

---

# ORGANIZACIONES SALUDABLES: personas e información en sinergia y desarrollo

*Healthy organizations: people and information in synergy and development*

---

**Yanet Fuster Caubet**

Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República, Uruguay,

yanet.fuster@fic.edu.uy

## Resumen

En esta contribución desarrollaremos el concepto de clima organizacional y veremos las implicancias que reviste en cuanto al desarrollo humano. La planificación estratégica que deberían llevar a cabo las organizaciones necesita de líneas de acción orientadas hacia el funcionamiento interno de la organización desde la perspectiva de sus empleados. Con ese objetivo desarrollaremos el tema y lo vincularemos con las unidades de información como ambientes laborales, para que apuesten a la gestión del conocimiento y a formas variadas de sinergia entre las personas. Esta contribución toma como base un método de investigación bibliográfico y propone un estudio teórico generado a partir de la lectura y análisis crítico de un conjunto de textos, en particular artículos científicos. En el desarrollo argumentaremos sobre la importancia de que las organizaciones trabajen de forma consciente en la construcción de un buen clima de trabajo. Nos detendremos en el desarrollo de conceptos clave como son la planificación estratégica, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la cultura informacional. En el cierre realizo recomendaciones para el desarrollo de líneas de acción estratégicas que permitan generar una visión compartida de la organización, en aras de construir una cultura informacional que vincule el aprendizaje colaborativo y la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Clima organizacional; Gestión del conocimiento; Organizaciones que aprenden; Planes estratégicos.

## Abstract

In this contribution we will develop the concept of organizational climate and we will see the implications for human development. The strategic planning that organizations should carry out requires lines of action oriented towards the internal functioning of the organization from the perspective of its employees. With this objective, we will develop the topic and link it with the information units as work environments, so that they bet on knowledge management and on various forms of synergy between people. In development, we will argue about the importance of organizations working consciously in building a good working climate. We will focus on the development of key concepts such as strategic planning, leadership, knowledge management and information culture. In closing, I make recommendations for the

development of strategic lines of action to generate a shared vision of the organization, in order to build an informational culture that links collaborative learning and knowledge management.

**Keywords:** Organizational climate; Knowledge management; Learning organizations; Strategic plans.

## 1 Introducción

---

Las organizaciones han ido cambiando a lo largo de la historia, en forma proporcional a la complejidad que las atraviesa, tanto externa como internamente. En esta línea han redireccionado sus propósitos y las formas de traducirlos en acciones en la práctica cotidiana, virando desde modelos de gestión impersonal, basados en factores cuantitativos vinculados a los índices de productividad, hacia el acercamiento con los hacedores de los logros: las personas. Sustentabilidad, responsabilidad social, globalización, gestión eficiente y gestión del talento son algunas de las expresiones que componen el campo semántico que los actuales tiempos proponen en términos de planificación. Si tomamos en cuenta esos sintagmas, el desarrollo humano es lo que subyace, y cuando las personas combinan sus esfuerzos e interactúan, los espacios en los que se encuentran se modifican en sentido positivo:

Cualquier organización, biológica o social, es simultáneamente céntrica (por disponer de un centro decisorio), poli-céntrica (por disponer de otros centros de control) y acéntrica (por funcionar de forma anárquica, a partir de las interacciones espontáneas entre sus miembros (Morin 1982 p. 36).

En el fragmento antes citado se ilustra la múltiple centralidad y heterogeneidad que acompaña el carácter complejo de las organizaciones, sumado a que los atributos que las integran son interdefinibles. Esto nos lleva a comprender la imposibilidad de aislar cada una de sus partes y analizarlas-definirlas por separado. Por eso tienden a la autorganización y son a la vez céntricas, policéntricas y acéntricas, aunque esto pueda parecer un absurdo. En relación con eso son, además, descomponibles, vale decir, que se pueden analizar desde distintos ángulos pero no aisladamente.

Tomando en cuenta lo expuesto es clave una adecuada gestión de la información en las organizaciones, desde la concepción de la teoría de la complejidad, pues el acercamiento a ese paradigma permitirá “desconstruir termos, processos, pensamentos e ferramentas existentes e, ao mesmo tempo, construí-los com novas características que privilegiem a integração, a união e a

força do todo” (Pinheiro dos Santos, Valentim, Martins 2020 p. 22) y nos permitirá observar el carácter heterogéneo de las entidades y las relaciones multinivel que se suceden a diversa escala en las organizaciones.

En tiempos donde el término “saludable” ha tomado un lugar preponderante en la vida de las personas, es necesario pensar también a las organizaciones en clave de salud y bienestar. Un factor decisivo para alcanzar la condición de saludable lo constituye el ambiente que circula en las organizaciones, cómo se llevan a cabo las interacciones entre los miembros, cómo se viven en ellas los desafíos, los proyectos y la práctica cotidiana.

Múltiples investigaciones (Agotegaray 2016; Salazar Estrada et al 2009; Sánchez Avillaneda 2004) focalizan en la importancia de un buen clima organizacional como premisa del éxito en cualquier emprendimiento. Las personas son quienes contribuyen a crear el clima en las organizaciones, pues este ocurre en un medio social influido por hombres que comparten metas o que al menos poseen entre sí un vínculo laboral que los lleva a interactuar y trabajar juntos para la consecución de determinados propósitos colectivos. Pero no solo las personas participan de la construcción del clima, existen aspectos vinculados a la historia de las organizaciones y como éstas se han relacionado con el medio que también contribuyen a la construcción de un imaginario respecto a esa organización.

En esta contribución desarrollaremos el concepto de clima organizacional y veremos las implicancias que reviste en cuanto al desarrollo humano, pues este difícilmente podrá producirse en organizaciones que no posean un clima propicio para ello. Atento a lo expuesto, establecer entre las líneas de acción el desarrollo de ambientes laborales favorables, constituye una condición indispensable para alcanzar niveles de excelencia y constituirse en una organización saludable. La planificación estratégica que deberían llevar a cabo las organizaciones necesita de líneas de acción orientadas hacia el funcionamiento interno de la organización desde la perspectiva de sus empleados, por eso desarrollaremos este punto y lo vincularemos con las unidades de información como ambientes laborales, para que apuesten a la gestión del conocimiento y a formas variadas de sinergia entre las personas.

