

# Apuntes sobre Gestión de la Complejidad en las Organizaciones

Buenos Aires, septiembre 2017

---

(Documento de circulación interna)

Mercedes Jones

Texto adaptado de Etkin, Jorge R. (2005) *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones- La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*- Buenos Aires, Granica. Capítulo 5-<sup>1</sup>

## Estrategias de Crecimiento

### LA ESTRATEGIA DE CONJUNTO

El concepto de estrategia sirve para la toma de decisiones y puede aplicarse en distintos niveles de la organización. Cuando se habla de estrategia global se la ubica en el plano de la alta dirección. En las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se la ubica en el nivel de la Comisión Directiva o del Consejo de Administración.

La estrategia global es la que responde a las preguntas básicas de la organización. Por ejemplo: ¿cuáles son los programas y proyectos que es posible y deseable realizar para cumplir con la misión? ¿Estos programas permiten darle continuidad y crecimiento a la organización? ¿Cómo crear y obtener los recursos futuros necesarios? ¿Dónde aplicar e invertir los recursos?

A partir de un cierto tamaño o de una cierta dimensión de la organización el crecimiento requiere avanzar con nuevos proyectos o programas y áreas o personas específicas que los desarrollen. La ampliación de las actividades básicas de la organización -más allá de las tradicionales- puede concretarse de diferentes maneras. Las empresas tienen más experiencia que las organizaciones sociales en las estrategias de expansión. Por lo cual, resultará positivo conocerlas e inspirarse en ellas.

Una mirada estratégica implica aprovechar los conocimientos o las competencias centrales de la organización para cubrir un espectro más amplio de necesidades en la comunidad. Esto tiene que ver con las *estrategias inteligentes*, así llamadas porque se refieren a la plena utilización del capital intelectual de la entidad. Este enfoque implica emplear todos los conocimientos, incluida la inteligencia emocional, para agregar valor a una institución y cumplir con la misión.

El concepto de inteligencia se refiere no sólo a la aplicación del conocimiento, sino también al desarrollo del potencial creativo de la organización orientado a las nuevas necesidades sociales y a las oportunidades que brindan.

La planificación lleva a imaginar la organización como una trama de unidades estratégicas para cuyos responsables la pregunta vital es entender qué están haciendo para el cumplimiento de la misión, cuáles son sus requisitos de funcionamiento y cuáles son las posibilidades de ser sustentables en lo que se hace. Pero, buscando agregar valor a la institución.

---

<sup>1</sup> Este documento se preparó como material de lectura dentro del Programa de Desarrollo para Organizaciones Sociales 2017. Se trató de mantener el espíritu de la redacción original realizando la síntesis de los párrafos significativos. Se excluyeron algunos temas del capítulo, modificando las referencias empresariales y de mercado e incluyendo en su lugar ejemplos propios de las organizaciones de la sociedad civil. Se utilizó terminología específica con reflexiones complementarias de otros autores y de la autora de este documento..

El enfoque estratégico se pregunta por el potencial de la organización, por las competencias o aptitudes básicas que la distinguen y que le permitirán mantenerse y crecer en el futuro. En general, se considera también la potencialidad de la organización para mejorar dichas aptitudes en el tiempo, es decir, su disposición al aprendizaje.

Se habla de *capacidades nucleares* en el sentido que son distintivas de cada organización y son consideradas cruciales para los beneficiarios. Peter Senge, afirma que las organizaciones con mejor predisposición para aprender lo consiguen desarrollando competencias en las áreas de la aspiración, de la reflexión y de la comprensión de la complejidad. Estas son tres capacidades nucleares.

## **1. La integración y diversificación**

La decisión de diversificación de los programas y servicios trae como lógica consecuencia la necesidad de integrarlos con los ya existentes en un plan global basado en la mirada de la organización como un conjunto, un sistema.

Por otra parte, se crea valor cuando las distintas unidades, áreas y programas comparten las actividades, ciertas experiencias y conocimientos. Por ejemplo, se comienza el desarrollo de una nueva iniciativa conjunta con el municipio y algunas áreas de la organización ya han trabajado con el gobierno en el pasado. Estas áreas se toman el tiempo necesario para colaborar con el equipo a cargo del nuevo programa, les facilitan información y les dan acceso a materiales y registros anteriores que enriquecerán la nueva experiencia. Desde el enfoque estratégico, la ventaja radica en que se pueden transferir habilidades y capacidades entre dichas unidades.

