
Carta con Contenido

Año IX – Nro. 47 – noviembre 2006

Esta edición

Pensar simple lo que es complejo, 2

Redes entre los conocimientos organizacionales.

Resumen

Las organizaciones deben funcionar como un "cerebro colectivo" con capacidad de acceder fluidamente a todos sus esquemas declarativos y procesales y, que fácilmente, puede reestructurar sus esquemas gradual o radicalmente según lo necesiten o lo deseen. Ahora bien, el desarrollo de un "cerebro" tan «masivamente colectivo» de «esquemas individuales compartidos» representa el epitome de adquisición y utilización del conocimiento a través de todas las fronteras de las redes que integran las organizaciones enlazadas ya sea a través de una cadena productiva, o dentro de un territorio físico o virtual, o en una liga de fútbol (me refiero, en general, a cualquier clase de red organizacional.

Permitida la reproducción. Citar como:

DEHTER, Mario (2006): "Pensar simple lo que es complejo" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Noviembre 2006 Vol. VII N° 47. Disponible en Internet en: <<https://mariodehter.com>> [consulta: 20-05-2020]

Sobre el Autor:

CEO – Blog <https://mariodehter.com>. Fundador de ES24.TV, productores de contenidos audiovisuales educativos. Creador y coordinador del Programa "Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras" en el Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Ciencia y Tecnología, Dirección de Políticas Universitarias (Argentina, 1996/2000); Fundador y Profesor Titular de la Cátedra "Oscar Wortman – Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras" en la Universidad Nacional de General San Martín (Argentina, 2000/05); Coordinador del Centro de Emprendedores de la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional (2004/06); Coordinador del Programa "Kiyos-e" para Animación de la Cultura Emprendedora para el Instituto Anadaliz de la Juventud (España, 2005/06). Autor de "Emprendedores Seniors" <https://mariodehter.com/emprendedores-seniors>



Comprobemos nuestro alentador pronóstico de dominación de mercado una vez más, pero esta vez veamos que pasa si quitamos de la ecuación a la hipótesis que los monos vuelan.

Pensar simple lo que es complejo

Redes entre los conocimientos organizacionales

Por Mario Dehter

¿Qué conocemos sobre el conocimiento?

La creación de conocimiento es un proceso de transformación de ideas en hechos. Puede ser de dos tipos: a) el «declarativo» (los "qué" y los "por qué"), consistente en un entendimiento conceptual de sistemas, relaciones y acontecimientos, que no es muy útil para poder hacer algo con él; y b) el «procesal», formado por la habilidad para hacer algo (el "cómo"), pero que difícilmente sirva para entender todo lo que se puede hacer con él.

Naturalmente, combinándolos se crea lo mejor de ambos tipos —integrando al «por qué» con el «cómo»— para aprender, tomar decisiones y actuar.

Las organizaciones pueden aprender y utilizar los conocimientos (declarativos y procesales) para, por ejemplo, crear mejores tecnologías, crear mejores productos y servicios y, también, para diseñar mejores organizaciones.

¿Dónde está localizado el conocimiento organizacional?

Las organizaciones producen el conocimiento que necesitan y luego lo almacenan ya sea en bases de datos digitales y/o en manuales de procedimientos, guías y formularios impresos.

Pero es obvio que la mayor parte del conocimiento adquirido y utilizado para decidir y actuar queda alojado en las mentes de sus miembros.



Ud. ha hecho un gran trabajo, Pedro. Deberíamos otorgarle un bono extra; pero invertiremos ese dinero para investigar como clonarlo.

¿En dónde se aloja la mente organizacional?

Primero hay que aclarar "dónde" está la mente de sus miembros. Un debate, iniciado hace más de una década —aún sin resolver— es si el cerebro contiene a la mente y al conocimiento (Horgan, 1994) o si el cerebro es un sistema de enlace y procesamiento de las relaciones con la "mente colectiva" que existe "ahí" en el universo (Grof, 1993).

Sin embargo, las exploraciones realizadas con sofisticada tecnología revelan que redes bioquímicas en las estructuras orgánicas que integran al cerebro proporcionan el almacenaje de la memoria a corto y largo plazo tanto del conocimiento declarativo, como del procesal (Petri y Mishkin, 1994) .

Sin necesidad de profundizar mucho más en lo último de las nuevas apasionantes investigaciones sobre el estudio acerca de la formación del conocimiento y el almacenamiento «orgánico» de la memoria, podemos inferir una metáfora extendida hacia el ámbito organizacional.

El desempeño eficaz de las personas y el eficiente funcionamiento de sus organizaciones tienen comportamientos similares a los de las redes neuronales en el cerebro y sus relaciones de significados.

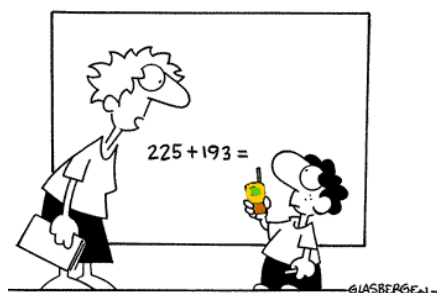
Más precisamente, las organizaciones deben funcionar como un "cerebro colectivo" con capacidad de acceder fluidamente a todos sus esquemas declarativos y procesales y, que fácilmente, puede reestructurar sus esquemas gradual o radicalmente según lo necesiten o lo deseen.