La gestión del conocimiento y su implicancia en las organizaciones ha sido un tema tratado de forma exhaustiva en múltiples investigaciones en el marco de la ciencia de la

información. Discusiones como las presentadas en este trabajo han sido desarrolladas por investigadores considerados referentes en la disciplina. Tomando en consideración lo producido en los últimos años, Costa de Menezes et al (2017) focalizan en la gestión del conocimiento en organizaciones de naturaleza hipertexto, es decir, organizaciones donde el conocimiento se genera en distintos contextos, los cuales se interconectan. En su investigación ponen en evidencia el valor de la colaboración en red y el aprendizaje organizacional. El gerenciamiento eficiente de los flujos informacionales y como esto impacta en la gestión de los canales formales e informales de comunicación del conocimiento es planteado por Dias Santos y Pomim Valentim (2014). La retroalimentación continua de estos canales es tal que la ausencia de uno implica necesariamente la alteración de la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones y generar conocimiento que posicione competitivamente a los actores involucrados en los procesos de gerenciamiento organizacional para poder desarrollar una cultura de innovación.

En la línea antes expuesta, Passeri et al (2020), Bissoli dos Santos et al (2016) y Carvalho Texeira y Pomim Valentim (2016) destacan la multidimensionalidad de la gestión de la innovación, tocando los flujos informacionales, la inteligencia competitiva y la cultura de las organizaciones como potencial estratégico. Esto contribuye a generar información con valor agregado, posibilitando la planificación de acciones estratégicas, como plantean con acierto Carvalho Texeira y Pomim Valentim (2016).

Estas son algunas de las investigaciones que ponen de relieve la variedad de aristas que presenta el tema, y los distintos enfoques que componen la investigación reciente en gestión de la información y temas conexos. Algunos de esos planteos serán retomados en el presente trabajo con el objetivo de demostrar la interrelación entre la gestión del conocimiento y el clima organizacional a la hora de hablar de organizaciones que aprenden y de qué forma la inclusión de una adecuada gestión humana en la organizaciones es posible. Para esto es necesario desarrollar planes estratégicos que integren entre sus líneas de acción el desarrollo de las personas, con el objetivo de alcanzar entre las metas el establecimiento de organizaciones saludables.

## **2 Consideraciones metodológicas**

---

Esta contribución toma como base un método de investigación bibliográfico y propone un estudio teórico generado a partir de la lectura y análisis crítico de un conjunto de textos, en particular artículos científicos.

Para la selección de dichos textos se buscó que los temas estuvieran interrelacionados desde una perspectiva crítica en los artículos elegidos. Los artículos preferidos para cimentar este trabajo ponen en diálogo al menos dos de los temas que componen el cuerpo temático de este artículo, a saber: clima organizacional, planificación estratégica, gestión de la información y el conocimiento, y cultura informacional. Sumado a ello se buscaron textos que trataran los temas desde una mirada orientada hacia las unidades de información, pues los conceptos de gestión vertidos en este trabajo proponen una orientación hacia la planificación en las bibliotecas, archivos y otros espacios ricos en información. Los autores elegidos proponen una discusión en ese sentido, lo cual enriquece la mirada y sitúa el trabajo desde una perspectiva informacional. Otro elemento que orientó la investigación bibliográfica fue el vínculo temático de las revistas en los que han sido publicados, puesto que todas ellas están transversalizadas por la ciencia de la información, intentando recuperar trabajos recientes y otros que han sido publicados hace ya tiempo pero que miran los temas de forma aún vigente.

## **3 El aire que se respira en la organización**

---

El clima organizacional es un dato blando que nos habla de aspectos invisibles pero a la vez tangibles que si se llegan a captar en profundidad, explican gran parte del funcionamiento en la organización. No podemos hablar de un aspecto en concreto sino más bien de un conjunto de componentes que, situados en el microambiente de la organización, ofrecen una visión global de la misma y la diferencian de las demás, pues es producto de la confluencia entre las características propias de los individuos que la componen y lo que la organización es, en acuerdo con Denison (1991 p. 45) se trata de:

Una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que

se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El concepto fue introducido en la década de los 60 por la psicología organizacional, desde donde luego es tomado por la sociología y la antropología. No hay consenso en una conceptualización sobre clima organizacional, pues ello depende del enfoque dado por las distintas corrientes desde donde se lo estudia (1). Más allá de las diferencias entre las líneas, en lo que sí hay coincidencia es en la influencia que ejerce el clima en la capacidad de trabajo y en la motivación de las personas, produciendo “una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral” (García Villamizar 2007 p. 153).

Respecto a la falta de consenso, opina García Solarte (2009 p. 45):

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

Coincido con García Solarte (2009) en que el consenso en la definición de clima no es lo sustancial, cada uno de los acercamientos al tema ofrece una artista que suma al conjunto, y a su vez pienso que es posible complementar enfoques, pues no son en sí mismos contradictorios. En algunos de ellos la organización es vista desde lo estructural, aportando aspectos más cercanos a lo cuantificable y observable a simple vista, pero a su vez los trabajadores aportan elementos subjetivos que en cierto sentido alteran esas estructuras, en mayor o menor grado, al tiempo que también las estructuras operan en ellos influyendo en su accionar.

El clima organizacional es identificatorio de una organización ya sea por sus características como por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo, las que se hallan a su vez influidas por los aspectos culturales propios de cada persona, en tanto que la cultura tiene que ver con principios, valores, mitos, anécdotas y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a esta una identidad propia y

determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución (Guevara 2018 p. 36).

Esta conceptualización ayuda a identificar grandes determinantes del clima y nos permite pensar en la cultura organizacional como un factor clave al estudiar el clima. La cultura refiere al patrón de conductas y formas de sentir el ámbito laboral compartido en la organización a lo largo del tiempo, por lo tanto los que participan de la cultura envían mensajes que impactan en el entorno organizacional y desde ahí se van construyendo las vivencias cotidianas en el espacio de trabajo.