Una fuente de problemas que debería evitarse es cuando los distintos programas de una organización, buscando su sustentabilidad o continuidad, se ponen a competir entre sí por recursos. También es difícil incrementar el valor del conjunto cuando la organización se expande realizando nuevas acciones y servicios –para las que se obtuvieron fondos- pero que no se relacionan con su misión.

En este sentido, el concepto de estrategia institucional no puede aislarse de otras decisiones de planificación de la entidad, con las que interactúa, como la misión, los valores, los objetivos y las normas de la organización. Estas decisiones están relacionadas ya que una estrategia institucional es un patrón de medidas que integra objetivos, propósitos y metas. Es un modelo que define las principales políticas y planes para lograr dichas metas, describe con claridad la esfera de lo social que la organización aspira transformar y explicita los logros de manera verificable. Es un plan que implica comprometer significativos recursos para el largo plazo tomando en cuenta un entorno cambiante.

La estrategia institucional general es un concepto extensible a un amplio espectro de organizaciones cuyo desarrollo requiere avanzar en varios frentes a la vez, donde operan múltiples actores o fuerzas ambientales. Las fuerzas se refieren a los grupos que condicionan o pueden influir en su crecimiento, como los usuarios-beneficiarios, los proveedores, las entidades de apoyo, los organismos gubernamentales. En el caso de una organización del área salud para ampliar su ámbito de operaciones o crecer en los servicios que brindan necesita acordar, convenir, pactar o asociar con otras instituciones del medio que disponen de recursos o capacidades completarías.

La estrategia institucional se refiere a la negociación de conjunto, como unidad o sistema, frente a los actores externos. E implica tomar posición respecto de las opciones de futuro que mejorar la situación de ciertos actores y postergan a otros. En este sentido, la estrategia se relaciona con

acuerdos de índole política. En su definición intervienen las necesidades y los fines de distintos actores internos y externos, no sólo los miembros de la comisión directiva, el equipo de gestión o los voluntarios sino también a proveedores, empresas que apoyan la entidad, organizaciones voluntarias asociadas, redes, organismos de regulación, gobierno local, entre otros. Se habla de los *stakeholders* (públicos interesados) para hacer referencia a estos grupos internos y externos con intereses e influencias sobre la organización, cuyos aportes y demandas legítimas - la organización- no puede ignorar.

La estrategia global es integradora. Busca la coordinación de esfuerzos en lo interno y es un enfoque que trata de diferenciarse y adaptarse en relación con los factores del medio externo. En este sentido, su ámbito de aplicación es más amplio que el de la propia organización.

## **2. La formación de alianzas**

Aún en el mundo de los negocios el diseño de la estrategia basado exclusivamente en el modelo de la competencia, la necesidad de enfrentar los movimientos de los adversarios o resistir los desafíos de la naturaleza es una tendencia cada vez menos predominante. Las decisiones estratégicas actualmente incluyen una actitud integradora, un intento de complementar capacidades y esfuerzos mediante acuerdos de cooperación, asociaciones y alianzas. En estos casos se trata de mejorar la efectividad ya no con la confrontación y la competencia destructiva sino con el mutuo respaldo de las capacidades disponibles, en particular las tecnologías y los conocimientos.

Según el enfoque de las alianzas, las organizaciones de distintos sectores realizan acuerdos donde se establecen sus aportes y esfuerzos para el nuevo proyecto. El campo de las alianzas estratégicas lleva a redefinir los límites de la organización. Porque los acuerdos significan crear administraciones conjuntas, realizar la rotación de las responsabilidades y liderazgos compartidos, participar de los fondos y planes coordinados en el largo plazo. En algún sentido, es cierto que la alianza implica alguna pérdida en la autonomía decisoria. La alianza se basa en una relación entre entidades donde las fronteras se hacen borrosas porque a través de ellas fluyen el conocimiento y los recursos necesarios para gestionar el nuevo emprendimiento. Cada entidad busca cubrir sus carencias con los excedentes y las capacidades de la otra.

En el marco de estos acuerdos para la acción conjunta (alianzas, redes, gestión asociada, relaciones sinérgicas, clusters) se trata de integrar y compartir recursos, experiencias, capacidades. La alianza lleva ventajas mutuas y resultados que son compartidos según las fórmulas de participación acordadas previamente.

