligencia o del aprendizaje.

Desde el punto de vista de la plataforma política nacional, deben analizarse algunas políticas actuales que justifican la elaboración y difusión de una metodología de este tipo: "Política nacional de información"<sup>1</sup> "Bases generales para el perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana"<sup>2</sup> y "Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba",<sup>3</sup> que, a su vez, se remiten al ideario político cubano y a otros documentos sobre la creación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, el perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados y a la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana.

Estas políticas reflejan en esencia, las más recientes tendencias globales en cuanto a la gestión multifacética de la sociedad y brindan un marco favorable para la construcción, difusión, aplicación y perfeccionamiento de una metodología para la determinación dinámica de las necesidades de formación e información en las organizaciones o comunidades. En las "Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba", se señala que:

"Debido a su propia naturaleza, el conocimiento no se puede administrar externamente... De aquí que la gestión del conocimiento no sea una técnica que se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos... Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información... son, a la vez, la base de la creación del conocimiento."<sup>3</sup>

Aunque no se menciona más que la identificación de las necesidades de información como parte de la gestión de información, por el contenido total del documento puede asumirse como implícito, sin mucho temor a errar, que la identificación de las necesidades de formación de habilidades, capacidades, e incluso, más allá del conocimiento, las necesidades de formación, reorientación o consolidación de valores, sentimientos, convicciones y cultura integral y organizacional, se consideran también de importancia primordial en el desarrollo de la gestión del conocimiento a la que se dedica esta política.

Esta afirmación se puede basar, al menos, en el contenido de los dos párrafos siguientes:

"... el nuevo enfoque gerencial permite a la dirección de las organizaciones conocer realmente el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y prepararse para el futuro no sólo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige."<sup>3</sup>

"De otro lado, nuestro país realiza un considerable esfuerzo organizativo e inversionista, en medio de la Batalla de Ideas, para propiciar la masificación de la cultura y el desarrollo de una cultura general integral que debe integrar y propiciar la aplicación efectiva de todos los conocimientos adquiridos y atesorados por nuestra sociedad."<sup>3</sup>

En el documento titulado "Bases generales para el perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana", que adapta las tendencias actuales y las mejores prácticas, a la gestión empresarial peculiar del desarrollo, de la ideología y de la política de la revolución cubana, al enunciar las funciones de las empresas, se indica:

Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros mediante la determinación de sus necesidades de aprendizaje"<sup>2</sup>

Y más aún, al presentar las funciones del subsistema de gestión de la calidad, señala:

"Un papel importante, en el aseguramiento a la calidad, lo tiene la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se cumplen, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo; necesita de un conjunto de medidas, bien estructuradas, que garanticen los objetivos propuestos en cada caso."<sup>2</sup>

Lo que se ha resaltado en el texto (por este autor), requiere un proceso ("conjunto de medidas bien estructuradas") que garantice el aprendizaje de lo que cada cual requiere ("objetivos propuestos en cada caso") y elimine el carácter espontáneo, lo que no significa coartar la espontaneidad de las personas según sus motivaciones, sino encauzarlas o hacerlas coincidir, mediante formas de comunicación adecuadas, con las necesidades de la organización.

## **METODOLOGÍA AMIGA**

La metodología que se presenta no constituye una tarea más, que se realiza en un momento determinado, sino un sistema de procesos que debe integrarse con los existentes en la organización o comunidad para garantizar la comunicación con su entorno y la comunicación interna. Los procesos de AMIGA, en contenido y forma, se corresponden rigurosamente con un sistema conceptual específico. Como rasgo distintivo puede señalarse el tratamiento diferenciado que reciben los tres niveles de existencia de las necesidades según plantea el enfoque socio-psicológico, es decir, las necesidades que existen en el plano intersubjetivo, que pueden no ser conscientes o sentidas, las necesidades propiamente subjetivas (intereses o deseos) y las solicitudes o expresiones de dichos intereses.

