

De la racionalidad mecánica al aprendizaje organizacional

José Arocena
octubre de 2013

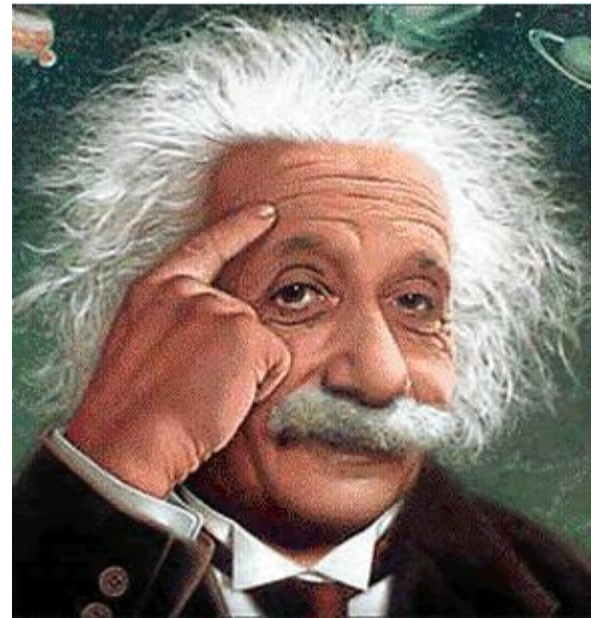
algunas
caracterizaciones de la
sociedad del
conocimiento

¿por qué “sociedad del conocimiento”?

- *“El aspecto esencial está constituido por una aceleración sin precedentes del ritmo de creación, acumulación y sin duda también de depreciación del conocimiento. Esta tendencia se plasma en particular en una fuerte intensidad del progreso científico y tecnológico.”*

sociedad del conocimiento

- cuando afirmamos que nuestra sociedad se puede definir como “sociedad del conocimiento”, queremos señalar que lo que se produce y se controla no es simple información
- la sociedad contemporánea **invierte en generación de conocimiento innovador** desde cada realidad particular



el software

- Las nuevas formas de mediación entre la mano humana y la materia son mucho más flexibles
- El software es el que se modifica, se desarrolla, genera nuevas y más perfectas operaciones para obtener resultados altamente especializados.



elites innovadoras



- esta definición probablemente lleve implícita una tendencia contemporánea al desarrollo de elites innovadoras, que se estructurarían como las nuevas clases dirigentes

la brecha

- todas las sociedades cuando se organizan generan brechas:
 - las sociedades agrarias generaban una brecha entre quienes poseían y quienes no poseían la tierra
 - las sociedades industriales generaban una brecha entre quienes poseían y quienes no poseían los medios de producción
 - la sociedad del conocimiento genera una brecha entre quienes poseen y quienes no poseen el conocimiento pertinente

el acceso

- en todas las sociedades hay quienes acceden a los bienes generados y quienes no acceden a esos bienes:
 - en las sociedades agrarias había quienes accedían a lo producido por la explotación de la tierra y quienes no accedían
 - en las sociedades industriales había quienes accedían a los bienes producidos y quienes no accedían a esos bienes
 - en la sociedad del conocimiento hay quienes acceden al instrumental digital producido por un conocimiento en permanente cambio y quienes no acceden a ese instrumental

aumentar el acceso y disminuir la brecha

- en las sociedades agrarias se fue distribuyendo la tierra por distintos mecanismos
- en las sociedades industriales se intentó distribuir el capital industrial mediante la participación en las acciones
- en la sociedad del conocimiento se intenta distribuir el instrumental digital (plan ceibal) para mejorar el acceso y disminuir la brecha

las respuestas de las
organizaciones

la organización responde a la nueva forma social

1. el aprendizaje y la inteligencia organizacional
2. las redes sociales de intercambio y aprendizaje
3. las nuevas categorías de análisis
4. la gestión del conocimiento y los modelos de excelencia
5. la nueva racionalidad e identidad del actor

1. el aprendizaje y la inteligencia organizacional

el aprendizaje organizacional



- el hecho de organizarse para alcanzar un objetivo común, supone invertir conocimiento orientado a aprender las lecciones del funcionamiento mismo de la organización, aprender de los

los resultados del aprendizaje

el aprendizaje a partir de los errores permite llegar a:

- soluciones de nivel aceptable
- vivir con una incertidumbre relativa
- saber que la búsqueda tiene límites
- reducir la anarquía organizada
- nuevos modelos de juego con sus