Las estrategias de colaboración entre entidades es una perspectiva creativa que mejora los respectivos planes de crecimiento de los involucrados; implica un valor agregado en cuanto a los activos y las capacidades existentes entre las partes. La estrategia de la asociación colaborativa con otros no se trata de una decisión aislada sino de un movimiento que se ubica en un tablero más amplio y con una perspectiva de largo plazo.

Los acuerdos de colaboración son una forma de integrar el saber disponible en otros lugares que al ser aplicable agrega valor. Desde los conocimientos, estos procesos son expansivos en el sentido que permiten a las organizaciones superar los límites de la propia experiencia y acceder a las capacidades de otras entidades con procesos más actualizados. Pueden acoplarse con servicios más novedosos para compensar las limitaciones de los propios.

Las estrategias de colaboración implican, por tanto, una redefinición de la organización, en particular en cuanto a su identidad y el control de los recursos que pueden comenzar a gestionarse de manera conjunta. La participación en proceso de colaboración convierte a una organización aislada o amurallada en parte de una trama de relaciones. Se produce un doble juego donde la entidad, sin perder la identidad ni dejar de lado su misión pasa a ser un elemento en una compleja trama de relaciones. El salto de organización aislada a ser elemento de una red puede verse como el resultado de un enfoque estratégico de *ventajas colaborativas* para la sustentabilidad de los miembros en un entorno con demandas crecientes y recursos escasos.

Los acuerdos de colaboración entre organizaciones varían en intensidad y sustentabilidad en el tiempo. A veces se trata de una unión acotada que permite simplemente a los integrantes acceder a una tecnología muy costosa. Por ejemplo, compartir entre varias organizaciones de la sociedad civil y empresas de salud el uso de un mamógrafo. En otros casos, las partes sólo se unen para realizar acciones específicas de largo plazo, desarrollan programas complejos sin perder la autonomía de las operaciones y comparten la administración de los recursos.

### **3. La planificación estratégica**

En un contexto de cambios continuos, la planificación no puede basarse solamente en la experiencia y las capacidades históricas. Se requiere aplicar los recursos a los objetivos predefinidos, y también disponer de una capacidad de dar respuesta a nuevas situaciones e incorporar nuevos conocimientos. En los ambientes cada vez más asociados al riesgo y la incertidumbre las organizaciones pueden disponer de una manera estratégica de pensar y actuar. Al mirar hacia el futuro, no sólo deben estimar los recursos necesarios para seguir un camino conocido, sino también plantear la posibilidad de repensar el rumbo de la organización sumando las propias capacidades y las de las otras entidades asociadas.

Aunque no todo puede anticiparse, la actitud estratégica implica una combinación de exploración y anticipación del futuro con el conocimiento que brinda la respuesta cotidiana a lo imprevisto en una combinación de capacidad propia y ampliada con la de los otros.

La planificación estratégica es efectiva cuando logra ser algo más que un ejercicio de imaginación. La planificación de este tipo no es sólo un ejercicio de predicción o pronóstico del futuro. Tiene un fuerte componente de intencionalidad. Es pensar qué debería ser la organización sin atarse a las limitaciones actuales. Una pregunta básica es: si hoy no estuviéramos comprometidos con estas actividades ¿las mantendríamos?. Si tuviéramos dinero nuestro de libre disponibilidad ¿En qué lo invertiríamos? Es decir, si tuviéramos amplia libertad de decisión respecto de los temas a elegir ¿Cuál sería nuestra agenda? Para llegar a los resultados deseados ¿qué deberíamos empezar a hacer hoy? Respecto del futuro no se trata de encontrar los cursos más probables de los hechos para adaptarse a ellos, sino de modificar las posibilidades en el sentido más conveniente para la organización, realizar los cambios de rumbo que sean necesarios.

La planificación requerida en las organizaciones no es un mero ejercicio intelectual o académico, sino que debe formar parte de un proyecto de transformación concreto que tome en cuenta al conjunto de la organización. No se trata, por ejemplo, de la actualización de la tecnología en la institución. La utilidad del plan no consiste en lograr mayor coordinación o un nuevo conocimiento sobre el futuro sino que se trata de poner en marcha un *cambio estratégico*. El futuro requiere poner en marcha cambios en el aquí y ahora. Por ejemplo, si una entidad quiere tener mayor visibilidad social en el futuro, habrá que comenzar de inmediato con los mensajes y las acciones concretas que formarán parte de una campaña de difusión. Llevará un largo tiempo hasta que sus efectos sean completados con el logro de mayor visibilidad institucional.