La forma flexible y estratégica en que se presentan los procesos, con amplias opciones para las variables, fuentes y técnicas a emplear, permite su adaptación universal a cualesquiera situaciones concretas de organizaciones o comunidades. Incluso, AMIGA puede ser aplicada parcialmente - algunos procesos o partes de ellos pueden no ser aplicados-, según los resultados y beneficios parciales de sus procesos; también puede variar su alcance -para gestionar información, conocimiento o aprendizaje-, como se ha expresado. En este sentido, puede ajustarse también a la preparación del personal que la aplique, a las condiciones histórico-concretas de la organización y de su entorno, por ello puede servir, tanto para un simple estudio de necesidades de información o datos internos de la organización como para una estrategia global de aprendizaje organizacional, pasando por la enorme gama intermedia de situaciones de diferente complejidad.

AMIGA, tiene un enfoque básicamente cualitativo y emplea la estructura metodológica y los principios de la investigación acción o investigación participante; integra diferentes tipos de investigación, dentro de las que se promueve la complementación de diferentes modalidades de técnicas y la combinación de fuentes documentales y no documentales -siempre que esto sea posible- para cada variable o aspecto a valorar:

- (a) Investigaciones comprendidas dentro de la vigilancia del entorno y estudios sistemáticos del mercado.
- (b) Investigaciones dedicadas al análisis y diseño de sistemas, tránsito hacia estructuras reticulares, flexibles, incorporación de las intranets, extranets y uso de Internet.
- (c) Investigación de usuarios y de sus necesidades como premisa del diseño de las ofertas de comunicación, e incluso para la adaptación de la estructura funcional.
- (d) Investigaciones sobre los recursos de la organización o a su acceso, que incluye estudios métricos y descriptivos, el mapeo de recursos.
- (e) Diseño y elaboración de ofertas de comunicación, según las características de las necesidades y sus respectivas formas de control y evaluación. Experimentación del uso de técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas y desarrollo de la creatividad en las ofertas de comunicación.

(f) Investigación de los objetivos, contenidos, métodos, formas y medios para la publicidad, promoción, relaciones públicas y técnicas de comunicación directa, de modo tal que respondan a las necesidades de formación e información de los grupos dentro y fuera de la organización.

Cada uno de los procesos de AMIGA genera resultados parciales que aportan beneficios y registros de información sobre recursos de información, de conocimiento o de aprendizaje, necesarios o disponibles, formas de acceso, captura, procesamiento y almacenamiento activo. Los resultados y beneficios parciales obtenidos mediante los procesos de AMIGA, se relacionan a continuación:

a) La organización dispondrá de un mapa de sus recursos de información, conocimiento o aprendizaje, según el alcance seleccionado para la aplicación de AMIGA. En los mapas y registros, como diferencia principal con otras metodologías, aparece el lugar prioritario de las personas y grupos humanos (formales o informales) de la organización y de su entorno, sus conocimientos, habilidades, hábitos, motivación, valores, inteligencia cognoscitiva y emocional, compatibilidad y otras características socio-psicológicas. Las personas se consideran y se registran, en sus diferentes funciones: como recursos -de conocimiento y aprendizaje en la organización, de carácter intangible-, como usuarios con necesidades, como actores en los procesos de transferencia, comunicación y liderazgo en la organización, y se les otorga mayor peso y atención que a los recursos tangibles. Esto define a la metodología como centrada en las personas más que en el sistema. La determinación de necesidades y la estrategia de su transformación abarca los tres círculos concéntricos: los trabajadores de las entidades de información, el resto de las personas y grupos dentro de la organización y a aquellos que pertenecen al entorno y desempeñan papeles de colaboradores, reguladores, suministradores, distribuidores, clientes, competidores y otros, relacionados con la organización.