Ahora bien, el desarrollo de un "cerebro" ¡tan masivamente colectivo! de esquemas individuales compartidos representa el epitome de adquisición y utilización del conocimiento a través de todas las fronteras de las redes que integran las organizaciones enlazadas ya sea a través de una cadena productiva, o dentro de un territorio físico o virtual, o en una liga de fútbol (me refiero, en general, a cualquier clase de red organizacional).

Otro aspecto a tener en cuenta en esta metáfora del "enlace neuronal «adentro» y «entre» las organizaciones", es que el desarrollo de «esquemas compartidos» — integrados por «esquemas individuales»— requiere la interacción extendida entre cada miembro de cada organización con todos los miembros de su propio entorno institucional y de las otras organizaciones. Esta multiplicidad de interacciones, de múltiples vías, requiere dos factores que la hacen posible y sustentable:

1. las herramientas tecnológicas que permitan una fluida comunicación para intercambiar información y gestionar el conocimiento compartido en la «memoria colectiva», y

el aprendizaje individual y corporativo para desempeñarse en sistemas culturales adaptables, partiendo de lo más elemental: la relación de significados compartidos aún conservado sus respectivas diferencias de "creencias" y "valores" personales.



Debes resolver el problema tu mismo, no puedes llamar al "Servicio de Soporte Técnico"

Ahora bien, ¿es más importante el sistema de aprendizaje que el contenido de lo que se aprende?

En los procesos de crear conocimiento es más importante el contenido que el sistema⁽¹⁾.

La cultura de la “urgencia” está haciendo estragos en lo macro y en lo micro de la sociedad contemporánea. A tal punto que a veces parece que son más importantes "los sistemas" que la gente que los diseña y, más grave aún, que la gente que los utiliza.

Hay gente que muere por esto. Porque cuando se pierde vista a la gente hay hacia un lado y otro de "los sistemas" se suelen producir "desastres" (accidentes enraizados en la historia que, aún siendo generalmente son advertidos con tiempo suficiente para evitarlos, no se evitan), que matan a algunas víctimas.

En realidad, hoy, en el (falso) "estado de urgencia" en el que (sienten que) viven la mayor parte de las personas y sus organizaciones es “urgente” volver a poner el acento en el motivo por el que se crean las organizaciones: tener éxito.

En estos términos, la organización no es un "colectivo imaginado" para obtener y gestionar recursos, sino que es un "colectivo que aprende" a comprender, gestionar, innovar y mejorar los procesos por los cuales el conocimiento es creado, adquirido, interpretado, almacenado y utilizado para el objetivo de alcanzar el éxito para todos los miembros que la integran; una parte de este proceso es el logro y gestión de recursos, pero eso es TAN SOLO una parte... perder de vista esto, es correr el riesgo de perder a toda la organización.

Si no lo cree, mire por atrás de las historias de los grandes fracasos empresarios de los últimos 2006 años que confirman que alguien, dentro de esas organizaciones que hoy ya no existen, alguna vez pensó que el resultado o la acumulación de "cosas" era más importante que el procesamiento correcto del conocimiento pertinente en el momento oportuno.

En los procesos de crear conocimiento es más importante el contenido que el sistema⁽¹⁾.

La cultura de la “urgencia” está haciendo estragos en lo macro y en lo micro de la sociedad contemporánea. A tal punto que a veces parece que son más importantes "los

sistemas" que la gente que los diseña y, más grave aún, que la gente que los utiliza.

Hay gente que muere por esto. Porque cuando se pierde vista a la gente hay hacia un lado y otro de "los sistemas" se suelen producir "desastres" (accidentes enraizados en la historia que, aún siendo generalmente son advertidos con tiempo suficiente para evitarlos, no se evitan), que matan a algunas víctimas.

En realidad, hoy, en el (falso) "estado de urgencia" en el que (sienten que) viven la mayor parte de las personas y sus organizaciones es "urgente" volver a poner el acento en el motivo por el que se crean las organizaciones: tener éxito.

En estos términos, la organización no es un "colectivo imaginado" para obtener y gestionar recursos, sino que es un "colectivo que aprende" a comprender, gestionar, innovar y mejorar los procesos por los cuales el conocimiento es creado, adquirido, interpretado, almacenado y utilizado para el objetivo de alcanzar el éxito para todos los miembros que la integran; una parte de este proceso es el logro y gestión de recursos, pero eso es TAN SOLO una parte... perder de vista esto, es correr el riesgo de perder a toda la organización.

Si no lo cree, mire por atrás de las historias de los grandes fracasos empresarios de los últimos 20 años que confirman que alguien, dentro de esas organizaciones que hoy ya no existen, alguna vez pensó que el resultado o la acumulación de "cosas" era más importante que el procesamiento correcto del conocimiento pertinente en el momento oportuno.