La planificación es una decisión con una fuerte connotación temporal. O sea. Implica un manejo de los tiempos y la coordinación de las decisiones que tienen efectos sobre distintos momentos y fases de la vida institucional. Peter Druker lo expresa sintéticamente diciendo que la planificación estratégica se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales, sincroniza en el presente un elevado número de actividades con períodos de tiempo divergentes. Lo estratégico se refiere a las decisiones que se deben tomar en la actualidad para lograr implantar cambios en el futuro y obtener resultados deseados y definidos en el plan.

#### **4. Las premisas de proyección**

Se ha visto que el concepto de estrategia institucional se refiere a las decisiones básicas respecto de la continuidad de la organización en el futuro. Estas decisiones pueden referirse a las formas de crecimiento o sustentabilidad, a modos de integrarse o diversificarse con una perspectiva de largo plazo. Es un concepto que alude a la coordinación de la diversidad de proyectos, programas, servicios y áreas de trabajo que coexisten en la organización y permiten el cumplimiento de su misión.

La estrategia global es una toma de posición, refleja el marco de referencia y los valores de una entidad. Al mismo tiempo es un plan que tiene en cuenta futuros posibles y alternativos, explora escenarios diversos para la organización. Esta planificación implica una comparación de las capacidades requeridas con las capacidades actuales, y potenciales, para realizar un análisis de la brecha existente entre ellas. En este proceso surgen ideas para el desarrollo propio de la institución, el fortalecimiento de los talentos existentes y el aumento o adquisición de nuevas capacidades.

La planificación incluye tareas de análisis de aquello que conviene sostener y fortalecer y aquello que se podría modificar, de diseño de alternativas y también de definición de una propuesta concreta que incluya estos procesos de permanencia y cambio. Pero la mirada del futuro en la actualidad ya no es una tarea estrictamente de planificación de largo plazo. Paul Valery, decía que el futuro ya no es lo que era. Las posibilidades de predecir lo que va a acontecer se hacen en el momento actual más difusas y falibles. No quiero decir que el "futuro del pasado" fuera predecible en un grado importante. Pero, la historia muestra que en el siglo pasado era posible identificar ciertas variables o factores que tendían a repetirse con cierta constancia y desde allí se podían dibujar mundos futuros bastante parecidos a los presentes. Hoy esa propiedad es bastante más remota. La incertidumbre, es un rasgo distintivo del entorno en el que toca moverse a las organizaciones sociales, empresas y reparticiones gubernamentales sin excepción.

En un ambiente incierto y de aceleración de los cambios se modifican lentamente las premisas de proyección y resurgen otras metodologías de trabajo y previsión institucional. Herramientas eficaces que sostienen que la realidad es observable desde una perspectiva compleja que resultan ser casi antagonistas de las perspectivas lineales de la planificación propia del pronóstico.

Estas metodologías afirman que el futuro es múltiple, por lo tanto no es único. Tienen la convicción de que el futuro no se predice, se construye. En este sentido, se habla de prospectiva estratégica como una metodología que permite administrar la incertidumbre y actuar sobre ella. El pasado y el presente brindan indicaciones de cómo actuar pero, en este enfoque, el futuro es susceptible de ser modelado. La prospectiva estratégica permite la previsión, define acciones concretas en el presente y, de esa manera, es también preventiva. Al pensar el futuro como proyecto se busca estructurar futuros en términos alternativos. Pero al mismo tiempo no se promueve un futuro similar al presente sino que se busca siempre un futuro distinto, y mejor que el presente.

## 5. La exploración del futuro

Los nuevos conceptos, tales como explorar e imaginar escenarios futuros, distinguen la formulación de la prospectiva estratégica respecto de los planes y programas tradicionales. Un plan convencional también analiza y anticipa los cambios en el entorno, pero la propuesta de futuro se diseña a partir de objetivos predefinidos y no ajustables. Hay un solo modelo posible. El enfoque de la prospectiva estratégica se pregunta también por los ajustes en los objetivos al considerar que el futuro es múltiple.