b) Presenta el diagnóstico del estado de desarrollo -objetivos, métodos, medios, canales, públicos que abarca, información que se intercambia, etc.) de los mecanismos de vigilancia y comunicación con el entorno y su vínculo con los procesos internos de actualización de las ideas rectoras, comunicación interna y gestión de la información, del conocimiento o del aprendizaje (según el alcance seleccionado)

c) Diagnostica el nivel de claridad, adecuación, comunicación y carácter compartido de las ideas rectoras y los elementos más significativos de la cultura de la organización o comunidad, el vínculo mencionado en el párrafo anterior y su correspondencia con la estructura, los flujos de información en la organización, así como con la forma y nivel de su automatización. Puede sugerir una redefinición frecuente de la infraestructura y la formación de grupos de trabajo por tareas o metas, para buscar rapidez en la toma de decisiones, facilidades de circulación de la información interna por canales formales e informales y la movilización de la inteligencia de todas las partes del sistema.

d) Establece registros dinámicos de necesidades de formación e información y diseño de la estrategia y forma concreta de su transformación y alineación para los niveles de organización, grupos, y personas, según niveles de prioridad y una política diferencial de gestión de la información, del conocimiento o del aprendizaje que también son dinámicas, debido a que sus determinantes son factores de alta variabilidad. Aún cuando la metodología abarca hasta los niveles de organización como un todo y de las personas, su estrategia enfatiza el trabajo con el nivel de los grupos formales e informales y su relación con los otros dos niveles.

e) Garantiza la conexión entre los resultados de los procesos destinados a transformar y registrar las necesidades y disponibilidades de recursos y su utilización en el sistema de procesos de la organización (proceso 8)

## **Principios básicos**

Ante todo, es extremo importante comprender que:

a) Los procesos de AMIGA no son secuenciales sino cíclicos o iterativos; esto significa que, vistos dinámicamente, por una parte, determinadas características de los procesos "posteriores" se tienen en cuenta y se gestan en los "anteriores", porque en realidad, en la conciencia, estos procesos ocurren simultáneamente, avanzan y retroceden y, por otra parte, el procesamiento de los datos que obtienen, determina el rumbo de la obtención de los datos siguientes. Los procesos no "concluyen", porque el fenómeno que se estudia (necesidades de formación e información y su transformación) es continuo. Como resultado de esta visión "en movimiento", el resultado de cada proceso no sólo contiene al siguiente, sino que implica el reanálisis de los anteriores y de sus resultados (avanza cíclicamente).

b) A pesar de que las pretensiones finales de AMIGA son propiciar la gestión del aprendizaje, puede emplearse para estudiar las necesidades sólo hasta el nivel de gestión de información, o hasta la gestión del conocimiento (sin llegar hasta la gestión consciente de la inteligencia o del aprendizaje

organizacional). Es lógico que una organización donde no se ha implantado un sistema eficiente de gestión de información, deba lograr primero esto, como requisito previo para alcanzar los niveles superiores de gestión del conocimiento (GC) o del aprendizaje organizacional (GA). La determinación de las necesidades y disponibilidades de información, así como la oferta de gestión de información es más simple, no depende tanto del trabajo grupal ni del entrenamiento en la solución de problemas. Para la GC y la GA es común el requisito de determinar los grupos de conocimiento o aprendizaje, según sus disponibilidades, pues estas estrategias se basan en el trabajo colectivo.

Si el alcance de la aplicación de AMIGA está claro desde el principio, en cada uno de los procesos que se describen a continuación, se deben seleccionar sólo las variables, fuentes y técnicas que responden a este propósito.

Algunos requisitos metodológicos para garantizar la calidad de la aplicación de AMIGA

El nivel de profundidad o complejidad de la aplicación de la metodología es muy variable, desde un estudio simple de necesidades de información utilizando unas pocas variables, hasta la determinación de necesidades de aprendizaje, mediante el empleo de variables e indicadores de cultura, clima organizacional, estilos de liderazgo y otros factores de carácter complejo en la organización. En todo caso, es necesario determinar previamente el alcance del propósito general (GI, GC o GA) y después, dentro del alcance seleccionado, definir, mediante una adecuada selección de variables, la complejidad del proceso de determinación de necesidades y de diseño de las ofertas que se pretende. Estas decisiones pueden variar durante la propia realización de los procesos. Mientras más variables se utilicen o más complejas, más profundo es el estudio, pero debe establecerse un límite de acuerdo con las condiciones concretas relacionadas con el tiempo.

