

La organización emergente en la sociedad del conocimiento. Consideraciones sobre “el peso de la noche”¹ cultural en la dirección de las Organizaciones

Gastón H. Rojas Ramírez*

En los últimos años se ha estado difundiendo y publicando ampliamente sobre la modernización que las organizaciones públicas y privadas deben hacer para adecuarse a los cambios en su medio ambiente. Desde la última década se extiende un sentimiento sobre las profundas transformaciones requeridas; se habla de los grandes desafíos que las entidades en la “aldea global” deben enfrentar.

En el Sector Público, por ejemplo, son innumerables los Estudios, Tesis, Seminarios de Gobierno, Fundaciones y Universidades que se interrogan sobre el proceso de modernización de la Gestión Pública necesario para mejorar la capacidad de evaluación y diseño de las Políticas Públicas. Entre las muchas preguntas a responder están: ¿Cómo realizar los cambios institucionales que la Dirección Pública requiere? ¿Qué decisiones se necesitan para aumentar la transparencia, la autonomía y descentralización, mejorar la eficiencia en el gasto público y la atención al ciudadano-cliente? ¿Qué implica en el diseño y gestión organizacional mejorar el control y evaluación de las políticas públicas?

Se señala que sería necesario modernizar la gestión de sus recursos humanos, con énfasis en el cambio y fortalecimiento, no sólo de los roles de los profesionales y técnicos especializados, sino también y principalmente de sus Administradores o Gerentes Públicos en cuanto a agentes catalizadores de los cambios necesarios.

¹ Jocelyn-Holt Letelier, Alfredo. *El Peso de la Noche*. Editorial Planeta, Santiago de Chile, 1997.

* Administrador Público, Universidad de Chile. Magíster en Estudios Internacionales, Universidad de Chile. Magíster en Comportamiento y Desarrollo Organizacional, Universidad Diego Portales. Profesor del área de Recursos Humanos: Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública y Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central; del Programa de Magíster en “Gobierno y Gerencia Pública”, Universidad de Chile.

Se sostiene que dirigir o “gerenciar” en un contexto de un Estado Inteligente requiere enfrentar la complejidad e incertidumbre del medio, mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos, procurando el desarrollo humano y económico; lo cual implica innumerables exigencias en la gestión de sus recursos humanos y particularmente en su gestión directiva. Se necesitan Jefaturas que posean las competencias para comprender el contexto político y Constitucional, para operar dentro de las metas establecidas por la ley, con una estructura organizacional determinada, y con una dotación de funcionarios definidos por ley.

En síntesis, en los conceptos de E. Lahera: “Las más recientes teorías de la organización destacan la significación de las características personales de los Jefes, especialmente las de liderazgo, en el sentido moderno del término, claridad de conducción, capacidad de trabajo en equipo y delegación de funciones y consideración de las situaciones personales, entre otros”².

En el mundo de las organizaciones privadas las iniciativas, experiencias, Estudios, Seminarios, Encuentros, Convenciones, Jornadas, Talleres, y publicaciones sobre la modernización empresarial, son numerosas. En el mundo académico la modernización es también un tema obligado.

Entre esos estudios destaca el trabajo de C. Montero, “La revolución Empresarial Chilena”³, donde analiza la reconversión de la empresa en el país impulsada por los cambios en la “gran aldea”; y analizando una serie de estudios concluye en la existencia de una “Modernización dura pero no blanda”, señalando que la primera se refiere a la innovación tecnológica, renovación de equipos; mientras que la modernización blanda tiene que ver con la modernización de la dirección y organización del trabajo.

Según la autora, el desafío pendiente tiene que ver con los aspectos “blandos”, como lo estaría demostrando la numerosa oferta de consultoría sobre dirección y gestión del trabajo que ha surgido desde 1997.

En la encuesta ENCLA 99⁴ realizada por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo se confirma lo señalado por C. Montero en el sentido que se habría enfatizado la inversión en tecnologías por sobre gestión y organización del trabajo.