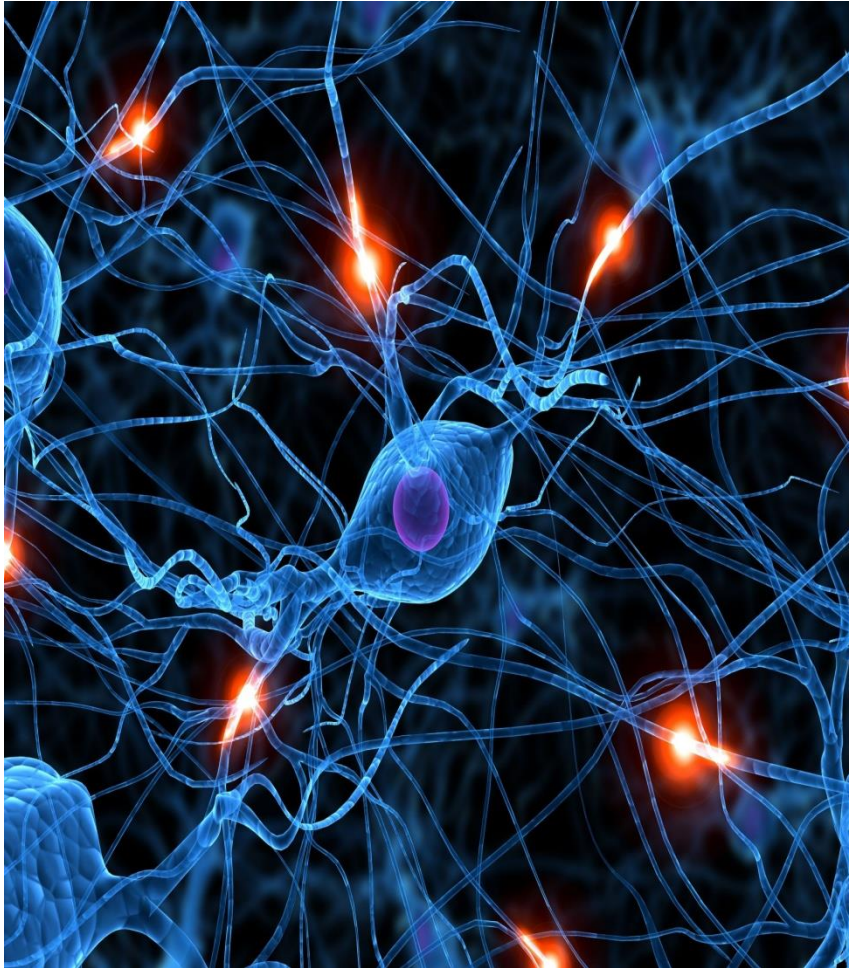


del mecanicismo tayloriano

- para Taylor, lo fundamental fue generar una mecánica racional que asegurara productividad y rentabilidad
- el trabajo debía fragmentarse de manera que el más mínimo gesto estuviera previsto
- no debía admitirse



a las organizaciones inteligentes



- hoy los analistas debaten sobre como transformar un funcionamiento organizacional mecánico, en un conjunto inteligente, capaz de aprender, generando conocimiento de sí mismo y de su

visión sistémica

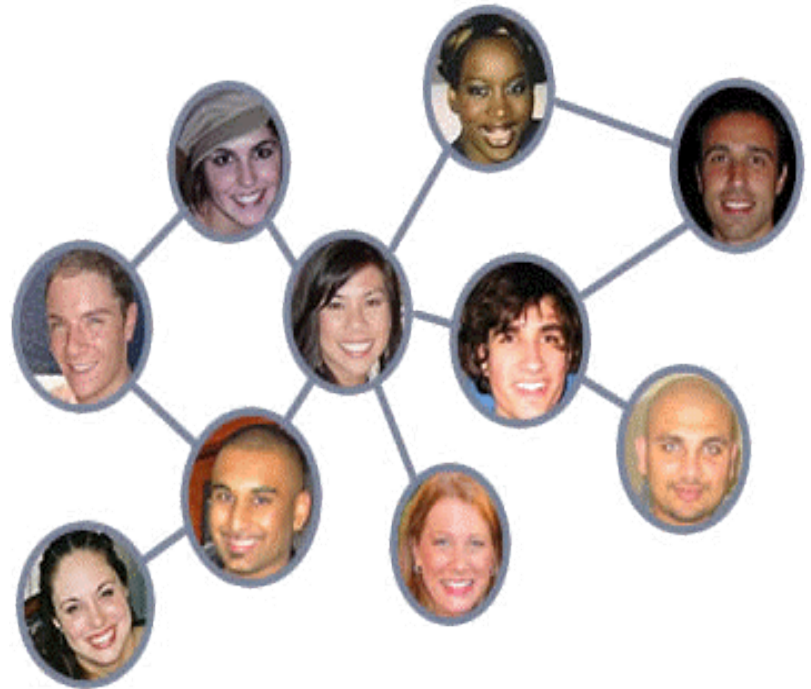
- las llamadas organizaciones inteligentes, son aquellas que al integrar el conjunto de sus procesos en una **visión sistémica**, son capaces de comprender las claves cognitivas y emocionales de su propio funcionamiento y de