Un plan con alternativas es necesario cuando las acciones potenciales o las respuestas del medio son impredecibles y pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado. No se trata de hacer una simple proyección o una predicción sobre el comportamiento de las variables críticas del sistema organizacional presente. Tampoco es la asignación de valores previsibles a los factores actuales.

Este enfoque no es una etapa del plan, sino un marco de referencia que se integra al proceso. Es una forma de pensar que requiere una visión de futuro compartida, múltiple, que es de orden cualitativo y que incluye también una definición concreta sobre los cambios específicos propuestos.

Hay una cierta contradicción en intentar hacer una previsión de las discontinuidades. Pero ya no es posible insistir con los puntos fuertes del pasado, y ello es una limitación para el enfoque de la planificación tradicional. De manera que según estas tendencias en la organización tendrían que coexistir dos clases de metas y de herramientas para la acción: las de largo plazo y las del rendimiento en el corto plazo. La primera requiere anticipación, formarse imágenes del futuro y la búsqueda de respuestas innovadoras. Las segundas admiten que la planificación puede ser muy útil en la movilización de la eficacia de la entidad en el cumplimiento de las metas operativas.

Las primeras requieren un enfoque prospectivo. Según Bernardo Maresca la prospectiva<sup>2</sup>, es nuevamente puesta en valor porque trabaja con una amplia gama de posibles escenarios futuros de modo que los acontecimientos por venir están incluidos en un sistema abierto. La prospectiva pretende establecer un modelo ideal simplificado de los distintos escenarios que pueden ocurrir en un futuro más o menos determinado.

La prospectiva requiere primero un acto imaginativo. Luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y, por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses, y capacidad de una organización para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Incluye una metodología de planificación interactiva y demanda la toma de decisiones para implementarla.

Ahora bien, cualquiera sea la forma en que se defina la prospectiva, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra y, sobre todo, la opción que presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables (futuros deseables) y futuribles (futuros posibles)<sup>3</sup>. La planificación proactiva e interactiva de este enfoque se propone crear el futuro y para ello se consideran las capacidades potenciales de la organización, los desafíos y las posibilidades que ofrece el

---

<sup>2</sup> Prospectiva, del latín "prospicere", significa "mirar a lo lejos". Gastón Berger, en 1957, utilizó el término con el significado "avisorar el futuro" o "imaginar los futuros posibles". En ese mismo año funda en París el Centro Internacional de Prospectiva. A partir de la década del 60 la prospectiva comenzó a perfilarse como una disciplina autónoma.

<sup>3</sup> Miklos, Tomás y Tello, María Elena. "Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro". México, Noriega Editores, 1995, pág. 56.

contexto. En la planificación prospectiva importa mantener un proceso innovador en marcha, antes que establecer “el mejor” de los planes. La base de este método es concebir el futuro mediante suposiciones compartidas y posibilidades imaginadas y no predicciones o pronósticos que finalmente serán incorrectos. La actividad no empieza y termina con un plan aprobado por la comisión directiva sino que se trata de un proceso continuo que exige acción y ajustes permanentes. Para lidiar con lo imprevisto se incluyen en los planes el diseño de las formas de seguimiento de los proyectos mediante controles y realimentación, o monitoreo de los avances pero se contemplan la evaluación crítica de los objetivos y su eventual modificación a medida que se van desarrollando las actividades. Esto produce un aprendizaje hacia adelante que mejora las decisiones y también los resultados.

## COOPERACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La idea de las fuerzas que actúan en cada sector de la sociedad se refiere a las relaciones de poder, el juego de amenazas, a las barreras y obstáculos que han de vencer los participantes – competidores- para cumplir con sus metas. También puede darse una realidad no agresiva en el entorno competitivo donde actúa la organización. La ayuda o el esfuerzo concertado no solamente ocurren en el marco de las instituciones cooperativas o en un contexto de planificación centralizada. También dentro del modelo de competitividad se producen relaciones de complementación, por ejemplo, entre empresas o entre organizaciones de la sociedad civil.

Se señala que muchas estructuras organizativas del siglo XXI permanecerán centradas tanto en la cooperación como en la competencia. Un cierto número de corporaciones trabajarán juntas para expandir el valor añadido de su grupo. El trabajo en redes de colaboración entre organizaciones sociales es un típico ejemplo. La red como conjunto se enfrenta a la competencia con otros grupos y la dinámica organizativa busca la colaboración y mejorar los resultados de todos los participantes de la red. Pero, es posible que fuera de la red los mismos miembros compitan por fondos o recursos.