Si se considera que la modernización de las empresas y organizaciones busca mantener y desarrollar la competitividad de estas entidades no se explican fácilmente las prácticas Empresariales y Ejecutivas que en los hechos atribuyen menor relevancia a las estrategias, planes, políticas, y programas orientados a la gestión de sus colabo-

² Lahera, Eugenio. **Introducción a las Políticas Públicas**. Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F., 2002. Págs. 175 y 176.

³ Montero Cecilia. **La revolución Empresarial Chilena**. Editorial Dolmen - Cieplan, Santiago de Chile, 1997.

⁴ ENCLA 1999, Encuesta Laboral. Departamento de Estudio, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2000.

radores. En los datos obtenidos por la ENCLA 99, menos de un tercio de los empresarios respondió afirmativamente acerca de la incorporación de nuevas ideas, por ejemplo, en el plano del liderazgo, trabajo en equipo, gestión participativa, en la gestión de los empleados en sus empresas.

En la ENCLA 2002⁵ no se abordan los aspectos relativos a la modernización de la empresas en relación a las nuevas formas de gestión; sin embargo se entrega valiosa información sobre las políticas de gestión de recursos humanos analizadas desde la perspectiva de los empleadores, y de los dirigentes sindicales o representantes de los trabajadores; esta es una Encuesta que comprende 10 regiones del país, con empresas de diferentes tamaños, con una muestra de más de 1000 empresas.

En ella se observan dos aspectos de la Administración de Recursos Humanos relacionados con la productividad y el compromiso de los empleados, a saber, Salarios e Incentivos, e Higiene y Seguridad, y se descubre que “la gran mayoría de los trabajadores de las empresas estudiadas obtiene salarios que no superan el equivalente a tres salarios mínimos”. La encuesta revela que un 20% de la fuerza laboral recibe entre 1 y 1,5 salarios mínimos; un tercio recibe salarios inferiores a dos sueldos mínimos. Estas cifras demuestran, en toda su realidad, la Política de Recompensas predominante.

En materia de Higiene y Seguridad el incumplimiento de las normas vigentes es importante, por ejemplo, en el Sector Financiero alcanza a un 39,7%, en el sector Servicios Sociales a un 29,5 %, y en el Comercio a un 25,8%. Con esas cifras, ¿es posible hablar de la responsabilidad social de la empresa en Chile?

La organización emergente...

Desde hace unos diez años se habla del surgimiento de un tipo de entidad distinto; que el mundo de las organizaciones necesita enfrentar a un constante cambio; que las exigencias del entorno obliga a reducir los tiempos de respuesta a sus usuarios, ciudadanos o clientes; lo que plantea enormes demandas en las formas de organización del trabajo, es decir, en los mecanismos de coordinación; lo cual haría necesario modificar sus estructuras organizacionales, mediante la eliminación de jerarquías, y el diseño y administración de equipos autónomos de trabajo. Mientras que por otra parte la Dirección busca obtener de sus funcionarios mayores niveles de compromiso, creatividad, innovación y flexibilidad. En la conceptualización del conocido Consultor Fernando Flores L. “Con el objeto de instituir estos cambios, necesitaremos desa-

⁵ ENCLA 2002, Encuesta Laboral. Departamento de Estudio, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2003.

⁶ Flores, Fernando. **Creando Organizaciones para el futuro**. Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1994. Pág. 137.

rollar nuevas competencias en todos los niveles de nuestras organizaciones. Necesitamos empleados con una flexibilidad sin precedentes, y estructuras organizacionales capaces de cambios rápidos”⁶.

Se afirma que las formas de organización y dirección de las empresas y organizaciones tradicionales están en crisis, ya que no permitirían la expansión de las actividades requeridas para enfrentar a las exigencias y expectativas de la sociedad, más bien se habrían constituido en un factor limitante para generar el mayor y máximo aprovechamiento de la capacidad de sus trabajadores.