Para cada variable, se propone utilizar primero, las fuentes de carácter documental y después, completar y verificar la información con las fuentes no documentales. Ello se debe a que las fuentes documentales suelen ser más precisas pero su información puede ser algo obsoleta. Las fuentes no documentales pueden tener imprecisiones de carácter subjetivo pero su nivel de actualización puede ser mayor; p. e., las temáticas, tareas y plazos de la actividad del usuario, pueden extraerse de un plan de trabajo, pero en una entrevista con éste puede detectarse que el plan ha sufrido modificaciones posteriores, o que el usuario había olvidado algo previsto en el plan. Sólo el contraste de la información sobre una misma variable, proveniente de los dos tipos de fuente (y de varias fuentes preferiblemente) limita la subjetividad e imprecisión de los datos obtenidos, a partir de los cuales se pretende determinar las necesidades de aprendizaje (anexo 1).

Se propone utilizar primero las fuentes documentales - siempre que esto sea posible - porque al aplicarle las técnicas a las fuentes no documentales (entrevista, observación, etc.) se dispone previamente de una información que permite asimilar mejor los datos provenientes de las fuentes no documentales; además, porque permiten transmitir información durante la aplicación de las técnicas a las fuentes no documentales.

Las fuentes no documentales, no personales, como los consejos técnicos o de dirección, las reuniones de diferente tipo, los eventos científicos itinerantes, ferias, etc., en las que se pueden producir variaciones de los valores de las variables que se registran, deben ser objeto de seguimiento, para no correr el riesgo de que el registro se desactualice y lesione el conocimiento exacto de lo que necesita algún usuario o la comunicación con él.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de una técnica en particular no deben tomarse como válidos sino sólo aquellos que sean coincidentes en el resultado de la aplicación de las diferentes técnicas a diferentes fuentes, y que la información obtenida de fuentes no documentales sea contrastada con los datos obtenidos de fuentes documentales.

Se sugiere priorizar las aplicaciones de técnicas que limitan la subjetividad de la información obtenida y las imprecisiones. Por ejemplo, la observación directa o participante en las actividades de los usuarios/clientes de la GA, así como las técnicas grupales y participativas en general. Como el Diseño de la Oferta no pretende tipificarse sino ajustarse a las necesidades específicas de determinados grupos o personas, debe evitarse la aplicación de encuestas mediante cuestionarios.

Preferiblemente deben aplicarse entrevistas y, si fuese necesario el cuestionario, aplicarse en presencia del entrevistador (entrevista guiada).

Debe señalarse que, a lo largo de la descripción de los procesos de AMIGA, se hará alusión a macrovariables cuyos valores deben medirse o caracterizarse cualitativamente; no obstante, cada uno de ellos, en la aplicación real, debe desglosarse en variables más específicas que, en algunos casos, aparecen con indicadores (anexo 2). La riqueza de la realidad determina que resulte imposible pensar a priori en todas las variables convenientes, posibles para disímiles casos, luego, debe entenderse que las variables mostradas son sólo una propuesta y una referencia para que, en

cada caso particular, se decida qué variables resulta más conveniente utilizar.

Existe una regularidad en la estructura interna de los procesos que comprende AMIGA. La lógica interna de cada proceso comprende:

- Determinación de las variables o aspectos a medir o caracterizar en el proceso; algunas de ellas, que no son directamente observables, requieren definir sus indicadores.
- Determinación de las fuentes documentales y no documentales de las que extraerán los datos relativos a las variables definidas.
- Determinación de las técnicas que se emplearán para obtener y procesar los datos obtenidos de las fuentes; algunas técnicas requieren la elaboración de instrumentos particulares para su aplicación (p. e. una entrevista o una observación pueden requerir la preparación previa de una guía).
- Aplicación de las técnicas, obtención y procesamiento de los datos.
- Determinación de la forma más adecuada de registrar la información para que facilite la realización de los demás procesos.
- Registro de la información obtenida en el proceso.

