



Una mirada sobre el management desde el punto de vista del aprendizaje



Dr. Ernesto Gore
gore@udesa.edu.ar

Management for understanding

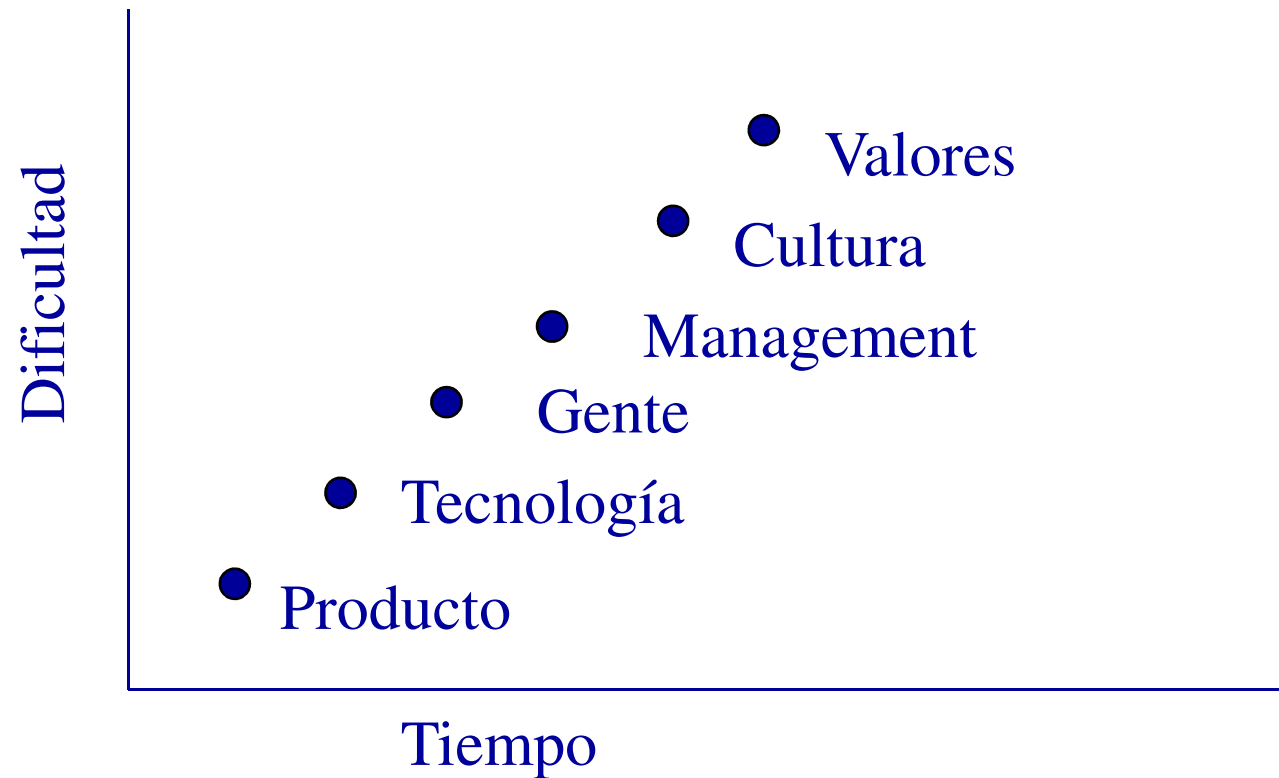
Una mirada sobre el management desde el punto de vista del aprendizaje.

- El Management fue visto tradicionalmente como un conjunto de normas para guiar la acción de las personas en las organizaciones.
- La creciente complejidad organizativa crea dilemas a los conceptos tradicionales de la administración.
- Cada vez más la función del Management está relacionada con ayudar a la gente a entender la organización y a tomar sus propias decisiones.

Balance (Lauenstein 1989)

- ¿En qué sentido los hombrecitos son hábiles e inteligentes?
- ¿En qué sentido son tontos?