La organización tradicional regula el aporte de sus empleados a través del ejercicio del “mando” y el “control” de sus Jefaturas; se busca que los empleados asignados a las diferentes unidades cumplan aquello que se les ordena o se les señala en la pauta descriptiva de su cargo o puesto de trabajo. Este cumplimiento funciona sobre la base de una cierta emocionalidad basada en el temor a las consecuencias inherentes a no cumplir lo que se ordena o ha instruido o reglamentado; en las organizaciones, para asegurarse del aporte y conductas deseadas, se sanciona de diversas maneras el incumplimiento o trasgresión a las normas establecidas y supervisadas por las Jefaturas de turno; la sanción máxima es la desvinculación, por cierto; pueden existir otras un poco más sutiles, pero de carácter punitivo al fin.

En el fondo, en las empresas y organizaciones tradicionales las Jefaturas son una suerte de “capataces” que imparten las órdenes e instrucciones, supervisan su cumplimiento y aplican los correctivos del caso. Es probable que esta estructura directiva, se reproduzca a lo largo y ancho del esquema piramidal y jerarquizado de la organización. La idea que se difunde, en la actualidad, se refiere a que los Directivos y Jefaturas deberían cambiar sus prioridades: en vez de otorgar primera prioridad a la optimización de los resultados, deberían dedicarse a optimizar las competencias de las personas que la integran.

Las organizaciones tradicionales fueron diseñadas para un tipo de empleado, preferentemente, de bajo nivel de calificación o manual, basado en las destrezas físicas y para un diseño productivo estandarizado en la línea de montaje o ensamblaje, donde la clave de su productividad radica en la racionalización de los movimientos y tiempos empleados en las distintas operaciones del proceso administrativo; por cierto en el contexto de esta estructura piramidal que muestra numerosas debilidades en las comunicaciones y las decisiones. Este perfil de empleado presenta hoy un alto grado de obsolescencia.

La mayor competitividad de las organizaciones y empresas está asociada a los comportamientos y desempeños de los trabajadores no manuales. Las interrogantes son ¿cómo lograr el despliegue de las competencias técnicas, y de eficacia social de los trabajadores del conocimiento? ¿de qué manera se obtiene el compromiso de ellos con las metas de la organización? en fin, ¿cómo generar la capacidad productiva de una dotación con un perfil de competencias más desarrollado?

La organización tradicional enfrenta, además, dificultades para dirigir el trabajo de sus colaboradores; el liderazgo tipo “capataz” que manda y controla a partir de instrucciones, descripciones de cargos altamente formalizadas, pautas de procesos, reglamentaciones varias, es funcional al trabajador del proceso administrativo o productivo instalado en un determinado lay-out de Oficinas o Plantas de producción, pero un colaborador con otro “perfil”, del que se demanda iniciativa y creatividad, pone en jaque ese mecanismo de regulación del trabajo.

La organización tradicional responde a los principios de la llamada “teoría clásica” de la administración y gestión. De allí que su diseño corresponde a estructuras formales unidas por líneas de comunicación, coordinación y control, bajo el principio de la unidad de mando. Es el equivalente a una “máquina” que busca el logro eficaz y eficiente de sus operaciones mediante un control de arriba abajo. La metáfora de la “máquina” aleja de la comprensión de la naturaleza “dual” de las organizaciones humanas; por un lado la entidad está diseñada para alcanzar propósitos específicos y, por otro, son comunidades de personas que interaccionan, establecen relaciones, se apoyan, y satisfacen diferentes necesidades personales en el ámbito laboral.

Una organización consistente con la “sociedad del futuro” (que está aquí instalándose a pasos agigantados con sus redes de información y de conocimientos) busca y necesita elevar sus niveles de productividad y competitividad, para lo cual debe desplegar el potencial creativo e innovador de sus funcionarios, cuya clave de su desempeño productivo radica en sus competencias técnicas, directivas y sociales. Se dice que el personal debe poseer un “Saber” (conocimientos), un “Saber Hacer” (habilidades), “Saber Estar” (actitudes), un “Querer Hacer” (motivaciones), y un “Poder Hacer”⁷ (disponen de medios y recursos).