¿Cuáles son los principios claves de un sistema eficiente para crear conocimiento organizacional eficaz?

No es una clasificación con "rigor científico", pero es verdadera. Aún con inciertos motivos, es un hecho que en toda organización se cumplen (con desviaciones mínimas) estas categorías: un tercio funciona muy bien y sigue aprendiendo, creciendo, contribuyendo con el "valor del negocio"; un tercio nada entre dos aguas y espera —"a ver qué pasa"; un tercio no funciona bien y de hecho, recurrentemente se desintegra y renueva. ¿Cómo reducimos este «estigma» y, en especial, ayudamos para que los tercios medio e inferior sean más eficaces?

¿Cómo podemos ayudar a las organizaciones a comprender que la utilización del conocimiento que ellas mismas son capaces de crear es el mejor camino para

hallar las mejores soluciones para sus problemas más complejos?

¿Cómo ayudarlas a utilizar sus conocimientos a la vez que comprendan que sus problemas más complejos precisamente están presentes porque no aplican correctamente lo que han aprendido en forma correcta?



Esta no es una «Gran» "declaración de misión", pero la revisamos cada tanto a ver si mejoran las cosas.

¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?

Que los contenidos pedagógicos del aprendizaje organizacional sean pertinentes para desarrollar tanto las competencias profesionales (capacidades y habilidades), como las emociones y las motivaciones para el mejor desempeño posible.

1. Que las metodologías didácticas de los procesos cognitivos sean igualmente atractivas (desafiantes de orden establecido) , como dinamizadoras tanto del conocimiento declarativo como procesal de una manera equilibrada.
2. Que los miembros más encumbrados y los mejores involucrados en los procesos de crear el conocimiento realicen el esfuerzo de atraer, seducir y motivar la participación de los miembros menos "involucrados", para asegurar que:
 - son atendidos todos los puntos de vista, en términos que la creación del conocimiento organizacional es un proceso "democrático", y
 - todo el conocimiento que se crea está disponible para ser utilizado por quien lo necesite para el bien común.
3. Bloqueos típicos:

- ✓ La “inmigración”. En países como España, por ejemplo, está causando un problema porque algunos “extranjeros” adolecen de una fuerza inhibitoria originada en sus diferencias culturales (étnicas y/o religiosas).
 - ✓ El “género” es, lastimosamente, aún una barrera; así como las diferencias generacionales (—“¡calla niñato!” o —“¿tú que sabes sobre esto, ¡mujer!?”) .
 - ✓ El punto tiene soluciones muy simples:
 - cortesía y trato interpersonal digno,
 - utilizar, sin temores ni pruritos, al «buen humor» aún cuando se estén tratando aspectos muy serios,
 - fomentar la cooperación mediante dinámicas grupales e incentivos que desalienten la competencia,
 - sintetizar el conocimiento de todos los individuos de un modo creativo para el mejor resultado de grupo.
4. Regularmente, crear la discusión colectiva acerca de la utilidad de los contenido aprendidos y el atractivo de las metodologías empleadas en el proceso de creación del conocimiento organizacional; preguntas que pocas veces se hacen hacia adentro y que, mucho menos, se responden hacia arriba:
- ¿Cómo nos comportamos como un grupo?
 - ¿Aplicamos los nuevos conceptos y habilidades que aprendimos? Si así no fuera, ¿qué deberíamos hacer de manera diferente?
 - ¿Vemos con claridad las relaciones entre lo que hemos aprendido, lo que nos ocurre, lo que quisiéramos que nos ocurra y lo que creemos que tenemos que hacer?
5. Al cabo de un tiempo, ¿utilizamos las destrezas y los instrumentos que hemos aprendido o los hemos abandonado y olvidado para volver a procedimientos en los que confiábamos anteriormente?

¿El estilo de liderazgo de nuestra organización es un motor apropiado para mantener el aprendizaje en funcionamiento y nos ayuda a seguir aprendiendo?

¿Surgen líderes informales o formales en la cantidad y con el estilo de conducción que necesitamos?
¿Necesitamos una fuente de liderazgo externo, o un proceso de coaching específico para que nuestros líderes formales sean más eficientes?

-
- (1) Esta “perogrullada”, desde el punto de vista del sentido común, no debe molestar a quien considera que esto es innecesario de ser escrito... porque no forma parte del paisaje del sentido común de la mayoría de los jóvenes profesionales que están colmando los centros donde se toman las decisiones encumbradas sobre lo que la gente debe aprender, cuándo y cómo debe aprenderlo...

HORGAN J. (1994): Scientific American, 271-1, 72. Traducido Al Español En: 1994, "¿Puede Explicarse La Conciencia?", Investigación Y Ciencia, 216, 70

GROF, Stanislav: “La Mente Holotrópica. Los Niveles De La Conciencia Humana”. Ed. Kairós. Psicología. Barcelona, 1999. 328 Págs

PETRI H.L., MISHKIN M. (1994): “Behaviorism, Cognitivism And The Neuropsychology Of Memory”. American Scientist 82, 30-37

<https://miclase.es>

<https://mariodehter.com>