Creación de valor



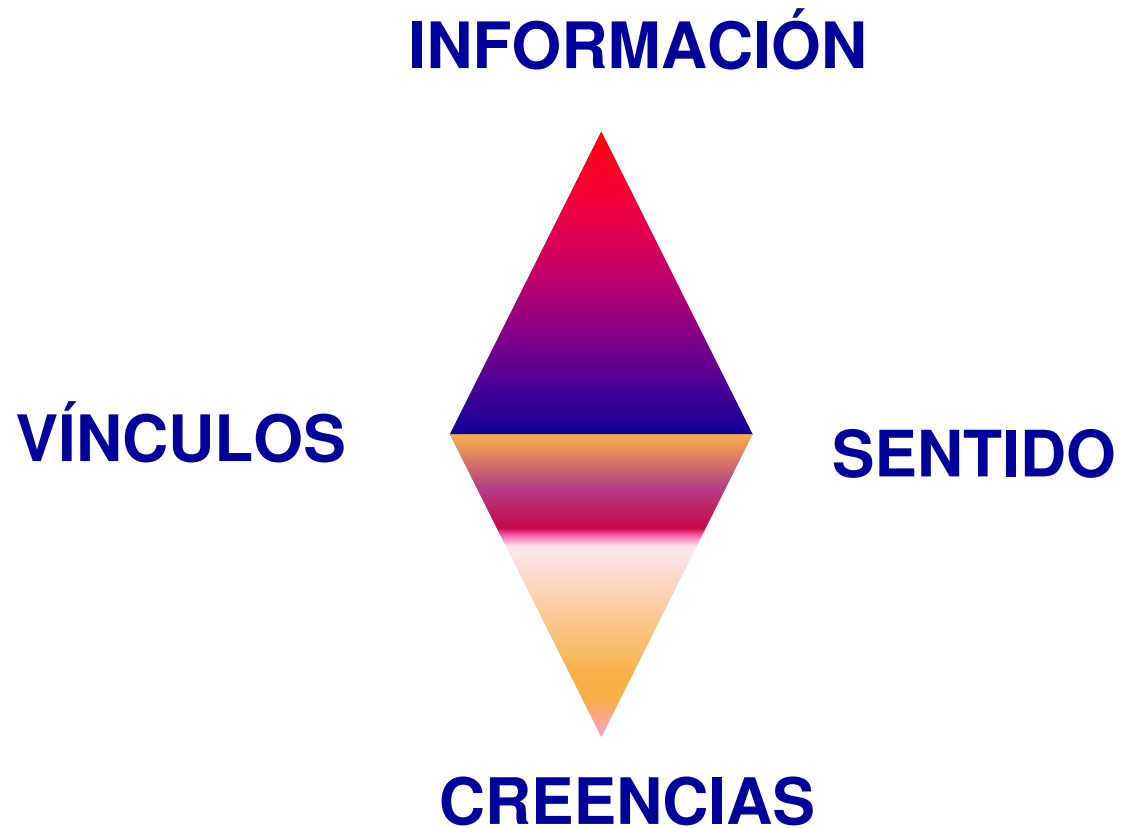
¿Qué dice?

- C13R7O 214 D3 V3R4NO 3574B4
3N L4 PL4Y4 O853RV4N20 4 TR35
CH1C45 8R1NC4N20 3N L4 4R3N4
357484N 7R484J4N20 MUCHO
CON57RUY3N20 UN C4571LLO 23
4R3N4.