## PROCESOS DE AMIGA

### 1. Diagnóstico de la organización y de su entorno.

La GA se basa en la identificación de oportunidades y la solución de problemas reales de la organización. Ello requiere un proceso continuo destinado a que el gestor del aprendizaje domine, con profundidad y profesionalidad, lo que constituirá el eje conductor y la base metodológica de su función: los problemas del desarrollo de la organización. Para ello, es importante la obtención de información y su renovación continua en cuatro áreas fundamentales:

1) Ideas rectoras y planificación de la organización o comunidad: Comprende la misión, la visión - y si esta es compartida, cognoscitiva y afectivamente, por los miembros de la organización-; los principios y valores de la organización, así como sus objetivos estratégicos, el clima psicológico predominante; los elementos observables y más característicos de la cultura organizacional, subculturas más significativas, las políticas internas que rigen su funcionamiento; los estilos de dirección y estructura de liderazgo.

Si la organización en la que pretende implementarse AMIGA, no tiene desarrollados aún estos elementos de la planificación estratégica, hay que realizar los ejercicios estratégicos para lograrlo y actualizarlo cuando sea necesario. Esto es una condición indispensable para poder continuar una estrategia de GA.

2) Sistema de información y comunicación de la organización con su entorno: A) Los públicos externos (otras organizaciones, grupos e individuos) a los que se dirige la comunicación de la organización, es decir, los colaboradores o competidores externos actuales y perspectivas, los suministradores actuales y otros posibles, los distribuidores (si existen), los grupos reguladores - auspiciadores, acreedores, socios y accionistas, organizaciones sociales, sindicales o gremiales-, medios y canales de prensa y comunicación, fuentes y accesos de información disponibles. (B) Contenido o temas de la vigilancia y difusión de y hacia el entorno: variables de mercado y comerciales, jurídicas y regulatorias, económicas y financieras, políticas, sociales, culturales, y sus tendencias respectivas. (C) Frecuencia y calidad de la comunicación con el entorno: métodos, formas, medios, profesionalidad. (D) Evaluación del impacto y de la imagen de la organización en el entorno.

Si el sistema de información y comunicación con el entorno no existe, o es defectuoso, requiere una estrategia particular para su funcionamiento eficiente a partir de ese momento. No es objetivo aquí definir conceptos y métodos específicos para introducir sistemas de información de mercado, o de vigilancia.

3) Sistema de información y comunicación internas de la organización: (A) Estructura administrativa y funcional (existencia de grupos y equipos), flujos de datos e información, canales y vías de comunicación interna, infraestructura tecnológica. (B) Contenido de la comunicación interna. (C) Frecuencia y desarrollo metodológico de la comunicación interna.

Si no existe un estudio actualizado de sus flujos de datos e información, es necesario realizarlo y actualizarlo cuando sea oportuno. Para esto, se han desarrollado históricamente metodologías de análisis de sistemas, estructuradas y orientadas a objeto, que abundan en recomendaciones metodológicas. Dado el carácter estratégico de AMIGA queda a decisión de quienes la apliquen, la selección de los métodos de descripción y análisis de los flujos de datos e información en la

organización.

4) Otros recursos disponibles para la GA: (A) Cantidad y características cualitativas de las personas y grupos en la organización. (B) Estado económico y financiero general. (C) Productos o servicios (las ofertas) de la organización y sus características diferenciales con las ofertas de competidores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Para la implementación de la metodología es muy importante insistir en que este proceso NO es estrictamente precedente a los que se explican a continuación. Sólo una información básica de la misión y de los objetivos estratégicos es imprescindible para iniciar el proceso 2, y solo una información general de la estructura funcional de la organización sería suficiente para llegar al proceso 3; es decir, que algunas acciones de estos tres procesos pueden realizarse simultáneamente. Por ejemplo, el diagnóstico de los flujos de datos e información, puede extenderse hasta integrarse con el resultado del proceso 6.