En concordancia con esas claves se requiere un tipo de organización horizontal y flexible, donde los mecanismos de coordinación pasan por el rediseño de los procesos con una creciente autonomía en los diseños del trabajo, y modelos que se caracterizan por mayores niveles de autonomía y variedad; se trata de aumentar los niveles de profundidad y alcance de los puestos de trabajo sobre la base de una estrategia de gestión de recursos humanos que posibilite alcanzar mayores grados de Calidad de Vida Laboral.

En ese sentido la clave de la eficiencia y productividad deja de ser la racionalización de los desplazamientos y el diseño que garantice un eficiente uso de los tiempos se reemplaza por las competencias conversacionales de las Jefaturas y de los integrantes de los equipos de trabajo. En consecuencia se necesita de un liderazgo de “nuevo tipo” que facilite y promueva las experiencias de aprendizaje organiza-

⁷ Berrocal, Francisca y Pereda, Santiago. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios R.A., Madrid, España, 2001. Pág. 81.

cional, el “Coach”; se trata de una Jefatura que detecte los problemas que intervienen en el desempeño de los integrantes de los equipos, y los conduzcan a emprender las acciones que lleven a alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Las organizaciones que se necesitan en este nuevo escenario postindustrial que bien podemos denominar “Sociedad del Conocimiento”, requieren de Jefaturas y liderazgos capaces de construir, efectivamente, relaciones de confianza, es decir, abrir conversaciones donde los empleados se sientan seguros y protegidos, superen el temor y el miedo; se deje atrás la desconfianza, rasgo emocional típico de la organización tradicional.

Sólo desde la confianza se puede obtener innovación y creatividad; sólo con esa emocionalidad las personas se comprometen e involucran y están dispuestas a enfrentar con emprendimiento las posibilidades de futuro que tiene la organización.

En las palabras de Rafael Echeverría⁸: “Si la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar hacia el futuro con una dosis de mayor optimismo, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, podemos reconocer que la confianza se transforma en un requisito fundamental para actuar. El miedo y la desconfianza muchas veces inhiben, congelan, paralizan, inmovilizan. La confianza nos lanza hacia adelante, nos pone en movimiento”.

El trabajo en la organización emergente

Este nuevo tipo de organización, propio de la Sociedad del Conocimiento, pone el acento en la flexibilidad, e implica una superación de las formas rígidas propias de los sistemas burocráticos –profesionales o maquinales– con sus correspondientes diseños del trabajo rutinarios y repetitivos. Por de pronto este nuevo tipo de entidad necesita en sus dotaciones perfiles basados en la agilidad, flexibilidad frente al cambio, capacidad para asumir riesgos, iniciativa, creatividad, entre otras competencias de eficacia social, y qué decir de los perfiles de competencias directivas o gerenciales; mayores desafíos de liderazgo, si se considera los niveles de ansiedad que naturalmente generan dichas exigencias de flexibilidad, capacidades para mejorar los talentos o conocimientos existentes en la organización, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, entre otras competencias.

En la experiencia del mundo organizacional de las entidades privadas, se observa que los requerimientos de mayores niveles de flexibilidad laboral, y sus consecuencias en las estructuras, diseños del trabajo o las llamadas reingenierías, reinversiones, reestructuraciones, especializaciones flexibles, las modalidades de teletrabajo, las supuestas descentralizaciones del poder, entre las actuales políticas de gestión

⁸ Echeverría, Rafael. **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000. Págs. 118 y 119.

más destacadas en las empresas y organizaciones, dejan en el pasado el camino recto de la Carrera Profesional, desviando a los empleados de un puesto a otro, de una empresa u organización a otra con períodos de cesantía de tiempos variables, o simplemente bloqueando los Planes de Carrera forjados con altos niveles de expectativas personales y familiares, es decir, con importantes costos ocultos.

La flexibilidad exigida lleva a la “corrosión del carácter” del trabajo, donde “el carácter se centra en particular en el aspecto duradero, a largo plazo, de nuestra experiencia emocional. El carácter se expresa por la lealtad y el compromiso mutuo, bien a través de la búsqueda de objetivos a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro”⁹.