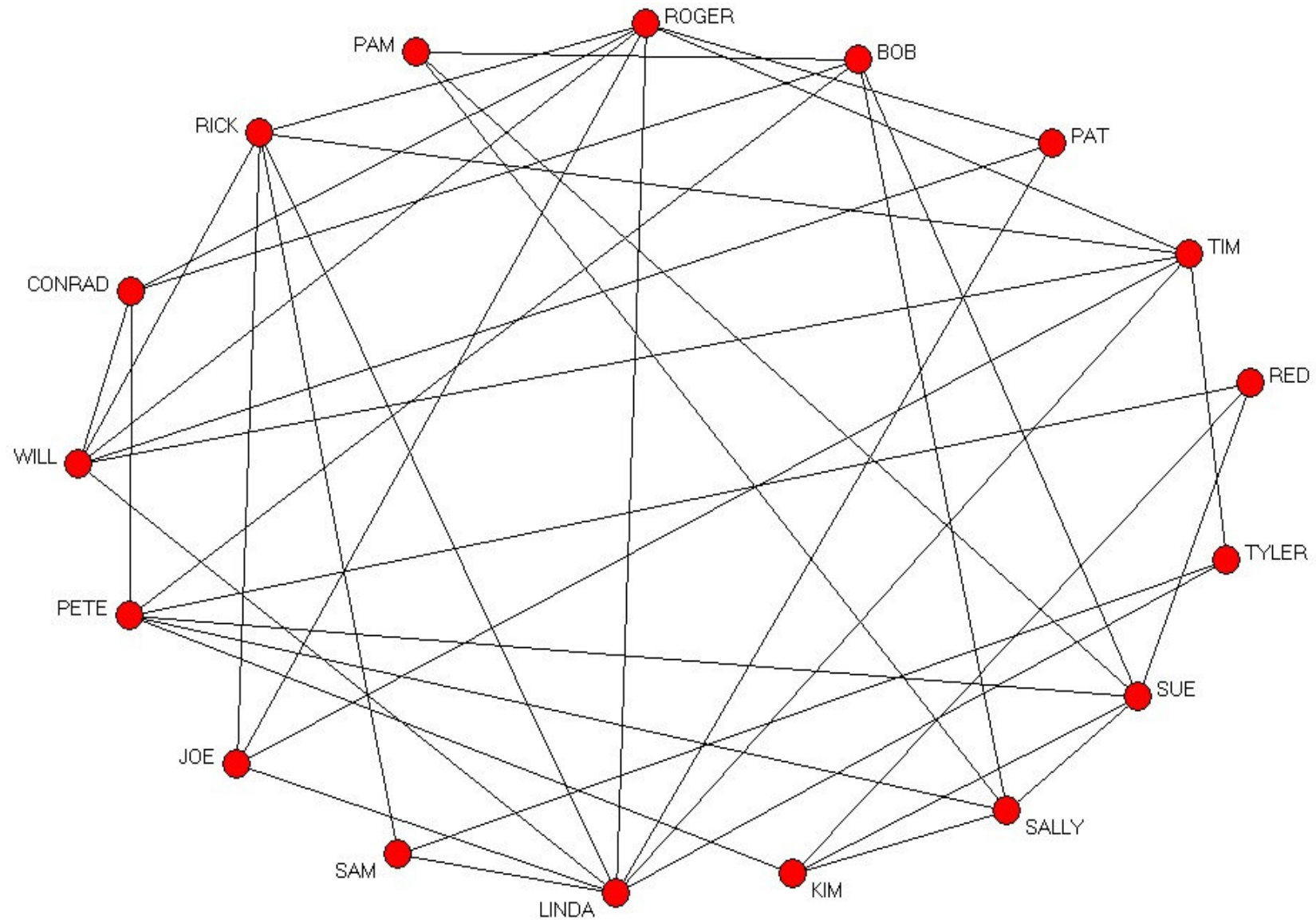
¿Cómo están ordenados estos
números?