Debe recordarse que pueden tomarse todas o sólo algunas de las variables mostradas (anexo 2, 3 y 3.A.), ellas pueden modificarse para adaptarlas a un caso particular e, incluso, pueden formularse otras nuevas, así como indicadores no contemplados. La determinación de las variables es un momento decisivo para la calidad del proceso en su totalidad, pero debe tenerse presente que durante el propio proceso pueden adicionarse o eliminarse variables.

Después de determinadas las variables, deben definirse las fuentes, documentales y no documentales, de donde se extraerán los valores de dichas variables. Posteriormente, se determinarán las técnicas e instrumentos a utilizar en la obtención de los datos según las fuentes y se realizarán los demás subprocesos que se han descrito como lógica interna de todos los procesos de AMIGA.

Las fuentes documentales que se pueden y deben utilizar para obtener los valores de las variables contenidas en este proceso son básicamente, las que corresponden a las estrategias y políticas de la organización, sean de origen interno o sectoriales, nacionales, internacionales, etc., así como las de la planificación estratégica de la organización. Las no documentales, son por lo general, el personal de dirección o asesor de la organización, responsables por la aplicación de lo señalado en el contenido de los documentos. Aquí se deben utilizar como fuente los registros generados por los sistemas de vigilancia y comunicación y el personal dedicado a esas tareas.

Otras fuentes pueden ser:

Documentales: Prensa especializada. Resultados de estudios de mercado, hechos por la propia organización o por otras, informes o archivos regulares sobre competidores, informes anuales, tecnologías push, internet, listas de distribución, mensajes publicitarios, otras fuentes internacionales, informes comerciales o financieros, información sobre la bolsa, etcétera.

No documentales: Fuerza de ventas, Investigadores de la organización o expertos, analistas, proveedores, los propios clientes, personal de agencias publicitarias, observadores colocados por la organización, asociaciones profesionales y sectoriales, reuniones, ferias, congresos.

Para determinar la estructura funcional pueden utilizarse fuentes documentales como el organigrama de la organización y como no documentales, el personal de dirección. Es muy importante la consulta de las fuentes no documentales, porque la dinámica de las organizaciones actuales determina que casi nunca los documentos que se refieren a la estructura administrativa de la organización, reflejen con exactitud la estructura funcional real.

2. Identificación y registro de los usuarios/clientes potenciales internos y externos.

Los usuarios o clientes potenciales de la GA, son aquellos cuya actividad se vincula, directa o indirectamente, con el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización y se distribuyen entre las entidades de la propia organización -presentes en la estructura administrativa y en la funcional-, así como en otras organizaciones y grupos externos, identificados como colaboradores, competidores, suministradores, distribuidores, reguladores y clientes. Debe considerarse la estructura del sistema de información y comunicación, para determinar adecuadamente qué usuarios potenciales son internos, externos, intermediarios o finales.

De estos usuarios/clientes potenciales, es necesario captar determinados datos, que garanticen la posibilidad de comunicación en cualquier momento, y confeccionar, con esos datos, un registro o directorio de usuarios /clientes potenciales de la GA. Para esto, deben definirse, primeramente, las variables correspondientes, al menos: nombre, entidad a la que pertenece o se subordina, función (es) o actividad(es) que realiza, cargo y localizaciones - postal, electrónica, telefónica, fax. En casos particulares, según el tipo de organización, pueden y deben reflejarse otras variables importantes.

Durante el proceso pueden definirse otras variables para este registro. Debido a la simplicidad de las variables que conforman este registro inicial, no es necesario establecer indicadores ni escalas de valores como se verá en otros procesos posteriores.