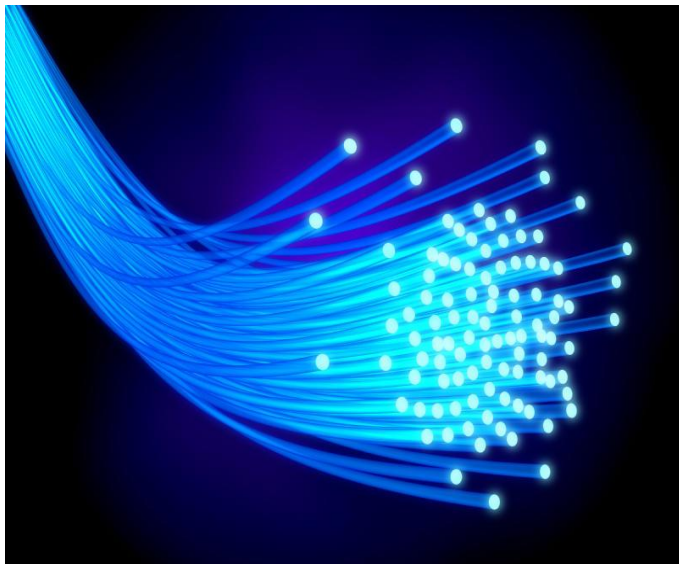
2. las redes de intercambio y aprendizaje

redes de intercambio y aprendizaje

a diferencia de la organización, la red no tiene una estructura formal, ni una jerarquía con atribuciones muy precisas y sus miembros no tienen asignadas funciones pre-definidas; en cuanto a los objetivos, ellos se van definiendo a medida que la red evoluciona, cambia, se fortalece o



redes flexibles



Se reconoce en general que la red tiene ventajas por su dinamismo y flexibilidad, que le permite adaptarse a las más diversas realidades y hacer frente a complejos problemas

redes de aprendizaje

- grupos conformados en redes multiplican las posibilidades de aprendizaje.
- una importante investigación en una empresa española aplicó la metodología del análisis de redes para identificar los factores que estimulan los procesos de aprendizaje organizacional:

antigüedad y conocimiento



- el factor que parece ocupar un lugar principal es el que se genera en torno a los miembros de la empresa que tienen una cierta antigüedad y que poseen por lo tanto una mayor experiencia y un mejor conocimiento del funcionamiento de la organización.

grupos de proyectos cohesionados

- La otra mecánica de constitución de red, se produce a través de la participación en proyectos que suponen una transferencia de conocimientos; en este caso, los autores señalan la importancia del fomento de grupos cohesionados.



3. las nuevas categorías de análisis

las herramientas teóricas

- multiplicidad teórica y metodológica
 - solo una multiplicidad de aproximaciones teóricas puede dar cuenta de la enorme diversidad de las lógicas de acción
 - todas esas aproximaciones en su diversidad e incluso con postulados contrarios, pueden generar alguna luz gracias a la confrontación y el debate.
- la acción se desarrolla en:
 - contextos históricos e institucionales
 - con componentes míticos
 - condicionada por dispositivos que se vuelven restricciones
 - se genera en un marco organizacional con una

conflicto y cooperación

la existencia
de la
cooperación y
el conflicto es
la esencia
misma
de las
organizaciones.
S.

“El análisis del vínculo social (en el seno de la empresa como en cualquier otro dominio de la vida social) pasa por la comprensión simultánea de lo que se refiere al cálculo estratégico y al ejercicio de la cooperación”

los posicionamientos metodológicos

- cuatro posibles posiciones:
 - el análisis de tipo académico “desde afuera”
 - la intervención que trabaja con los actores
 - los estudios solicitados a un “saber experto”
 - la intervención crítica que busca un cambio radical
- ***“Romper con la posición confortable de quien observa desde Sirio y participar al mismo tiempo de un movimiento de producción de conocimientos, aceptando el involucramiento en la acción, al costado de los actores en una perspectiva crítica”***

4. la gestión del conocimiento y los modelos de excelencia

la gestión tayloriana del conocimiento

- una nueva gestión de los conocimientos necesarios para producir, fue planteada por Taylor en términos de “gestión científica del trabajo”. Uno de los principios fundamentales de esta teoría es **la separación entre concepción y ejecución**, situando todo el esfuerzo en la racionalización de la producción
- son muchas las organizaciones que siguen actualmente reproduciendo lógicas taylorianas en la definición
 - del puesto de trabajo,
 - de la forma de remunerar ligada más al puesto que