También las organizaciones pueden unirse temporalmente como socias de un proyecto con otras entidades que tienen la capacidad requerida para esa iniciativa específica. Esta dinámica origina la llamada *tela de araña creativa* que es un modelo organizativo alternativo al de la organización única o integrada verticalmente. La característica de estos enlaces es que las entidades mantienen su condición de partes o socias al mismo tiempo que su autonomía, no se diluyen en una nueva organización centralizada. La articulación puede darse por la conexión directa o intercambio de servicios entre ellas o también aportando ideas a un proyecto conjunto. Por ejemplo, la Universidad Di Tella, el CEDES y la Universidad de San Andrés –todas entidades sin fines de lucro autónomas- crearon juntas el posgrado en organizaciones sin fines de lucro.

La idea del enlace colaborativo supone un acuerdo sobre objetivos básicos, más allá de los intereses de cada sector. En el campo de la salud puede pensarse en una trama organizada formada por prestadores, organizaciones de pacientes, y grupos de usuarios, laboratorios, asociaciones de integrantes del equipo de salud, institutos de capacitación profesional. En esta trama existen procesos compartidos, objetivos comunes -e inclusive competencia o confrontación- pero la relación de colaboración hace posible producir mejoras en la prestación de la salud como una realidad de conjunto.

Por otra parte los pasos para agregar valor en la tarea colectiva se preparan y se brindan por medio de la información, el conocimiento y las redes de comunicación. En muchos casos, se trata de aprovechar las herramientas informáticas para poner en contacto a las distintas partes involucradas. El resultado desde el punto de vista estructural es que las organizaciones -para

colaborar entre sí- pueden disponer de una cadena de valor física y otra virtual ya que ambas se complementan.

## EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VALOR

Cuando se habla de conocimiento se hace referencia a un concepto más amplio que la información, los medios y la tecnología utilizada para transmitir datos. La información se refiere a los datos organizados con un propósito, que son significativos o tienen sentido para quienes los reciben, y los mueve a tomar una decisión y realizar una acción.

El conocimiento es un concepto que se refiere a la capacidad de encontrar sentido en la información y hacerla parte de un análisis, reflexión o comportamiento decisorio. El concepto se aplica a una capacidad intelectual disponible y utilizable en las organizaciones. En el plano de los individuos incluye el saber razonado –que puede explicarse-, la experiencia formada acerca de ciertos temas, las ideas y creencias asociadas con esos asuntos. También se incluyen los conceptos incorporados por medio de la capacitación y los procesos de aprendizaje.

En el nivel de la organización, el conocimiento se refiere al saber que se forma con el conjunto de principios objetivos, valores, políticas, métodos, procedimientos y prácticas cotidianas. Estos elementos del saber organizacional no son opiniones personales, sino que funcionan como expectativas o pautas reconocidas por los integrantes de cada institución. Este conocimiento forma parte del capital intangible o intelectual de la organización.

En cuanto a la dimensión temporal, el conocimiento es un saber que se refiere a lo pasado, presente y a lo proyectado. Se expresa, refleja y transmite en las comunicaciones, en las prácticas, en las memorias y en los registros de la entidad. El conocimiento también se manifiesta en las imágenes que hacen al orden simbólico de la organización, por ejemplo, en lo referido a las creencias, los modelos mentales, valores y elementos culturales. En el conocimiento se incluyen los elementos emocionales que operan en la llamada inteligencia emocional. Lo emocional importa porque refleja, por ejemplo, el compromiso de las personas hacia la organización.

Una parte importante del conocimiento de los individuos como integrantes de una organización son las “*comunidades de práctica*”. En los grupos, el tejido social permite desarrollar un conocimiento en el plano de lo implícito que no surge de los manuales de procedimientos de la entidad o las instrucciones de los responsables, sino del hecho de trabajar juntos en cierto contexto. Este componente fundamental del conocimiento en la organización es de difícil expresión: se trata de habilidades o respuestas que no provienen del aula o de la academia, sino que se desarrollan con el tiempo, la práctica y la interacción social.