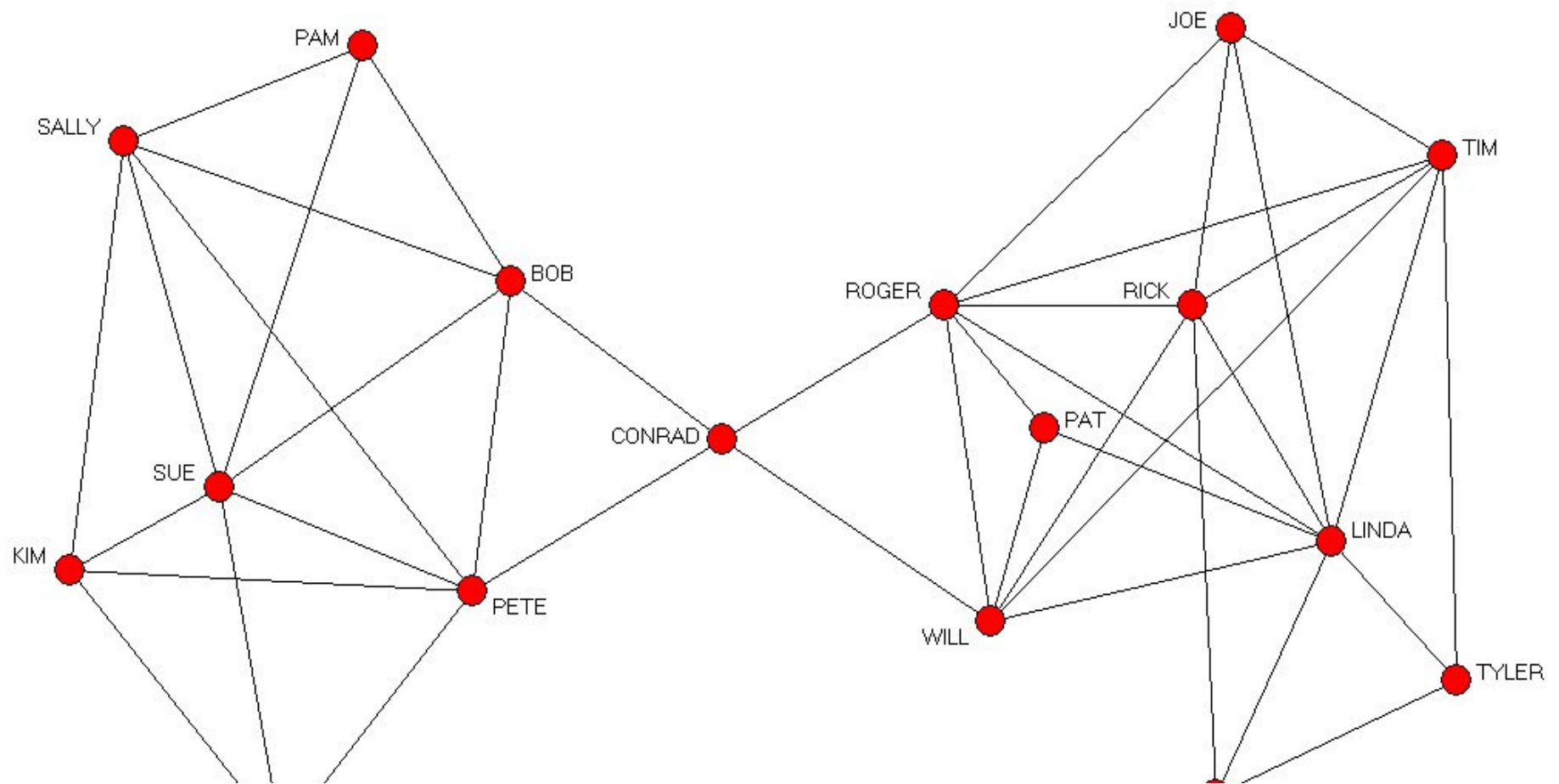
0 5 4 2 9 8 6 7 3 1

Qué es conocimiento



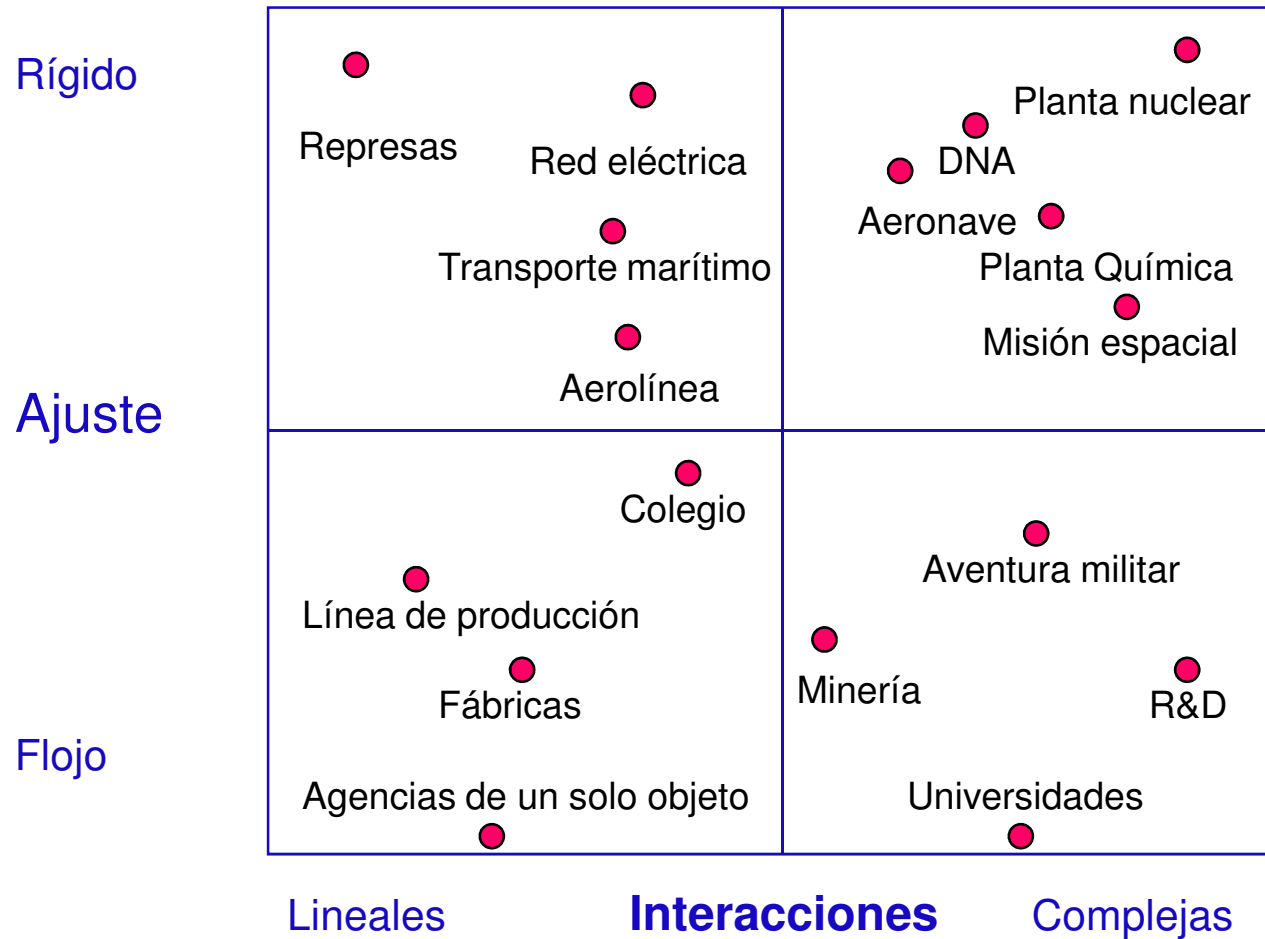
Dibujando Redes Sociales