Si las organizaciones sólo están en condiciones de ofrecer un *contrato psicológico*, llamado de beneficio mutuo, caracterizado en la consigna “nada a largo plazo”, ello probablemente corroe el compromiso y la lealtad y, por lo tanto, la construcción de la confianza se ve limitada. Parece lógico asumir que vínculos sólidos entre las empresas e instituciones y sus empleados suponen asociaciones y compromisos de largo plazo; cabe interrogarse sobre qué hacer cuando los conceptos propios de la gestión organizacional actual, por ejemplo, Estrategias Competitivas o Desarrollo, Cartera de servicios, Reingeniería, Nuevo Esquemas Organizativos, en fin, planes de diverso tipo, entre otros, presentan períodos de vida breve en el tiempo. Se puede hipotetizar que la dimensión temporal propia de la economía actual afecta profundamente la vida de las personas en su inserción laboral y en su realidad familiar; el contrato psicológico de “nada a largo plazo” tiene un efecto limitante en el desarrollo humano de la sociedad que es necesario investigar. Es posible sostener con R. Sennett que la corrosión del carácter sea una consecuencia inevitable, que desorienta los Planes de las personas y de las organizaciones, y disuelve las confianzas y los compromisos; están instaladas entonces, las interrogantes de cómo lograr en esta sociedad del futuro, que las organizaciones efectivamente eleven los niveles de eficiencia respondiendo efectivamente a las necesidades de los ciudadanos.

Vieja Cultura versus Nueva Cultura

Se asume que la llamada Sociedad del Conocimiento corresponde a una nueva cultura organizacional que posee rasgos o características tales como “diálogo horizontal, comunicación directa, asertividad, solidaridad y curiosidad por saber y aportar a otros”¹⁰; en ese sentido el autor referencia cambios en los valores, actitudes y comportamientos de las personas en su vida.

⁹ Sennett, Richard. **La corrosión del carácter**. Editorial Anagrama, Barcelona, España, 1998. Pág. 10.

¹⁰ Vega, Humberto. “Universidad & Sociedad del Conocimiento”, en *Revista Sociedad & Conocimiento*, N°1, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central, Santiago de Chile, Diciembre 2003. Págs. 11 y 12.

Se hace referencia a un cambio en la construcción del “ambiente de trabajo” efectuado por los miembros de una organización y que afectaría la eficiencia y cohesión del sistema a través de los significados compartidos, y de la dirección y movilización de los comportamientos laborales de manera funcional o disfuncional a los objetivos y metas organizacionales.

Como se sabe, cuando se habla de la cultura en las organizaciones se deben considerar elementos objetivos, susceptibles de un diagnóstico, y “diferentes interpretaciones de tal realidad que se forman las personas a través de aproximaciones sucesivas e imperfectas a ésta, por medio de sus propias experiencias. A su vez, es importante considerar que las personas se explican esa realidad a través de esquemas cognoscitivos y emocionales que desarrollan a partir de sus experiencias”¹¹.

Cabe plantearse entonces la posibilidad que en numerosas organizaciones y empresas exista “una brecha cultural” entre el perfil de la (cultura) existente correspondiente a las empresas tradicionales, y la “cultura deseada” propia de la llamada Sociedad del Conocimiento, es decir, con los valores, estilos, costumbres, formas de dirigir y de relacionarse relativas a la pertenencia e interacción en red; en ese sentido se abren numerosas interrogantes que constituyen líneas de investigación para las organizaciones, y para el Sector Público en particular; por ejemplo, ¿cuál es la presencia en la cultura actual de los rasgos propios de la identidad chilena?, ¿qué relación existe entre la “cultura tradicional” y los rasgos propios de una cultura, con los valores, prácticas de gestión, y la organización del trabajo característicos de la Sociedad del Conocimiento?, ¿cómo se expresan las redes clientelísticas o personalistas, el autoritarismo, el machismo?; dichas prácticas de comportamientos laborales, ¿qué implicancias tienen con las conductas laborales deseables en la nueva cultura?, ¿cuál es la dinámica y estrategia del cambio organizacional necesario? Un aporte a esa reflexión y estudio es el trabajo de J. Larrain¹².