Muchas líneas teóricas asumen una sinonimia entre los conceptos de clima y cultura organizacional (Gairín 1996; Robbins 1999), otros sostienen que el clima es un componente de la cultura (Schein 1985; Salazar et al, 2009; Guevara 2018) mientras que algunos consideran que ambos dialogan entre sí en pie de igualdad al hablar de ambientes organizacionales, pero que no son lo mismo sino que se complementan (Zapata 2002). Más allá de las distintas miradas, es evidente la imbricación que existe entre los conceptos de clima y cultura, y por lo tanto la necesidad de estudiarlos en conjunto pues ambos son elementos que hacen al funcionamiento interno de la organización.

El clima es inherente a las organizaciones, sin él no existirían, pues es parte de los factores ambientales que la componen. Permea en el entorno, está presente como si fuera el aire, de forma constante, inseparable de lo que ocurre, circula y es respirado por todos, no puede visualizarse a simple vista pero participa en todas las esferas y se entremezcla con los trayectos personales y sociales de los empleados. Las personas llegan a las organizaciones con una historia, ya sea en lo laboral como en lo personal, han sido premiados, valorados, o sometidos a presión y frustración. Todas las personas, independientemente del lugar que ocupen laboralmente han pasado por vivencias variadas a lo largo de su vida, y desde el rol que poseen hoy en la organización interactúan con los demás hablando el lenguaje de su propia circunstancia.

Desde hace ya tiempo está tomando fuerza el análisis del clima organizacional pues se ha dimensionado el valor que ocupa como objeto de estudio en relación con la gestión humana. El clima influye en la forma en cómo las personas se comportan, por eso algunos autores llegan incluso a definir el clima como la “opinión” que los empleados se forman sobre las

organizaciones (Halpin y Crofts 1963) entendiendo esa opinión en el sentido de la respuesta sobre el deber cumplido de los trabajadores que realizan los superiores, y el grado de apertura que estos tienen sobre las necesidades sociales de los empleados, lo que se valora y se recompensa, y el nivel de cordialidad que se construye y se sostiene en la organización. "La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización" (Sandoval 2004 p. 83).

En el siguiente cuadro se enumeran los componentes que con frecuencia se valoran a la hora de hablar de clima organizacional:

Cuadro 1. Componentes valorados en relación con el clima organizacional

Ambiente físico	comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
Características estructurales	como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera
Ambiente social	que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros
Características personales	como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
Comportamiento organizacional	compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otro

Fuente: elaborado en base a los planteos de Salazar et al (2009 p. 67).

Los componentes del clima organizacional expuestos por Salazar Estrada nos permiten evidenciar la complejidad del tema, dada por la cantidad de componentes presentes, así como también por la interacción que se da entre los individuos y las organizaciones. En ocasiones los individuos se ven llevados a tomar decisiones o a comportarse de determinada manera debido al clima que impera en el entorno laboral o a la percepción que el individuo tiene de lo que ocurre en su trabajo, la cual a su vez está influido por su historia personal, cultural y sus vínculos laborales anteriores o actuales.

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional describe la estructura psicológica de las organizaciones, esta postura es mantenida por la extensa bibliografía que existe sobre el tema, donde se plantean cuestiones vinculadas al comportamiento de las personas,

Fuster Caubet, Yanet. Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.14, no.3, jul.-set. 2020. e020002. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2020.v14n3.pe020002>

las relaciones laborales y el desarrollo productivo. Al hablar de estructura psicológica también se incluyen “aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan a la consecución de los objetivos organizacionales” (García Solarte 2009 p. 55). Estos elementos resultan clave pues los índices de ausentismo en las organizaciones están vinculados con el grado de entusiasmo que las personas poseen a la hora de desarrollar su tarea, además de otros problemas adicionales como la lentitud, la falta de compromiso y la desidia, en el sentido de cumplir con lo mínimo requerido.

Debido a la importancia que reviste el tema de las percepciones de los individuos sobre las condiciones que se originan en el espacio laboral y cómo estas repercuten en su desempeño, es que se hace imperioso abordar el clima organizacional como un factor clave de desarrollo. En la medida en que las bases que proporciona el ambiente laboral estén funcionando saludablemente, podrán anidar en la organización proyectos innovadores y se podrán proponer nuevas actividades, además de cumplir de forma óptima con las ya establecidas. Es necesario no permitir que el clima organizacional quede librado al devenir de los acontecimientos, resulta clave gestionarlo y asumirlo como parte del compromiso de calidad que las instituciones deberían proponerse.

Establecer caminos para diagnosticar los elementos facilitadores o los que actúan como obstáculos sobre los niveles de participación permite pensar en ambientes de mayor confianza y respeto para los empleados. García Solarte refiere a la importancia de hacer un diagnóstico sobre el clima para establecer causas de la satisfacción e insatisfacción y su impacto en la salud de la organización. El objetivo es aportar elementos para el crecimiento organizacional, entendido este como aprovechamiento de las oportunidades de cambio y de las señales del ambiente interno y externo.

Existe una multiplicidad de instrumentos de medición del clima organizacional, se trata de modelos que a través de la aplicación de distintas técnicas de recogida de datos intervienen en las organizaciones para poder desarrollar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados, de acuerdo a las dimensiones que el investigador crea pertinentes. Detenernos en estos modelos excedería el propósito de esta contribución, no obstante ello a continuación se detallan en el siguiente cuadro los principales modelos y aspectos más salientes de cada uno (2):

Cuadro 2. Modelos para el diagnóstico del clima organizacional.