La calidad del conocimiento varía con la calidad de los vínculos

Interaction Coupling Chart by Charles Perrow



Collective Mind

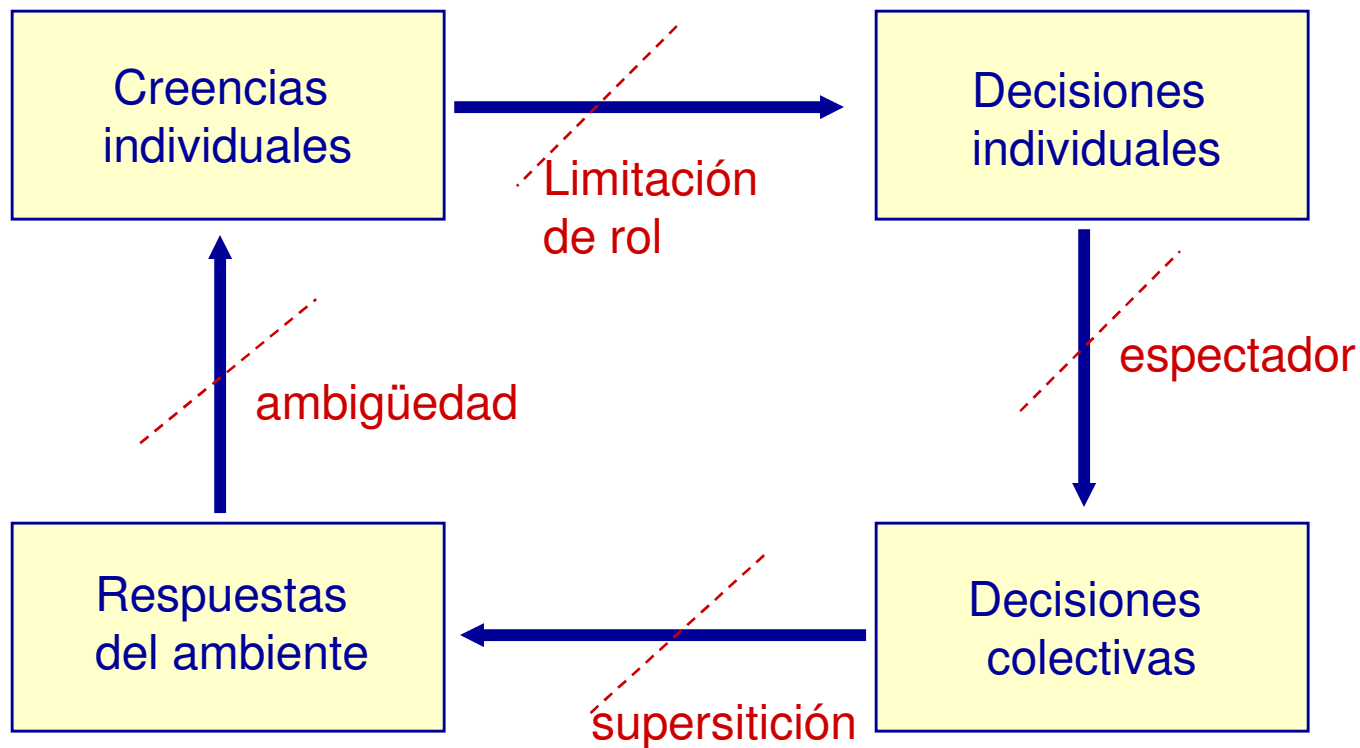
Karl Weick y Karlene Roberts

- Cuando las personas actúan como fuerzas sociales ven un sistema de acciones conjuntas al que subordinan lo que hacen.

