

Nuevos paradigmas de la gestión en un cambio de época: de la era industrial a la era del conocimiento, los retos derivados de la globalización

MsC. Lic. Susana Beatriz Darín
MsC. Yudeisy Pérez González

RESUMEN

El presente artículo describe los antecedentes y aspectos teóricos conceptuales relacionados con nuevos paradigmas de la gestión. Se relacionan de forma general las características del paradigma de la organización del S XX y el S XXI, se establece un paralelo elemental entre la doble dimensión del paradigma físico y el cognitivo en la sociedad del conocimiento. Se incluyen consideraciones alineadas con la responsabilidad de cambio que requiere la participación de todos los actores de la sociedad en la consolidación de una etapa regional de transformación.

Palabras clave: nuevos paradigmas de la gestión, paradigma de la organización, paradigma físico, paradigma cognitivo, sociedad del conocimiento, transformación

ABSTRACT

This article describes the background and conceptual theoretical aspects related to new management paradigms. The characteristics of the paradigm of the 20th- and 21st- organization are broadly related, an elementary parallelism is established between the double dimension of the physical paradigm and the cognitive paradigm in the knowledge society. Also, there are some considerations in line with the responsibility of change that requires involvement of all society's stakeholders in consolidating a regional transformation stage.

Keywords: new management paradigms, paradigm of the organization, physical paradigm, cognitive paradigm, knowledge society, transformation

Introducción

En la comunidad internacional la expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones en el ámbito político, económico, socio-cultural, ecológico y tecnológico. Nuevas formas de integración social y cultural, cambios en la conducta personal afectan a la actividad económica, la estructura laboral y la calidad de vida e inclusión de los ciudadanos (igualdad de oportunidades).

Existe una verdadera batalla dialéctica para denominar el nuevo orden internacional del S XXI: «**sociedad de la información**», «**sociedad globalizada**», «**sociedad del conocimiento**», «**sociedad postindustrial**», «**sociedad del saber**»

A pesar de las diferentes denominaciones los autores coinciden en que existe un nuevo sistema de generación de riqueza, diferente al que surgió de la Revolución Industrial y cuyo recurso productivo estratégico es el conocimiento, desplazando a la tierra y el capital.

En el paradigma de la «Sociedad del Conocimiento», el éxito de un Estado, y de cualquier tipo de organización, ya no se centra en los factores de producción tradicional de la era industrial, hoy la ventajas competitivas de las empresas y las naciones es la generación de conocimiento, el capital intelectual y el capital humano.

Es clave saber «como utilizar el conocimiento».

Desarrollo

Para Toffler [1] «la civilización naciente trae consigo una forma de vida nueva basada en fuentes diversificadas y renovables, en nuevos métodos de producción, nuevas familias no nucleares, nuevas instituciones, el hogar electrónico, en definitiva un [2] nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza que depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento».

La MsC. Ania R. Hernández [3], analiza como consecuencia de la aparición del paradigma cognitivo y de la influencia que este ejerce en la simplicidad con que se forman los modelos mentales, la importancia relevante que se le debe conferir al estudio de la percepción, el aprendizaje o la solución de los problemas; lo cual debe tenerse en cuenta en cada proceso que se desarrolla, en la vida individual y de las organizaciones, basado en los principios fundamentales: identificación de oportunidades para aprender, organización y retención de las tareas, y las alternativas para proponer soluciones inmediatas, en tanto, existen límites en los seres humanos que están presentes en cada acción que se efectúa.

Como afirma Gibbons [4]: El nuevo modelo de producción de conocimiento afecta no sólo a qué conocimiento se produce, sino también a cómo se produce, el contexto en el que se persigue, la forma en que se organiza, el sistema de recompensas que utiliza y los mecanismos que controlan la calidad de aquello que se produce.

Leif Edvinsson, investigador y estudioso del capital intelectual en la Norwegian School of Economics and Management propone que para comprender la creación de riqueza es necesario una perspectiva que mida los intangibles y los recursos no financieros para la creación de conocimiento, cultura y relaciones. Los resultados de sus investigaciones sugieren que los sistemas educativos tienen un alto poder explicativo de las posiciones relativas de los países de acuerdo a su PBI. Por tanto, una asignación eficiente de recursos sería aquella que diera lugar a una mayor financiación de dichos sistemas con respecto a la financiación actual. Además para que las ciudades y naciones puedan crear valor la infraestructura es crítica, necesitan estar bien conectadas, con una infraestructura diseñada para fomentar el acceso al conocimiento de las personas que crean valor.

Tabla 1. Adaptación del Cuadro de Lisabeth Ruiz Moreno, (2005) [5].