Autoría del modelo	Año de referencia	Características
Modelo de los sistemas de organización de Likert	1961	En la percepción del clima influyen tres tipos de variables, entre las que se encuentran la estructura de la empresa, la motivación y la productividad.
Modelo de Jhon Sudarsky	1968	Enfocado en las relaciones humanas, capacidad de liderazgo y tolerancia al conflicto (Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia).
Modelo de Análisis del Comportamiento Organizacional de Litwin-Stringer	1968	Focaliza en factores como el logro, el poder y la afiliación, considerados determinantes del clima organizacional.
Modelo de Octavio García	1987	A través de una encuesta se busca desarrollar un perfil de los trabajadores y se plantean sugerencias de mejora de situaciones consideradas negativas.
Modelo de Fernando Toro	1992	Mide la apreciación que las personas tienen de su propia realidad laboral. No se detiene en las condiciones en sí sino en la imagen que los empleados se forman de ellas.
Modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” de Hernán Álvarez Londoño	1995	La ventaja de este modelo reside en permitir a los encuestados que expongan su opinión acerca de porque no consideran gratificante determinado factor relacionado a su organización y que se manifiesten respecto a las posibles vías de mejora de la situación negativa imperante.
Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez	2008	Es una actualización del modelo de Álvarez Londoño (3) y busca empoderar a los participantes para que sean protagonistas de las soluciones.

Fuente: elaboración propia.

En general se trata de modelos para el diagnóstico del clima organizacional centrados en lo que los propios funcionarios piensan y sienten sobre las respuestas de la organización ante aspectos como el reconocimiento, los valores que se defienden desde lo institucional, o el manejo de las debilidades y la forma de superarlas.

Como ya se manifestó no es intención de este trabajo ahondar en aspectos vinculados a las técnicas de medición del clima, el propósito es que se pueda dimensionar la importancia de incluir en los planes estratégicos, líneas de acción orientadas a la gestión humana con el objetivo de que las organizaciones sean saludables y por ende, funcionen mejor y crezcan.

#### **4. El desarrollo humano como meta estratégica**

---

En el proceso de elaboración de planes estratégicos, los equipos de trabajo acuerdan la definición de una serie de líneas de acción a través de las cuales se espera implementar la estrategia. A los efectos de este trabajo entendemos por estrategia un marco conceptual que permite una orientación de la organización hacia donde pretende ir a través del tiempo y que la ayudará a adaptarse a los cambios para poder proyectarse hacia el futuro. Las líneas de acción no hacen más que favorecer la consecución de las metas planteadas, las cuales se direccionan hacia distintas áreas, dimensiones o espacios del quehacer organizacional. Estas líneas buscan coherencia entre sí para garantizar que la organización no pierda de vista sus valores y creencias y mantenga su identidad.

Las líneas de acción suelen estar emparentadas con los distintos ámbitos de la organización, se valen de las personas que forman parte de ella pero rara vez las toman en cuenta en términos de favorecer su autorrealización personal y un trabajo en equipo en armonía y construcción colectiva. Por eso en este recorrido argumento acerca de la importancia de explicitar en líneas de acción, el valor dado a las personas como activos de la organización. Sin un plan estratégico que contemple a las personas es imposible desarrollar un trabajo profundo en gestión humana y lograr la meta de formar parte de una organización saludable.

Innovación, desarrollo humano, motivación son expresiones consideradas clave en la gestión del cambio y en el planeamiento estratégico, si bien esto es cierto, necesitan que se haga explícito una ruta de tratamiento de cada una de ellas para que realmente sucedan. Los aspectos valorados en los procesos de planificación, la forma en cómo se establecen los objetivos y las directrices para alcanzarlos, las instancias de evaluación (o en algunos casos su concepción más cercana al control) y las metas propuestas en las esferas de la organización son indicadores del

grado de integración de las personas a la planificación institucional. Si partimos de la convicción de que un clima organizacional adecuado se traduce en satisfacción en el desempeño, deberemos trazar metas que busquen lograr ese estado en las personas.

Al hablar de desarrollo humano, son varias las líneas teóricas que podríamos abordar, en este trabajo nos basaremos en el enfoque de las capacidades propuesto por Amartya Sen (2000). Su postura se aparta de la visión utilitarista del desarrollo humano como aumento de la producción económica. Sen considera que el desarrollo es más que un número y desde ese lugar se ve obligado a redefinir la noción de bienestar, para acercarlo a una concepción de desarrollo más holístico.

La teoría de las capacidades humanas presenta como elementos constitutivos a los funcionamientos y a las capacidades. Los primeros tienen que ver con lo que las personas son capaces de llegar a ser o hacer. Desde la perspectiva de Sen, la vida se considera un conjunto de funcionamientos que se encuentran interrelacionados, consistentes en estados y acciones (Sen, 1992 p. 39). El conjunto de funcionamientos son de tal importancia que la realización de una persona puede entenderse como la suma de sus funcionamientos, ya que estos son las peculiaridades del estado de su existencia (Sen 1992 p.15). Un acercamiento a lo que implican los funcionamientos es concebirllos como cualidades, características deseables o logros que una persona ha construido a lo largo de su vida. Estos rasgos se comprenden si tomamos en cuenta que un funcionamiento es un beneficio de una persona, es decir, lo que consigue hacer o ser. Se trata de estados inherentes al ser humano, muchos de los cuales pueden estar en niveles básicos, como tener alimento o abrigo, otros, en cambio, pueden vincularse con aspiraciones más elevadas como tener posibilidades de acceder a educación o vivir en paz.

Lo que importa para evaluar el bienestar no es lo que una persona tiene en términos económicos y si materialmente ha podido mantener la apropiación de esos bienes, sino lo que consigue realizar con eso que ha logrado ser en la vida, en cuanto a su desarrollo humano. El grado de acceso a lo material no dice nada de lo que la persona puede llegar a hacer con esos bienes, ya que puede acceder a grandes cantidades y estas pueden evaporarse. Por esta razón Sen propone que para evaluar el bienestar de una persona se tengan presente sus funcionamientos, es decir, qué es capaz de hacer con lo que tiene. El contexto social impacta y lleva a potenciar más

unos funcionamientos que otros. Los funcionamientos no son igualmente valiosos o portadores de un valor en sí mismos, dependerán de las circunstancias particulares de cada uno.

Este es un giro significativo para pensar la sociedad, pues cambia el foco respecto a lo que se espera de las instituciones y los mecanismos que estas despliegan para mejorar la vida de las personas y habilitar condiciones para que desarrollen sus funcionamientos. Por esta razón es que lo planteo en este trabajo, que pretende observar a las personas, sus capacidades y funcionamientos y por ende lo que pueden llegar a ser y a hacer, individualmente y en equipos en un entorno de libertad que los conduzca al bienestar.