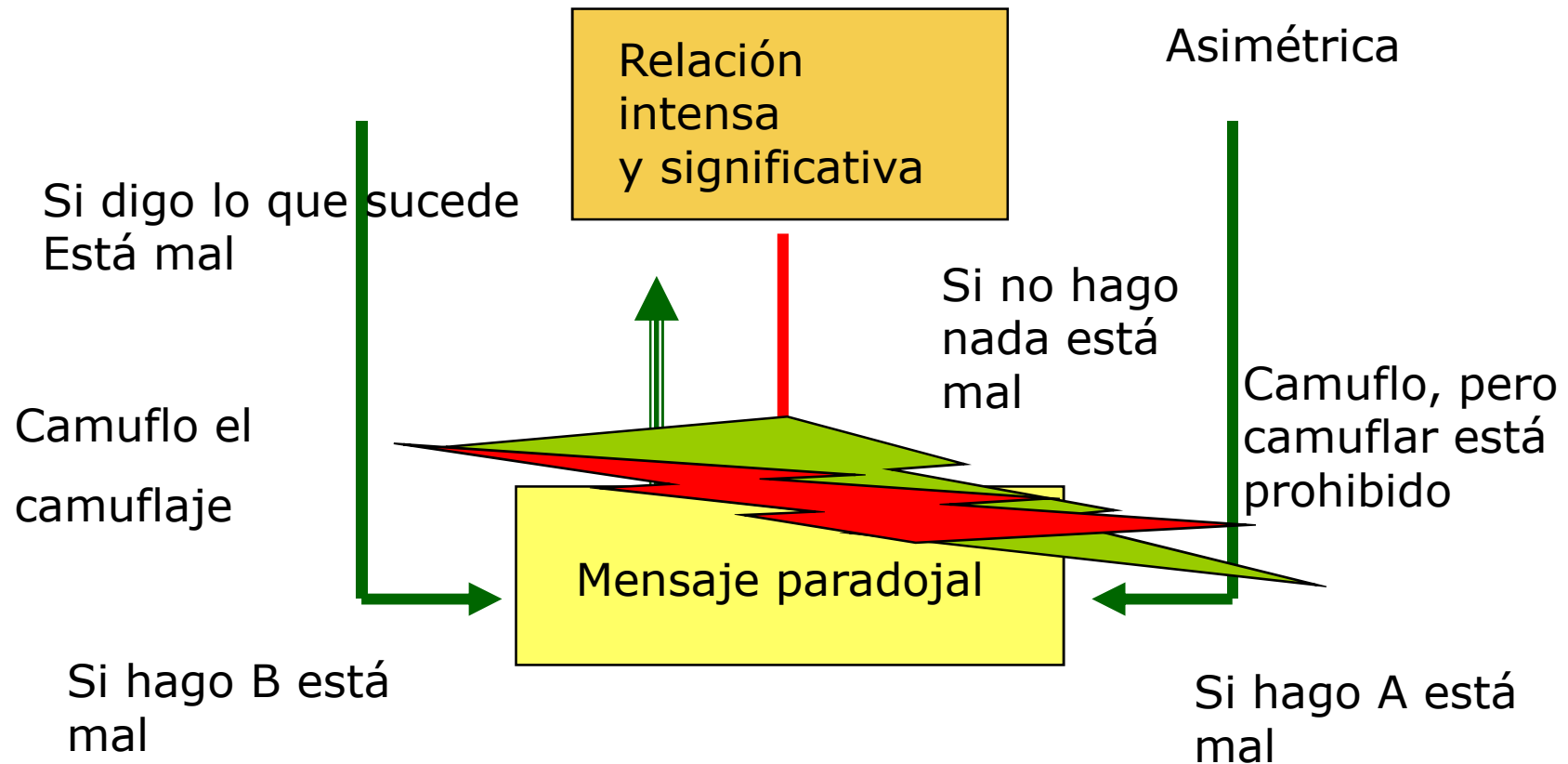
Heedful Interrelating as Collective Mind

- La mente colectiva actúa cuando las acciones de un individuo son modeladas por esa representación y esa subordinación conscientes.
- Se genera un sistema de actividades interrelacionadas.
- Esas actividades interrelacionadas materializan la mente colectiva.

Aprender en organizaciones



Comunicación y organización



Cuando los problemas producen incomodidad o amenaza...

- ❑ el razonamiento riguroso desaparece y aparece el razonamiento defensivo,
- ❑ que no nos dice la verdad pero es más sensato...
- ❑ La pregunta es en qué medida es sensato no saber la verdad.