Modelos de producción de conocimiento	Modelo clásico	Modelo alternativo Sociedad del conocimiento
Contexto	Es fundamentalmente cognitivo Está instalado dentro de la dinámica disciplinar Reduce su preocupación por objetivos prácticos Responde a la demanda académica	Es transdisciplinar Social y económicamente más amplio. Objetivos: utilidad social, personal, educativo, industrial Responde a una demanda diversa, intelectual y social Reconoce que los grandes problemas son transversales transnacionales, multidimensionales y transdisciplinarios.
Organización	Jerárquica Conservadora y poco flexible Homogeneidad	Heterárquica y transitoria. Heterogeneidad
Producción del conocimiento	Modelo newtoniano Su interés es académico Los científicos son quienes detentan el conocimiento experto, mientras que a los legos en la materia hay que ilustrarlos y educarlos	Inclusión y articulación de nuevas prácticas Su interés excede el ámbito académico El Conocimiento se difunde a través de la sociedad
Control de calidad/evaluación	Juzga un solo modelo Se enfatiza el desarrollo interno de una disciplina sin considerar la dimensión histórica de la sociedad.	Juzgan distintas disciplinas. Es responsable socialmente Es reflexivo

Las organizaciones del S XXI se enfrentan a dos grandes desafíos:

a) **aprender a generar valor a través de la creación de conocimiento, nuevos saberes.** Desde finales del Siglo XX, e impulsado por la revolución tecnológica, se impuso la falsa creencia acerca de que **la tecnología**, resolvería, todos los problemas dentro de una organización. Hoy podemos confirmar que es un error si no se toma en cuenta el **componente humano**. Todo plan de reingeniería, actualización tecnológica y mejora dentro de una organización moderna, tiene como factor clave de éxito el **capital humano**, capaz de generar transmitir, transformar y gestionar **el conocimiento** que formará parte del **capital intelectual** de una organización.

b) **el cambio:** los cambios se tornarán más rápidos, imprevistos, inesperados y sin continuidad con el pasado, ejemplo de ello son la dinámica del mercado, la velocidad de los ciclos de los productos, la innovación continua, los cambios de las demandas, la conducta de los consumidores y las superación permanente de las nuevas tecnologías.

Como conclusión, coincidimos con las palabras de Peter Drucker [6] sobre la sociedad del saber:

... La productividad del saber va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria un empresa. Respecto del saber, ningún país, ninguna industria, ninguna empresa, tiene ventajas o desventajas «naturales». La única ventaja que puede tener es respecto de cuánto obtiene del saber disponible para todos. Lo único que importará cada vez más en la economía nacional e internacional serán los resultados que consiga la productividad del saber...

Las organizaciones del Siglo XXI

Hoy las organizaciones tienen la responsabilidad de convertir el conocimiento en algo útil y productivo. Para ello las organizaciones requieren asumir cambios, necesarios para enfrentar los nuevos desafíos de un ambiente complejo, dinámico y turbulento.

Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que las estructuras (departamentos o divisiones) las cuales no son definitivas, sino transitorios y se definen y redefinen en función de los cambios del contexto y el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las organizaciones entraron en un período de volatilidad y cambios desconocidos hasta el momento, debido al

impacto de las megatendencias generadas por la globalización:

- La mundialización del capitalismo, la internacionalización del mercado financiero, el mercado virtual y los procesos de integración económica

- La internacionalización del proceso de toma de decisiones de los gobiernos locales, es decir, la pérdida gradual de los gobiernos nacionales de controlar sus destinos políticos-económicos sin evaluar las relaciones con otros Estados y Organismos Internacionales.

- El auge de las telecomunicaciones, el transporte internacional y las empresas multinacionales.

- Las nuevas tecnologías de la información y comunicación

- Las nuevas necesidades y los deseos de los mercados

- Un aparente nuevo equilibrio geopolítico, la tríada del poder y los nuevos países que se perfilan como potencias intermedias

- La creciente importancia del «tercer sector», la participación de la sociedad civil en Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) vinculado a la responsabilidad social empresarial (RSE)

- La conciencia ecológica, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sustentable.

Surge así un nuevo concepto **«la gestión del talento humano»** desplazando a la denominada administración de recursos humanos, característica de la era industrial.

Los paradigmas [7] son un conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión), en un determinado periodo histórico. Cada paradigma se instaura tras una revolución científica, que aporta respuestas a los enigmas que no podían resolverse en el paradigma anterior. Una de las características fundamentales, su inconmensurabilidad: ya que ninguno puede considerarse mejor o peor que el otro. Cuentan con el consenso de la comunidad científica que los representa.

Los paradigmas cumplen una doble función, por un lado, la positiva que consiste en determinar las direcciones en las que ha de desarrollarse la ciencia normal, por medio de la propuesta de enigmas a resolver dentro del contexto de las teorías aceptadas. Por otro lado la función negativa del paradigma, es la de

establecer los límites de lo que ha de considerarse ciencia durante el tiempo de su hegemonía.