El segundo de los elementos constitutivos de la teoría de Sen es el enfoque de la capacidad, también llamado por el propio Sen “enfoque de la libertad”, pues entiende a la libertad como si fuera una capacidad. La pretensión de la teoría de las capacidades es evaluar la libertad que la persona genuinamente tiene para poder hacer determinada actividad o desarrollar las ideas que considera valiosas. Las oportunidades que las personas tienen para elegir una determinada clase de vida están indicando su ser libre. Libertad y capacidad están estrechamente vinculadas, pues en la medida en que ampliamos nuestras capacidades, el abanico de opciones será mayor. A propósito de este planteo, opina Rodríguez et al (2011 p. 154) “ser libre es ser capaz” y agregan: “¿Ser capaz de qué? La respuesta es ser capaz de funcionar. Los funcionamientos son las cosas que el sujeto hace o las situaciones en que se encuentra gracias a sus habilitaciones y al uso que pueda hacer de ellas”. El concepto de capacidad es indicador de la libertad real que necesita la persona para alcanzar sus metas. En la capacidad se entrelazan los funcionamientos humanos que se pueden conseguir, como por ejemplo gozar de buena salud, o desarrollar una estructura de pensamiento más profundo. Esto nos lleva a enmarcar el concepto de capacidad de acuerdo a condiciones sociales, económicas y culturales por las que transitan los hombres en su trayecto de vida, las que seguramente inciden en que sus capacidades y funcionamientos se desarrollen o se deterioren.

La capacidad de funcionar necesita de un elemento más, y es la posibilidad real de escoger esa forma de funcionar. No alcanza únicamente con que existan las condiciones para funcionar, sino además con tener lo necesario desde el punto de vista emocional y cognitivo para aprovechar esa habilitación. En este punto se hace necesario traer otro concepto planteado por

Sen: el bienestar. Según Sen no se trata solo de los funcionamientos que la persona lleve adelante efectivamente, sino de los funcionamientos a los que está preparado para realizar, independientemente de que los ejecute o no. El conjunto de capacidades de la persona será el conjunto de factores que hacen al funcionamiento en potencia de una persona, no el actual, sino aquel que podría actualizar dependiendo de las circunstancias.

El aspecto novedoso que introduce Sen está en tomar en cuenta las variaciones interpersonales al hablar de bienestar, de ahí la importante de tener en cuenta estos conceptos a la hora de planificar actividades con equipos de trabajo. Como vimos, los funcionamientos dependen de la situación particular de cada persona, y de qué forma esta se aplica a la circunstancia particular y a las capacidades que ese individuo posee. Las realidades de cada uno varían y en función de eso será lo que luego estará en condiciones de hacer. Colaborar en la generación de capacidades puede ser un aspecto a atender, si estamos pensando en gestionar bajo el concepto de “organizaciones que aprenden”, como veremos en el siguiente apartado. Es el individuo como centro el que se pone en consideración y se lo habilita a desarrollar su potencial, para que logre una genuina ampliación de sus capacidades, de sus oportunidades y por ende de su libertad.

## **5. Gestión humana en unidades de información**

---

Las unidades de información son un tipo especial de organización donde se realizan actividades varias, ya sea en relación con el procesamiento técnico de los documentos como así también en cuanto al desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de los usuarios de información. Sumado a ello el rol del profesional de la información en los tiempos actuales ha ampliado sus horizontes, no solo en el ejercicio libre de la profesión o integrando equipos de trabajo en organizaciones de variada índole, sino también en lo que puede brindar en el propio espacio de las bibliotecas, archivos, museos y centros culturales, pensando en proyectos y actividades vinculadas con la información, el conocimiento y su comunicación.

En tal sentido, la existencia de una planificación estratégica que acompañe el quehacer profesional y potencie las capacidades de desarrollo de la disciplina resulta una excelente

oportunidad para direccionar las unidades de información en clave de constituirse en organizaciones que aprenden. El trabajo en equipos capaces de gestionar la incertidumbre en organizaciones sistémicas es un recurso potenciador de aprendizaje, siempre que se fomente un clima participativo de intercambio con las autoridades y entre quienes trabajan en los distintos departamentos.

El aprendizaje es un proceso inherente a los hombres, y constituye un elemento clave en la gestión de las organizaciones. Debido a esto resulta estratégico determinar cuáles son los factores clave en el proceso de aprendizaje. En las bibliotecas, archivos, museos y centros culturales, la información es un insumo clave, y gestionar adecuadamente los flujos a través de los cuales circula y darlos a conocer para que otros se nutran, constituye un desafío.

En la sociedad de organizaciones, desde una visión transcompleja, el individuo que posea un conocimiento tendrá que ponerlo en práctica en beneficio de la organización y se verá obligado a renovar o innovar estos conocimientos constantemente de lo contrario se volverá obsoleto (Florez y Lugo 2019 p. 49).

Coincido con el planteo de Florez y Lugo sobre la necesidad de comunicar el conocimiento, para conseguirlo la gestión debe encauzarse hacia la generación de confianza, solo así el aprendizaje podrá tener un espacio, entre personas que sientan que existe tolerancia al error y que pueden aportar ideas y ser escuchados con respeto. En los ambientes ricos en información resulta clave poder desarrollar proyectos innovadores que rompan con el sentido tradicional dado a estos espacios. La biblioteca no debe ser vista como un lugar donde se prestan libros, el archivo no es un depósito de documentos, los museos hacen mucho más que exponer colecciones, pero para desmitificar estas ideas, arraigadas desde hace siglos, hay que confiar en los profesionales y aprovechar la heterogeneidad que siempre existe en los grupos humanos como valor para generar ideas e innovar.

Para que una organización aprenda a aprender debe encontrarse en un proceso constante de renovación y cambio, en este se percibe un ambiente de confianza, creatividad, flexibilidad, sentido de pertenencia, responsabilidad compartida e integración, ya que estos elementos vitales, generan en todos los miembros de la misma, actitudes de compromiso y aceptación al aprendizaje, lo que trae consigo cambios positivos como oportunidades de crecer y ser mejores (Florez y Lugo 2019 p. 50).