En ese escenario los procesos de cambio requieren el diseño y aplicación de una estrategia de análisis de la cultura actual, para redefinir e introducir nuevos significados, si fuese necesario, que facilitan las Estrategias de Desarrollo que la organización necesita; cómo dejar atrás el “peso de la noche cultural” es un tema de reflexión que convoca a nuestra comunidad académica.

En la reflexión de F. Capra, este cambio cultural implica, entre otros aspectos, modificar los estilos directivos de las Jefaturas; en las culturas tradicionales los Directivos presentarían una orientación mecanicista, expresando la creencia que pueden controlar la organización (¡¡qué pretensión en la era del caos!!) y, por lo

¹¹ Martínez, Andrea y Ranieri, Andrés. “Diagnóstico de las culturas organizacionales: evidencia empírica en Chile”, en *Revista de Administración*, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Pág. 42.

¹² Larrain, Jorge. **Identidad Chilena**, Cap. 7, “Algunos rasgos de la identidad chilena actual”. Ediciones LOM, Santiago de Chile, 2001.

tanto, sus mecanismos de gestión estarían orientados al “control de las personas”; su metáfora predominante es la “máquina”. El desafío es comprender que las organizaciones están integradas por seres vivos, que actúan en forma autónoma y, por lo tanto, nunca podrán ser controlados como las máquinas.

A modo de conclusión...

Frente a los problemas derivados del cambio organizacional, se necesita comprender entonces los cambios naturales inherentes a los seres vivos. El desafío que se presentaría para la modernización de la gestión pública implicaría asumir que “...el estilo de gestión empresarial inspirado por la metáfora de la máquina no podrá evitar tener problemas con el cambio organizativo. La necesidad de que todos los cambios sean previamente diseñados por la dirección, e impuestos luego a toda la organización, tiende a generar rigidez burocrática. En la metáfora de la máquina no queda espacio para las adaptaciones flexibles, para el aprendizaje ni para la evolución”¹³.

Bibliografía

- Berrocal, Francisca y Pereda, Santiago. **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Editorial Centro de Estudios R.A., Madrid, España, 2001.
- Capra, Fritjof. **Las Conexiones Ocultas**. Editorial Anagrama, Barcelona, España, 2003.
- Echeverría, Rafael. **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000.
- ENCLA 1999, Encuesta Laboral. Departamento de Estudio, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2000.
- ENCLA 2002, Encuesta Laboral. Departamento de Estudio, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2003.
- Flores, Fernando. **Creando Organizaciones para el futuro**. Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1994.
- Jocelyn-Holt Letelier, Alfredo. **El Peso de la Noche**. Editorial Planeta, Santiago de Chile, 1997.
- Lahera, Eugenio. **Introducción a las Políticas Públicas**. Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F., 2002.
- Larraín, Jorge. **Identidad Chilena**, Cap. 7, “Algunos rasgos de la identidad Chilena actual”. Ediciones LOM, Santiago de Chile, 2001.
- Martínez, Andrea y Ranieri, Andrés. “Diagnóstico de las culturas organizacionales: evidencia empírica en Chile”, en *Revista de Administración*, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Montero, Cecilia. **La revolución Empresarial Chilena**. Editorial Dolmen - Cieplan, Santiago de Chile, 1997.
- Sennett, Richard. **La corrosión del carácter**. Editorial Anagrama, Barcelona, España, 1998.
- Vega, Humberto. “Universidad & Sociedad del Conocimiento”, en *Revista Sociedad & Conocimiento*, N°1, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central, Santiago de Chile, Diciembre 2003.

¹³ Capra, Fritjof. **Las Conexiones Ocultas**. Editorial Anagrama, Barcelona, España, 2003. Pág. 142.