Tal como afirma M. Polanyi, existe una destreza práctica que se logra mediante la observancia de una serie de reglas que la persona que las sigue no reconoce como tales. En ese sentido, podemos saber más de lo que podemos decir. Para las organizaciones el *conocimiento tácito* es un saber en acción, que no vale para lo inesperado o novedoso, sino en las situaciones cotidianas. Se puede transmitir y un mecanismo importante es el del aprendiz, que aprende haciendo y viendo cómo lo hacen otros. Adquiere conocimiento, aprende, trabajando con los expertos.

El conocimiento compartido puede ser también *conocimiento reflexivo* que se refiere al saber que se desarrolla sobre la propia organización, sus propósitos, sus integrantes, sus funciones, la descripción de los recursos disponibles y los límites o espacios en los cuales actúa la organización. Este conocimiento es vital para que ella pueda actuar en forma cohesionada y



permite a los integrantes hablar en términos de “*nuestra organización*” o referirse a “*esta es la forma en que se hacen las cosas aquí*” son procesos identificatorios que realizan los integrantes.

El conocimiento compartido es un rasgo distintivo de la organización, difícil de trasladar a otros dominios. Esta *sabiduría colectiva* no es un objeto copiable o reproducible fácilmente porque se relaciona con el ambiente laboral en el que se produce. Los dispositivos tecnológicos novedosos pueden ser copiados, las buenas prácticas de una organización pueden ser imitadas e inclusive mejoradas pero el *conocimiento innovador* que las produjo no se agota con ellas.

Cuando son partes de una cultura del conocimiento, esas ideas llevan a otras, representan un potencial de crecimiento y son fuentes de ventajas comparativas sustentables. En una *organización inteligente*, es una entidad que no copia, sino que busca construir su propio conocimiento. Su objetivo es que el saber colectivo funcione como una espiral de valor ascendente donde el conocimiento compartido enriquece a quien lo recibe y a quien lo brinda, los saberes crecen al pasar del individuo a la organización y de la organización al individuo.

Lograr una masa crítica de saberes no es algo que se instale de manera natural en las organizaciones. Para ello deben darse ciertas condiciones -como un ambiente facilitador- y es en este sentido que se habla de la administración o gestión del conocimiento. De la misma manera, establecer los momentos y lugares para promover los intercambios de los saberes que están dispersos entre las personas que conforman una organización es otro desafío para la gestión ya que las fracturas temporales y las espaciales atentan contra la producción y circulación del conocimiento. Por ejemplo, es difícil esta circulación en las organizaciones que trabajan en distintas sedes, o que tienen turnos de mañana y de tarde.

Por otra parte, en un ambiente donde falta el reconocimiento y se alienta la competencia entre los participantes la disposición a difundir el saber es escasa y cada persona intentará retener el conocimiento individual en lugar de compartirlo en forma voluntaria. Los integrantes temen que al compartir el propio conocimiento pierdan poder e influencia dentro de la organización. Para construir conocimiento social o *saber compartido* se requiere establecer un modelo de gestión que aliente la colaboración en lugar de la lucha por ampliar los espacios personales en la organización. En otras palabras, para gestionar la complejidad resulta fundamental la gestión del conocimiento. Para gestionar el conocimiento un dispositivo necesario es la gestión de la colaboración.

## INNOVACIÓN, COLABORACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento (GC) se refiere a la dinámica que permite administrar saberes y generar procesos que posibiliten sistematizar, distribuir, y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Implica distribuir socialmente un bien que se genera colectivamente, a partir de múltiples experiencias y reflexiones, que generalmente se hallan dispersas y desordenadas en las organizaciones.

Es la incorporación de mecanismos específicos en las actividades cotidianas los que consiguen que el conocimiento (entendido como la conjunción de información, experiencia, contexto, interpretación, investigación y reflexión) se potencie, desarrolle acumule, y divulgue en una organización.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Martín, A y Sáinz-Maza, MC- Hacia la Gestión del Conocimiento en Instituciones Públicas.

Como activo intelectual, el conocimiento es parte de una cultura orientada a producir y difundir nuevas ideas en la organización. Es un capital que se construye a través de prácticas que estimulan las actitudes innovadoras como valor reconocido desde la dirección y no le tienen miedo al error. No se trata solamente de reconocer el saber, sino también de asumir el esfuerzo y la importancia del capital intelectual para el crecimiento de la organización. Es fácil imaginar la diferencia entre una organización que “copia” los servicios que otra presta a los pacientes respecto de aquella que es capaz de “crearlos” y mejorarlos constantemente a partir de interactuar con los pacientes y escuchar sus necesidades.