Para que la organización aprenda es necesario que se desarrolle conocimiento, este se encuentra en el centro del desarrollo organizacional (Garcia-Martin y Canton 2016) y propender a la construcción de ambientes cordiales que habiliten su comunicación es medular, así se gestiona conocimiento, y de esa forma las organizaciones aseguran la renovación e innovación continua de sus proyectos (Garcia-Martin y Canton 2016 p. 178). La gestión del conocimiento añade valor a la organización:

Gestionar ese conocimiento implica administrarlo y hacerlo fructificar, es decir que el conocimiento que se produce por la investigación de los agentes ha de ser fomentado, facilitado, planificado, organizado, evaluado y diseminado. Por tanto, no se trata de sumar los conocimientos producidos individualmente sino, como ya empieza a ser una práctica general, de promover una organización inteligente que funcione con cuerpos académicos, colegiados y cohesionados, cuyo conocimiento en conjunto es significativamente superior, debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia (Plaz 2003 p. 18).

Es en la sinergia y el intercambio que se sale del circuito simple en el que tradicionalmente se ha llevado adelante la comunicación de la información y el aprendizaje en las organizaciones. Los modelos mentales que cimentan el quehacer organizacional deben ser auto-cuestionados, esta es la premisa para lograr que se modifiquen y así lograr el aprendizaje de circuito doble.

Cuando hablamos de aprendizaje de circuito simple nos referimos a un tipo de aprendizaje no estratégico donde se detectan y corrigen los errores, de forma puntual, pero se siguen llevando adelante las mismas políticas y no se altera la naturaleza de las actividades de la organización. El aprendizaje de circuito doble o estratégico ocurre cuando además de enmendar los errores, las organizaciones se cuestionan y modifican sus políticas, sus metas, procedimientos y políticas, ampliando la mirada y saliendo de su zona de confort. Este tipo de aprendizaje focaliza en porqué y cómo cambiar la organización y para ello asume la necesidad del cambio.

Sánchez Avellaneda (2004) plantea esta transformación de las unidades de información en organizaciones que aprenden y, centrada en el caso de las bibliotecas, opina que es necesario que todo el personal participe en la identificación y solución de problemas. Según ella esto es clave para enfrentar las demandas sociales sin perder de vista que la institución debe estar en

permanente vigilancia para anticiparse a las necesidades de cambio. En estas organizaciones la forma en que es percibida la información constituye un punto crítico pues se trata de ambientes donde la información es la materia prima.

Si bien vivimos inmersos en un mundo informado y permeado por la cultura, en los ambientes organizacionales a los que nos referimos esta realidad es más tangible que en otros, porque justamente la información pasa a ser la razón de ser. Esto nos lleva a vincular el recorrido planteado en este trabajo con el concepto de cultura informacional entendida como la habilidad de comprender y poder aplicar la información a la que se accede en las actividades cotidianas para desarrollar conocimiento y ampliar los horizontes personales. Si en las organizaciones no hay una cultura de aprendizaje, muy difícilmente propiciemos el desarrollo de una cultura informacional sólida, entre el personal y hacia los usuarios.

Según Martí, la cultura informacional es mucho más que la adquisición de conocimientos sobre teoría de la información, y la define como:

El conjunto de conocimientos, valores y hábitos que complementados con el uso de prácticas y herramientas de gestión de información en el actuar diario, permite a los miembros de una organización o sociedad afrontar los retos que se le presentan para el cumplimiento de los objetivos y metas a nivel micro y macro social (Martí 2003 p. 57).

La expresión comienza a usarse alrededor de 1999 como un tipo de cultura que vincula a las personas con la información. Los patrones culturales habilitan que la cultura informacional pueda trasladarse de lo individual a lo colectivo a través de las organizaciones. Implica formas de actuación social que “se manifiesta en los valores organizacionales, las normas y prácticas que tienen impacto en la forma en que es percibida la información, creada y usada” (Choo et al 2008, apud Pichs y Ponjuán 2014 p. 35).

La cultura informacional tiene claros puntos de encuentro con la cultura organizacional, aunque, como vimos, tiene un punto de partida más individual, pero que se vierte luego en la organización, pues esas experiencias y competencias informacionales de los individuos encuentran espacio para ser capitalizadas en sinergia con los demás. También se vincula con la alfabetización en información, pues esta es la que permite que se desarrolle una cultura de la información, al sentar las bases para que se cambien los patrones de conducta en relación con la

información. A través de la alfabetización en información se busca el desarrollo del pensamiento crítico a la hora de enfrentarse con la información, evaluar, seleccionar y valorar fuentes y recursos de información, lo cual sin dudas abona la idea del desarrollo de una cultura informacional.

La permanente alfabetización en el uso de la información provoca cambios sociales: “los individuos deben estar preparados para enfrentarse al volumen de información que las tecnologías ponen a su disposición y para ello es imprescindible que desarrollen las competencias necesarias para integrarse al nuevo contexto. Esa preparación requiere desarrollar habilidades para el aprendizaje autónomo a lo largo de toda la vida” (Ceretta y Gascue 2015 p.15). En la medida en que se profundice en estrategias de alfabetización en información, las organizaciones desarrollarán una cultura de la información acorde a las necesidades sociales.

Para lograr lo antes mencionado, es importante que las organizaciones integren en sus metas el desarrollo de una cultura informacional efectiva (Pichs y Ponjuan 2014) y esto se vuelque en líneas de acción en los planes estratégicos. Las experiencias en el uso de la información y las competencias informacionales pueden desarrollarse a través de políticas e implementarse mediante programas, dependerá de cómo se gestione la información y el conocimiento a la interna de la organización y de un estilo de liderazgo que habilite sinergia y horizontalidad en las propuestas y en el trabajo. De estos puntos críticos dependerán los niveles de participación y la motivación existente a la interna de las unidades de información para el abordaje de estos temas: “La cultura informacional puede ser inhibida o desarrollada dentro de una comunidad de manera que puede ser potenciada al existir programas de alfabetización informacional o seguirse labores de auto aprendizaje por sus integrantes” ((Pichs y Ponjuan 2014 p. 36). Trabajar en la línea de favorecer el desarrollo de una cultura informacional fuerte es un compromiso que deberían asumir los equipos de gestión de las organizaciones, en especial aquellas que se vinculan con la información.