Las teorías que se inscriben en un paradigma no pueden traducirse en términos de las teorías que forman el paradigma posterior; cada revolución científica es un cambio total de la percepción del mundo y por lo tanto viene acompañado de un cambio paradigmático.

Análisis comparativo entre el paradigma de la organización del S XX y el S XXI

En el siguiente cuadro se analizan las características predominantes de las organizaciones del S.XX y las del S.XXI

La organización y su relación con la sociedad: localización y responsabilidad social empresarial

Parafraseando a Peter Drucker [6], la función de la organización es hacer que los «**saberes sean productivos**»; cuanto más especializados son los saberes, más eficaces serán las organizaciones.

Entendemos por organización, a una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico: empresas, universidades, hospitales, sindicatos, organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Dos son los factores prioritarios de las organizaciones para su supervivencia a largo plazo:

Tabla 2. Características predominantes de las organizaciones del S. XX y las del S. XXI.

Características predominantes	Siglo XX Industrialización neoclásica 1950-1990	Siglo XXI 2000 en adelante
Ambiente, contexto	Estabilidad, previsibilidad	En permanente cambio, complejo, convergente
Estructura organizacional	Mixta, matricial Departamentalización por productos o unidades estratégicas de negocios	Totalmente flexible, descentralizada. Interdependencia entre las redes
Cultura organizacional	Énfasis en la adaptación al ambiente. Renovación y revitalización.	Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y de la creatividad
Comunicación y proceso de toma de decisiones	Mando y Control de arriba hacia abajo Normas y Jerarquías Información secreta Integración vertical	Empowerment y liderazgo grupal. Visión y valores Información compartida Integración virtual
Ambiente organizacional	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, cambios intensos y permanentes, convergen factores económicos, políticos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos
Importancia de las personas	Las personas son vistas como recursos organizacionales que se administran	Las personas son vistas como socias. Son el recurso estratégico de una organización. Transmiten y generan conocimiento. Seres proactivos e inteligentes
Administración de personas	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

1) Aprender a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos, aprender a innovar.

Las organizaciones exitosas internalizan el aprendizaje producido para el desarrollo de una comprensión de sus procesos y funciones [8] y de esta forma ganan una posición dominante en su sector. **El aprendizaje organizacional da continuidad y sentido a la «creación de valor»**. El concepto de Learning Organization, organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes, ha sido muy difundido en el ámbito de las organizaciones y está ligado al concepto de gestión del conocimiento, para lograr un aprendizaje genuino y efectivo, se deben considerar los siguientes factores:

- Crear un ambiente que estimule y promueva el aprendizaje organizacional, un entorno de cambio positivo y un refinamiento continuo de procesos.[8]

- Considerar los objetivos estratégicos de la organización como guía y sustento del aprendizaje.

2) **Ser responsables ante la sociedad con la cual interactúan**, el sistema de valores de cada organización está determinado por su misión, visión y cultura organizacional. Tiene que creer que lo que está haciendo es una contribución a su comunidad. La sociedad actual le exige, en particular a los organizaciones con fines de lucro, dejar de ser «empresas autistas» y aplicar estrategias de filantropía activa apoyando las políticas públicas, colaborando con la salud, la educación y el desarrollo.

La responsabilidad social empresarial (RSE) genera diferencias notorias en competitividad en los mercados nacionales e internacionales, en especial cuando se orientan a metas de largo plazo que sean positivas para la sociedad y exige que los propios negocios determinen lo que es bueno o malo, mediante la búsqueda de verdades éticas fundamentales. [9]

Los tres pilares de la organización del Siglo XXI: hardware, software y humanware

Las organizaciones y los Estados del S. XXI, para poder interactuar y sobrevivir en un escenario altamente competitivo, dinámico, complejo y multidimensional, deben considerar tres pilares básicos [10]:

Hardware: es una palabra utilizada para describir lo físico y medible de una organización, se refiere a las edificaciones, las instalaciones físicas en general. Está directamente involucrado con operaciones técnicas, existiendo una equivalencia entre hardware y equipamiento

Software: Tiene una connotación directa con las rutinas, procedimientos, normas, reglas y roles de una organización. Está integrado por un conjunto de instrucciones que han sido creadas para un objetivo o fin determinado, al igual que el software en informática

Humanware: es el factor humano, el verdadero soberano de la sociedad del conocimiento, es el capital intangible de una organización, quien «**crea valor**».

¿Cómo gestionar el humanware?