Columna izquierda

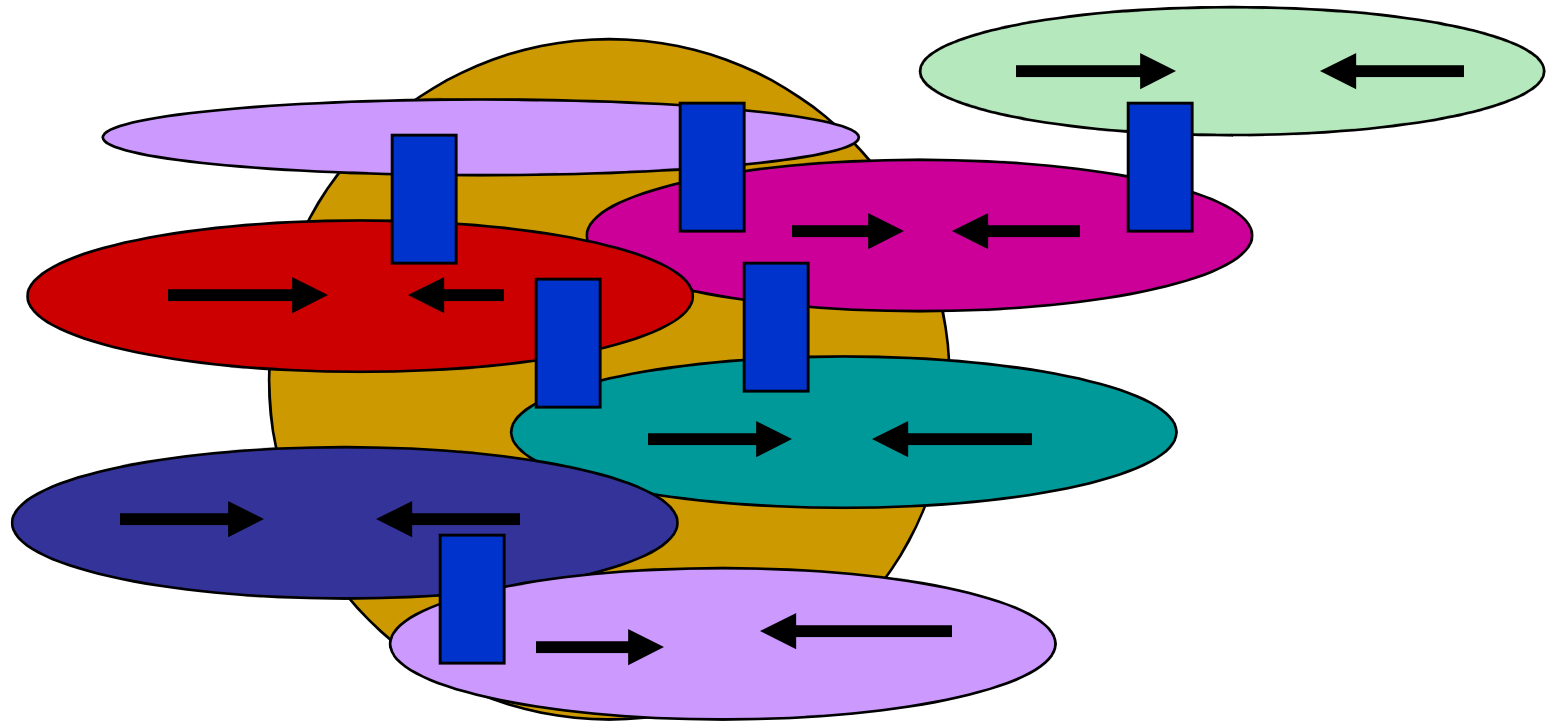
- ☐ Seguro que no le hablé
- ☐ No dice nada
- ☐ Mejor aprieto un poco
- ☐ No llamé nada. Mejor lo sigo de cerca
- ☐ Si, para chistes estoy
- ☐ No sé si me explico
- ☐ Es de lo que no hay

- ☐ ¿Cómo estás?
- ☐ Bien, ¿vos?
- ☐ ¿Le hablaste?
- ☐ Si, pero no estaba, esta tarde lo llamo de vuelta...
- ☐ Dale, llámalo y me contás.
- ☐ Tranquilo, no desesperéis...
- ☐ No desespero, pero avisame que te dijo, mandame un mail al tarde si podés.
- ☐ Bueno, bueno, mañana hablamos...

Aprendizaje

- ❑ mantener control unilateral,
- ❑ no poner los juicios en discusión
- ❑ evitar momentos engorrosos,
- ❑ maximizar la ganancia y minimizar la pérdida,
- ❑ suprimir sentimientos negativos,
- ❑ ser tan racional como sea posible.

El conocimiento nace y crece aislado



Construir organización

Ventana de Johari