## 6. Resultados y recomendaciones

---

En el presente artículo hemos señalado la necesidad de generar el entorno apropiado para que se pueda gestionar el conocimiento en las organizaciones, preparar y prepararse mentalmente para apostar a eso, teniendo al profesional de la información como pieza clave, pero a su vez apostando al trabajo multidisciplinario, por ejemplo, en el desarrollo de proyectos.

De acuerdo a la investigación teórica efectuada en este trabajo resulta que gestionar el conocimiento y propender al desarrollo de una cultura informacional a la interna de las organizaciones no es fácil, no es sencillo modificar las actitudes de los individuos, alterar las formas de hacer las cosas conlleva una transformación profunda que impacta en las conductas, los valores y las políticas. La discusión que encaaminan las investigaciones sobre el tema coinciden en indicar que por difícil que resulte, esto no es imposible, lo importante es el convencimiento de la necesidad de llevar adelante estas acciones y un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades concretas que hayan sido previamente diagnosticadas. Para esto no hay recetas, depende del contexto y de la situación particular, por eso a continuación planteo recomendaciones amplias, que puedan dialogar con cada caso y aplicarse en función de distintas realidades.

Como recomendaciones planteo el desarrollo de líneas que permitan generar una visión compartida de la organización, por ejemplo el lanzamiento de una campaña de propuestas de todo el personal, que sirva a modo de incubadora de ideas y que en la medida de lo posible se puedan ir vinculando entre sí, para poder atenderlas y volcarlas a la planificación. También conviene dejar claro que un plan estratégico que contemple líneas de acción centradas en las personas debería fijar metas que incluyan el tratamiento de situaciones consideradas negativas, con el objetivo de mejorar el ambiente que se respira en las organizaciones. Para que las recomendaciones antes expuestas se puedan llevar adelante es clave el trabajo que realicen quienes tienen a su cargo la dirección de las unidades de información (o las organizaciones en general). En tal sentido una línea de acción a contemplar en el plan podría vincularse al liderazgo. Sería conveniente focalizar en la construcción de un liderazgo participativo, donde la gente sea pieza clave de la organización, donde la búsqueda de motivación y la escucha activa posibiliten el trabajo colaborativo. Motivar al personal en la consecución de las metas y

empoderarlos para que se sientan protagonistas son recomendaciones que aportan a la construcción de organizaciones saludables. Sumado a ello afianzar la idea de que es importante la actitud y el optimismo individual, como aporte al trabajo colaborativo. Como contraparte al aporte de los integrantes de la organización, es importante dejar claro en esas líneas de acción el desarrollo de un programa de reconocimiento sobre el trabajo del personal, mediante políticas de compensación y evaluación del desempeño, estas acciones también podrían contar con consulta a los empleados en el momento del diseño de estas políticas.

## **7. Consideraciones finales**

---

A lo largo de este recorrido hemos planteado argumentos sobre la importancia de atender de forma consciente la construcción de un buen clima laboral, la investigación bibliográfica y el estudio teórico que cimentan esta contribución señalan las ventajas del trabajo colaborativo y la necesaria participación todos los integrantes de la organización. Hacer que se sientan habilitados a aportar, independientemente del lugar que ocupen, siempre es necesario, pues de esta forma dialogan puntos de vista situados en función de las distintas realidades. Debido a esto es imperioso llevar adelante una planificación estratégica de consensos, que abone a la creación continua de conocimiento organizativo, de esta forma se asegura la evolución de la organización y se garantiza que los grupos humanos nucleados por el trabajo trasciendan y evolucionen. Como plantearon algunos de los autores que citamos en este trabajo, las organizaciones actuales no pueden sobrevivir sin aprender continuamente. Para que el aprendizaje se produzca hay que asumir la necesidad de aprender y que el aprendizaje debe ocurrir, por eso las organizaciones deben facilitararlo.

Una organización que aprende es una organización ética, una organización donde la cultura de trabajo en ambientes cordiales es prioridad, y donde se conjuga la responsabilidad con el compromiso. Este trabajo ha intentado realizar aportes desde ese lugar, es intención que sea un insumo a la reflexión y a la puesta en práctica de acciones en esta línea, haciendo foco en las personas, como factor de cambio en las organizaciones y motor para la innovación.

Una cultura orientada al conocimiento no se construye por ósmosis, es necesario que forme parte de una acción deliberada por parte de los actores que gestionan las organizaciones, por eso es que es necesario que esto se integre en las líneas de acción de las organizaciones, pero esto solo podrá realizarse si existe apoyo institucional para luego poderlo concretar.

La planificación estratégica es un camino posible para contribuir al desarrollo de una cultura informacional, y dada la estrecha relación que esto tiene con la cultura organizacional, es imprescindible superar el individualismo, abrir al trabajo interdisciplinario y a la construcción de grupos de trabajo. El *know how* forma parte de cada persona pero solo se potencia en el diálogo, en la puesta en palabras. Esto es condicionante para la construcción de organizaciones saludables que crecen gracias a la sinergia y al fortalecimiento de redes de conocimiento que potencian las fortalezas y aprovechan las oportunidades.

## Notas

---

- (1) Dentro de los enfoques citaré a los que han sentado las bases de los estudios sobre clima organizacional: el enfoque estructuralista, con aportes de Forehand y Gilmer, (1964); el subjetivo, con las investigaciones de McGregor (1960), y Halpin y Crofts (1963); un enfoque de síntesis o integrado (Litwin y Stringer 1978), que propone una combinación de los antes mencionados, donde se observa la percepción de los trabajadores respecto a cuestiones vinculadas con el sistema de recompensas, el apoyo percibido desde la gerencia, y en qué medida la organización habilita desde su estructura el bienestar de los individuos; un enfoque social (McClelland, 1975); donde se focaliza en el éxito, las relaciones de poder y el sentido de pertenencia al grupo, como motivaciones sociales que inciden en comportamiento individual.
- (2) Para ampliar sobre este tema se recomiendan los siguientes trabajos:  
García-Villamizar, G. Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. *Porik An*, vol. 12, 2007, pp. 151-177.  
García Solarte, S. Clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, vol. 42, 2009, pp. 43-61.
- (3) La actualización amplía el planteo del modelo del que parte, planteando un formulario que observa 27 dimensiones: “Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información”.