Después de determinadas las variables, deben definirse las fuentes, documentales y no documentales, de las que se extraerán los valores de dichas variables. Es muy común encontrar información sobre estas variables en las nóminas de pago, plantillas de personal; pueden emplearse, también, los organigramas obtenidos en el proceso anterior, directorios, etc., páginas web y listas de discusión o de distribución. Las fuentes no documentales para la verificación de estos datos obtenidos son, por lo general, el personal de las direcciones de recursos humanos de las organizaciones y otros directivos; en algunos casos y para algunos datos, como las localizaciones más específicas, puede ser necesario obtenerlos directamente de los usuarios/clientes potenciales. Se completan, entonces, los subprocesos de la lógica interna anteriormente descritos (anexo 4).

Es importante señalar que, constantemente se producen ingresos y egresos de este universo de usuarios/clientes potenciales, por lo que se requiere mantener una actualización permanente del registro. La práctica ha demostrado que este proceso contribuye a la actualización, organización y manejo de los datos relativos a la estructura funcional de la organización y de los recursos humanos y su distribución. El registro y su actualización sistemática, por sí sólo, puede constituir un producto/servicio de utilidad para la gestión administrativa e incluso, en determinados casos, para la comercialización, enriquecido o no con otros datos.

3. Determinación de segmentos y grupos de usuarios/clientes potenciales, según las características de sus necesidades o disponibilidades.

Una de las características de la GA es que la solución de problemas mediante la cual se produce el aprendizaje, fertilizada con la información reunida y suministrada, así como por el acceso al conocimiento tácito de los participantes en la solución de los problemas, se realiza básicamente "... en equipo, sea en forma directa o por medio de los recursos tecnológicos, -en cada caso, mediante la determinación de los participantes y lo que cada uno necesita y puede aportar para la solución del problema-, a partir del uso compartido de los recursos... Por esta razón, es importante la detección o establecimiento de categorías, segmentos o grupos, convencionales o reales y el dominio de las técnicas de trabajo en grupo, de solución de problemas y desarrollo de la creatividad."

Por disponibilidades se entiende aquí, los conocimientos, habilidades, capacidades, motivación, sentimientos, valores que poseen las personas y grupos, que pueden aportar a la organización o comunidad.

Para identificar los grupos o segmentos, cuyas necesidades o disponibilidades se integran para la solución de determinados problemas, se deben definir los criterios (variables), que deben ser más de uno y, siempre, rasgos (variables) esenciales de las necesidades de formación o información de los usuarios/clientes, individuales o grupales, inherentes al sistema de la organización o comunidad. Es importante aclarar que lo que se segmenta o agrupa, son las necesidades o disponibilidades, NO las personas. Una misma persona puede realizar más de una función o actividad dentro de la organización (p. e. gerencia, investigación, docencia, trabajo asistencial, etc.) y para cada una de ellas, presentar necesidades de formación e información diferentes, por la cual integra un grupo o categoría con otros similares. Al mismo tiempo, cada persona tiene disponibilidades diferentes que pueden ser coyunturalmente importantes en el contexto de la identificación o solución de algún tipo de problemas. De esta forma, un mismo usuario o cliente de la GA puede formar parte, simultáneamente, de más de un grupo o segmento.

Se define el concepto de segmento como un grupo real o convencional (conformado por personas concretas y conocidas) cuyos miembros tienen en común uno o más aspectos esenciales de sus necesidades o disponibilidades y que, por tanto, tienen comportamientos similares ante determinados mensajes, situaciones o estrategias de comunicación.

La determinación de las variables o características de las personas que deben integrar los grupos o segmentos, es un proceso complejo que debe considerar la finalidad de la composición del grupo. Según su experiencia, *Senge*, *Schein*, *Wilson* y otros, indican que los grupos con culturas homogéneas -cognoscitiva o afectivamente-, desarrollan una comunicación más fluida, pero si el objetivo es la educación o aprendizaje multifacético, la identificación o solución de problemas, con mayor creatividad, deben, entonces, estar presentes en el debate colectivo, representantes de diferentes subculturas de la organización para propiciar un análisis más completo y un aprendizaje integral, aún cuando la conducción del proceso de comunicación pueda implicar mayores dificultades para el facilitador. El dominio de las técnicas de trabajo y comunicación grupal es de suma importancia. Sería imposible, por razones de espacio, tratar la tipología de situaciones y estrategias posibles.