calidad y gestión del conocimiento

- la respuesta a mercados cada vez más exigentes en conocimiento aplicado, exige una permanente innovación; lo que actualmente es “valor” es la producción de conocimiento innovador
- la gestión de ese conocimiento innovador esta hoy impulsada por la búsqueda de la calidad y la excelencia que satisfaga a todas las partes
- la gestión del conocimiento está relacionada con esa búsqueda de la calidad porque habrá un mejor aprovechamiento del conocimiento disponible cuando se funcione en el marco de los modelos de excelencia

los principios de gestión subyacentes en los modelos de excelencia

- *orientación a los resultados y a la creación de valor*
- *gestión orientada a la satisfacción del cliente externo*
- *liderazgo, compromiso de la alta dirección y coherencia con los objetivos*
- *gestión basada en procesos y en hechos*
- *desarrollo e implicación de las personas*
- *proceso continuo de aprendizaje y mejora*
- *innovación permanente*
- *desarrollo de alianzas*
- *responsabilidad social*
- *agilidad y flexibilidad*

innovación intensiva

En materia de gestión del conocimiento, algunos autores han propuesto como punto de partida la definición de nuestra sociedad contemporánea como de “capitalismo de innovación intensiva”

“Innovación intensiva significa que todos los modos de formación del valor están relacionados en adelante por una lógica de la innovación; la tecnología no es sino uno de estos modos entre otros. Las empresas actúan en mercados en los que la innovación puede referirse indiferentemente a las calidades funcionales o comunicativas de un producto, su estilo, los que lo acompañan, los valores humanitarios o ambientales que expresa o respeta, etc. En resumen la innovación está en todas partes y puede llegar de donde no se la espera”

Armand Hatchuel, Pascal Le Masson, Benoît Weil, “De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción”, *Revue Internationale de Sciences Sociales*, N°171, París, marzo 2002

aprendizajes colectivos

- el capitalismo de innovación intensiva desestabiliza productos, sistemas, procedimientos, pero también oficios, saberes concretos, técnicas
- la reconstitución de objetos y saberes debe ser permanente en los procesos de innovación intensiva.
- esto supone aprendizajes colectivos que las organizaciones orientadas a la concepción, son capaces de generar porque existe una recreación posible de esos objetos y esos saberes amenazados por la innovación intensiva

el paradigma de la concepción

la gestión del conocimiento se debería caracterizar no como un problema de gestión, sino como una crisis del modelo de acción colectivo en las empresas basado en el paradigma de la producción

“Los grandes principios que han estructurado la empresa desde hace un siglo, procedían de un paradigma de la producción. Pues bien, ese paradigma ya no está adaptado a un capitalismo de innovación intensiva y hoy día es preciso adoptar un paradigma de la concepción ya que es en esta perspectiva en la que se determina la regeneración de la empresa y de su identidad: la producción debe entonces pensarse como un momento crucial del proceso de concepción, mientras que teníamos la tendencia a pensar lo contrario. Esto es lo que está en juego detrás del éxito de una noción tan problemática como la gestión de los conocimientos.”

**5. la nueva
racionalidad e
identidad del actor**

un actor no rutinario

la organización contemporánea no necesita del ser humano que a lo largo de la jornada realiza actos rutinarios y repetitivos; para eso existen los robots de todas las especies que ya están actuando ante nuestros ojos; en las próximas décadas se perfeccionarán aun más.

el artesano

en la racionalidad
del artesano hay
inversión de
conocimiento
repetitivo en un
proceso de muy
lenta renovación
técnica



el obrero industrial

en la racionalidad del obrero industrial hay inversión de conocimiento repetitivo reduciendo su creatividad y fomentando su actividad dentro de los caminos previamente establecidos



el operador informático

en la racionalidad del operador informático contemporáneo hay inversión de conocimiento, se estimula la habilidad para salirse de lo esperado y arriesgarse a proponer nuevas vías que mejoren lo que siempre se ha hecho; todo esto en un marco de un cambio



cultura e identidad: la diferencia

- la centralidad del conocimiento pone de relieve **la diferencia** como componente básico de la cultura organizacional:
 - el acceso al conocimiento es siempre diverso, se procesa de infinitas maneras en cada una de las experiencias vitales de los actores
 - los grados de control del conocimiento son también

aprender a aprender

- la sociedad actual necesita una mezcla de aprendizajes básicos, con reciclajes permanentes y con una capacidad de visión globalizadora que a veces se contrapone a la hiper-especialización.
- los teóricos de la educación hablan de “aprender a aprender”, es decir de una **apertura permanente al saber cambiante en un entorno aleatorio.**

la organización horizontal

- la organización humana expresará todo este proceso acentuando su capacidad de respuesta diferenciada a un mercado altamente especializado:
 - esto significa que en su sistema interno deberá también estimular la diferencia como una forma de responder mejor a cada una de las diferencias del entorno
 - en esa organización horizontal y multiforme, el actor obtendrá reconocimiento por su capacidad de ser diferente y de asegurar de esta forma, la generación de respuestas pertinentes frente a ese entorno en

gracias