## Referencias

---

- Agotegaray, María. “El aprendizaje en las organizaciones. Una revisión de la literatura”. *Revista de Instituciones ideas y mercados*, vol. 64-65, 2016, pp. 5-42.
- Bissoli dos Santos, Vanessa, Araújo dos Santos, Camila e Baptista, Regina. “A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações”. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, Número Especial*, pp. 45-60, jan. 2016. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acessado 20 jun 2020.
- Carvalho Teixeira, Thiciane e Pomim Valentim, Marta. Inteligencia competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, vol. 6, 2016, pp. 3-15. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc> Acessado 25 jun 2020.
- Ceretta, Gladys y Gascue, Alvaro. *Modelo Pindó: Un modelo de alfabetización en información para el Plan Ceibal*. CSIC, 2015.
- Costa de Menezes, Katia, Johann, Juliana, Passeri Patricia e Scott, Patricia. “Gestao do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa”. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, vol. 7, 2017, pp. 145-159. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acessado 25 jun 2020.
- Denison, David. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis, 1991.
- Dias Santos, Cassia e Pomim Valentim, Marta. “As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento dos fluxos informacionais”. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, vol. 4, no. 2, 2014, pp. 19-33. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acessado 30 jun 2020.
- Florez, Jose y Lugo, Alexander. “Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto”. *Cultura, Educación y Sociedad*, vol. 10, no. 1, 2019, pp.42-52.
- Forehand, Gefferson e Von Haller, G. “Environmental Variation in studies of organizational behavior”. *Psychological Bulletin*, vol. 62, no. 6, 1964, pp. 361–382.
- García-Martín, Sheila e Cantón, Isabel. “Revisión de experiencias sobre gestión del conocimiento en organizaciones educativas”. *Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 16, no. 1, 2016, pp. 178-191. <http://eticanet.org/revista/index.php/eticanet/article/view/99>. Acessado 18 mar 2020
- García Solarte, Mónica. “Clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual”. *Cuadernos de Administración*, vol, 42, 2009, pp. 43-61. <http://es.scribd.com/doc/85744049/Clima-Org-y-Su-Diagnostico>. Acessado 3 abril 2020

- García-Villamizar Guillermo. “Clima organizacional: hacia un nuevo modelo”. *Porik An*, vol. 12, 2007, pp. 151-177.
- Guevara, Ximena. *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. 2018. Tesis de Maestría. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>. Acessado 18 mar 2020
- Gairín, Josep. *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Ediciones La Muralla, 1996.
- Halpin, Andrew e Crofts, Don. “The organizational climate of schools”. *International Review of Education*, vol, 11, no. 7, pp. 1-6, 1963.  
<http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf> Acessado 25 mar 2020.
- Likert, Renis e Gibson, Jane. *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. Trillas, 1986.
- Litwin, George e Stinger, Hans. *Organizational climate*. Simon & Schuster, 1978.
- Martí, Yohannis. Cultura informacional: nuevas implicaciones para la formación informativa. *Ciencias de la Información*, vol. 34, no. 1, 2003, pp. 55-63.  
[https://www.researchgate.net/publication/269336304\\_Cultura\\_informacional\\_nuevas\\_implicaciones\\_para\\_la\\_formacion\\_informativa/stats](https://www.researchgate.net/publication/269336304_Cultura_informacional_nuevas_implicaciones_para_la_formacion_informativa/stats) Acessado 6 de abril 2020.
- McClelland, David. *Testing for competent rather the intelligence*. American Psicologist, 1975.
- Mc Gregor, Douglas. *The human side of enterprise*. McGraw Hill, 1960.
- Morin, Edgard. *Ciencia con conciencia*. Anthropolos, 1982.
- Passeri, Fernando, Bou, Nicole, Ramos, Claudia e de Carvalho Rezende, José. “Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação”. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, no. 1, jan./abr. 2020, pp. 88-106.  
<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acessado 30 jun 2020.
- Pichs, Alems y Ponjuan, Gloria. “La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales”. *Ciencias de la información*, vol. 45, no. 2, 2014, pp. 33-37.
- Pinheiro dos Santos, Beatriz, Pomim Valentim, Marta e Martins Damian, Ieda. A gestão da informação sob a ótica do pensamento complexo: uma reflexão”. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, vol. 13, no. 1, 2020, pp. 20-37.
- Plaz, Ron. “Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional”. *Tribuna de debate, conocimiento y educación*, vol. 18, 2003. Madrid.

- Rodríguez, Adrián, Fernández, Marcelo, Sbrocca, Fiorella y Assandri, Carla. *Desarrollo de capacidades para emprender. Manual para equipos técnicos e instituciones que apoyan microemprendimientos*. Fin de siglo, 2011.
- Robbins, Sthepen. *Comportamiento Organizacional*. FCE, 1999.
- Salazar, José, Guerrero, Julio, Machado, Yadira. e Cañedo, Ruben. “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. *Acimed*, vol. 20, no. 4, 2009, pp. 67-75.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004) Acessado 6 abril 2020.
- Sánchez Avillaneda, Rosmary. “La biblioteca como una organización que aprende”. *Biblioteca Universitaria, nueva época*, vol. 7, no. 2, 2004, pp. 100-109.
- Sandoval, Maria del Carmen. “Concepto y dimensiones del clima organizacional”. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 27, 2004, pp.78-82.
- Schein, Edgard. *Cultura organizacional y liderazgo*. FCE, 1985.
- Sen, Amartya. *Nuevo examen de la desigualdad*. Alianza, 1992.
- Sen, Amartya. *Desarrollo y libertad*. Planeta, 2000.
- Zapata, A. “Paradigmas de la cultura organizacional”. *Cuadernos de administración*, vol. 27, 2002, pp. 162-186.

---

Copyright: © 2020 Fuster Caubet, Yanet. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

---

Recived: 07 /04/2020

Accepted: 24/07/2020