El desarrollo de la gestión y administración del talento humano que genera el conocimiento, ha dado lugar a la creación y uso de una gran cantidad de herramientas tecnológicas, con la finalidad de soportar los flujos de conocimiento entre los agentes que lo componen. Por ello, el hardware y en particular el software, se están diseñando con el propósito de hacer más eficientes las comunicaciones y proveer un entorno común para la búsqueda, clasificación, procesamiento, almacenamiento, extracción y uso de la información. [7]

Una política exitosa de gestión del humanware en las organizaciones del S XXI deberían fundamentarse en el principio de que **el ser humano, es el elemento estratégico clave y más rentable en la comunidad presente y futura**.

¿Cuáles deberían ser sus objetivos?

- Desarrollar ideas e iniciativas acordes a la misión y visión de la organización y al contexto con el cual interactúa.

- Crear un espacio físico y clima laboral adecuado

- Agrupar, sistematizar y desarrollar las competencias de la organización.

- Identificar los perfiles de fuentes de saber interno con el fin de comunicar e intercambiar saberes.

- Promover la gestión de la ecología del conocimiento

- Impulsar las comunidades de aprendizaje

- Desarrollar la capacidad intelectual de cada integrante de la organización.

- Planificar políticas de motivación efectiva, hacia el logro de metas profesionales y personales.

- Diseñar políticas de creación de empleo que consideren el respeto, la estima y el concepto de valor interno de la persona.

- Dar un mayor grado de independencia y de responsabilidad individual.

- Promover y vivenciar valores éticos, morales, solidarios e inclusivos

- Estimular la políticas de gestión basadas en la diversidad
- Incorporar a las TIC's como herramientas para facilitar la gestión y administración del conocimiento.
- Promover el teletrabajo

A partir del año 2000 se comienza a difundir la denominada «**Gestión de la ecología del Conocimiento**». La organización es un ecosistema complejo donde el gestor se asimila a un jardinero, capaz de influir pero no de tener bajo control total la evolución de su entorno desplazando a la tradicional metáfora del capitán y su tripulación.

Consideraciones finales

Es evidente que la región latinoamericana está en plena etapa de transformación, revisando sus concepciones educativas y empresariales, para poder comenzar a pensar distinto, reconvirtiendo industrias, concepciones y en particular a la gente.

Son procesos que presentan características particulares, propias de la diversidad de la región.

Cambiar una cultura empresarial de empleados sin identidad a una sociedad proactiva de autoempleo e independencia, implica la responsabilidad de cambio a todos los actores que integran la sociedad. Es un proceso cultural progresivo que se logra mediante un modelo educativo que promueva la adquisición de las competencias necesarias para lograr la denominada organización inteligente, una organización que aprende constantemente y expande su capacidad para crear su futuro, facilitando el conocimiento colectivo en acción, formando redes autogestionadas que sepan generar nuevas ideas y nuevos modos de pensar.

Estamos en medio de una revolución silenciosa: el triunfo del espíritu empresarial y de la creatividad humana en todo el mundo. Su impacto en el S XXI excederá el de la Revolución Industrial en los siglos XIX y XX Jeffrey A Timmons

Referencias bibliográficas

- 1) Toffler, A., *La Tercera Ola*. 1980, Madrid: Plaza & Janes.
- 2) Toffler, A., *El Cambio de Poder*. 1990, Madrid: Plaza & Janes.
- 3) Quintana, A.R.H. (2006) *Principios ergonómicos aplicados a los mapas de conocimiento:*

ventajas y desventajas de las nuevas formas de representación de la información. Acimed Volumen 14 No. 3

- 4) Gibbons, M., 1997: p. 7
- 5) Moreno, L.R., 2005: p. 87.
- 6) Drucker, P., *La Sociedad Postcapitalista*. 1993, Buenos Aires.: Sudamericana.
- 7) Darín, P.L., *Gestión del Conocimiento*. 2005, Buenos Aires.: Norma.
- 8) Plant, R., *E-Commerce, Formulación de una estrategia*. 2001, Barcelona.
- 9) Robbins, S., *Administración*. 2000, México: Prentice Hall.
- 10) Perel, V., *Humanware. El management del S XXI*. 1995, Buenos Aires.: Macchi.

Recibido: 8 de enero del 2007.

Aprobado en su forma definitiva: 2 de febrero del 2008.

MsC. Lic. Susana Beatriz Darín

Universidad Abierta Interamericana (UAI)
Dirección: Chacabuco 90, Ciudad Autónoma
de Buenos Aires, Argentina
Correo electrónico:
< susana.darin@vaneduc.edu.ar >

MsC. Yudeisy Pérez González

Universidad de Ciencias Informáticas (UCI)
Dirección: San Antonio Km. 2 1/2. Rpto.
Lourdes. La Habana. Cuba.
Correo electrónico:
<yudeisy@uci.cu>