La dificultad mayor para evaluar la realidad de estas dimensiones es que se requiere primero comprender y definir qué se entiende por gestión del conocimiento en las organizaciones sociales y luego se deberá afrontar la falta de registro y de percepción de las propias entidades respecto del fenómeno. Toda persona u organización tiene dentro de sí, o a su alcance, recursos intangibles claves para su desempeño, el asunto es que en la mayoría de los casos no se visualizan como tales. Se podría hablar de experiencias concretas<sup>5</sup> donde entidades poseedoras de herramientas, aprendizajes y conocimientos sumamente útiles, y en algunos casos innovadores, no los reconocían como recursos específicos y mucho menos como elementos útiles para ser sistematizados y compartirlo con otros. En pocas palabras, las organizaciones no valoran sus propias capacidades y la mayoría no reconoce sus recursos intangibles. Esta es una de las razones por la que resulta tan necesario evaluar la aplicabilidad de este nuevo enfoque de la gestión del conocimiento, más allá de los desafíos que presente.<sup>6</sup>

Al interior de la organización, la gestión estratégica del conocimiento sigue un método basado en la identificación, la interconexión y el desarrollo del saber existente en la entidad. Esta gestión permite disponer de un mapa del conocimiento de la organización que posibilita definir y ubicar el saber disponible en el interior de la misma. Más allá de los saberes individuales de los integrantes facilita la construcción de una sabiduría colectiva o cultura del conocimiento que une el saber de los distintos grupos. La idea es evitar que el conocimiento quede “*en la cabeza*” de algunas personas capacitadas.

También se trata de evitar la tendencia a “*inventar la rueda*”. Situación muy común en las organizaciones que tienen rotación de personas –rentadas o voluntarias- o cuyos miembros operan de forma aislada y no tienen espacios para compartir las experiencias. En algunas entidades se crean espacios virtuales como foros y registro de preguntas frecuentes, seminarios y reuniones de intercambio donde se busca difundir aprendizajes, analizar casos, compartir información.

En un entorno complejo, dice J. Etkin, los controles pierden su sentido y la cuestión ya no es manejar o controlar, sino aprender a navegar y mantener un rumbo posible. El concepto de estrategia prospectiva permite utilizarlo como herramienta anticipadora de futuros y al mismo tiempo ayuda a articularla con la idea de contingencia. Pensar la GC requiere adoptar una estrategia para navegar los tramos cortos y los largos. Al mismo tiempo que ir registrando la experiencia al reflexionar sobre ella. De esa manera se logra generar un faro y una bitácora.

---

<sup>5</sup> Con la finalidad de seleccionar entidades para una investigación realizada en Buenos Aires desde el Centro de Innovación Social se contactaron aproximadamente 180 entidades de la sociedad civil argentina, de las cuales más de 70 afirmaron no poseer prácticas significativas aunque habían sido referidas por informantes que las conocían y garantizaron la existencia de estas buenas prácticas. Luego pudo comprobarse que efectivamente tenían más de una práctica significativa y replicable que pudieron reflejarse en el estudio pero no las registraban como algo digno de destacar.

<sup>6</sup> Ver Jones, Mercedes (2009) Las redes como articulación social estratégica. Prácticas de Colaboración y Circulación del Conocimiento entre Organizaciones Sociales. En <http://www.gestion-del-conocimiento.info/ConferenciasYDisertaciones>

Una estrategia innovadora requiere un movimiento de conjunto y no actos de heroísmo. Se debe conseguir un compromiso compartido y pensar en la primera persona del plural, *nosotros*. Si no se tiene a todos a bordo no se logrará llegar al destino. Todos deben aceptar subir a la nave, mover los remos, cambiar de rumbo y avanzar contra viento y marea. No se hace referencia a cuestiones meramente técnicas porque se requieren fuertes convicciones.

Cuando esto sucede se logra una *organización emprendedora* que está capacitada para asumir riesgos e iniciar nuevos proyectos. Emprender en el sentido de no repetirse y tener la capacidad distintiva de -aún frente a la evidencia de los logros-estar buscando y explorando iniciativas diferentes para el mejor cumplimiento de la misión.