Como se ha planteado para los procesos anteriores, para cada variable seleccionada (criterios de segmentación), deben determinarse las fuentes, documentales y no documentales, así como las técnicas e instrumentos, para obtener datos de las variables si no se hubiesen captado en el paso anterior y reflejado en el registro y realizar el resto de los subprocesos de la lógica interna.

La segmentación hace posible orientar, en forma específica para cada segmento o categoría, no sólo los instrumentos de obtención de datos sino también, al final, las características del producto/servicio (oferta) (anexo 5).

El registro de usuarios/clientes potenciales elaborado en el proceso anterior, puede ampliarse con el campo de datos de a cuál(es) categoría(s) o segmento(s) pertenece cada usuario/cliente. El sistema de segmentos o grupos cambia en forma dinámica -fusiones, divisiones, nuevas integraciones, grupos que se desactivan, etc.- y también la pertenencia de un usuario/cliente a unos u otros (ingresos, egresos, movimientos). Esto puede ocurrir por movimientos espontáneos, pero también por cambios tácticos o estratégicos, por lo que esta información debe registrarse y actualizarse permanentemente.

#### 4. Determinación de las prioridades entre los grupos para la GA (jerarquización).

Por diversas razones, como la conveniencia estratégica o la decisión de introducir la GA en forma progresiva, y no de una vez para todos los segmentos, o debido a la insuficiencia de la infraestructura humana y tecnológica para comenzar desde el principio con una GA para todos los segmentos, se debe instrumentar este proceso. Puede omitirse, en condiciones excepcionales, cuando el tamaño de la organización y su complejidad no son grandes, se dispone de recursos suficientes (humanos, tecnológicos, financieros, etc.) para la GA, existe homogeneidad de los problemas y actividades que desarrolla la organización, y otras condiciones, que permiten iniciar, de una vez para todos los usuarios /clientes potenciales, la proyección de servicios de información, de gestión del conocimiento, de la inteligencia o del aprendizaje en general.

Cuando la gerencia de la organización aún no ha tomado conciencia de la importancia de la GA y brinda poco apoyo, es probable que la entidad que pretende introducir la GA -al asumir la función de líder del cambio organizacional- deba trazarse una estrategia para conseguirlo, consistente en seleccionar aquellos segmentos de usuarios/clientes vinculados con las necesidades más importantes de la organización, dentro del límite de los recursos disponibles de la entidad de GA e iniciar un trabajo cualitativamente superior de GA. El mismo debe conseguir un efecto en los resultados de esos grupos seleccionados y en el criterio de sus integrantes. Los resultados y criterios logrados, deben influir sobre la gerencia de la organización, producir la toma de conciencia y el apoyo necesarios para extender cada vez a un número mayor de segmentos de la organización, la labor de GA.

El proceso, como los anteriores, comienza por definir variables que, en este caso, son criterios de prioridad, los que pueden existir previamente en la organización; en caso contrario, el propio proceso actual, que se realiza en plena relación con la gerencia, contribuye a establecerlos; ello, por sí solo, constituye un aporte a la inteligencia corporativa o social. El criterio más general para que un grupo o persona sea objeto de prioridad es la incidencia de su actividad en la calidad de los resultados en el cumplimiento de las metas de la organización; los criterios derivados de este, se refieren a variables que tienen cierta regularidad, como son: temáticas priorizadas de la actividad, tipos priorizados de actividad, condiciones socio-económicas que determinan la necesidad o conveniencia de una priorización, funciones dentro de los grupos que sugieren prioridades (líderes, difusores espontáneos de información, dinamizadores de las relaciones de comunicación dentro del grupo o, por el contrario, rechazados, islas, desactualizados, etc.).

Es importante observar que la información básica para determinar los valores de las variables que se señalan en el párrafo anterior, pueden haberse obtenido en los tres procesos anteriores. Si los datos necesarios acerca de estas variables, no existen aún, deben determinarse, como es usual, las fuentes