

# La Organización Emergente



Escribo este prefacio en las navidades del 2007 como frontispicio de la segunda edición de EL Trébol y la Matriuska a ser editado la Universidad Metropolitana (UNIMET) en su programación del 2008.

Mi intención en este prefacio es poner en blanco y negro un conjunto de ideas desarrolladas en los cursos de postgrado de Administración de la Unimet en el 2006 y 2007 sobre la Organización y la Gerencia emergente que ha ido tomando cuerpo en los últimos años.

**En primer lugar** me parece importante empezar barajando el concepto de Paradigma de Thomas Kuhn, tan utilizado y desgastado por el uso en el lenguaje académico y no académico de las tres últimas décadas. Para ello voy a tomar prestado la trilogía de conceptos “enfoque-metodo-contenido” que el Profesor Amedeo Giorgi desarrolló para describir la naturaleza del paradigma en su libro “Psychology as Human Science” 1970.

Giorgi describe el nuevo paradigma cualitativo de una psicología como ciencia humana para diferenciarla del paradigma cuantitativo tradicional de una psicología al estilo de las ciencias físicas y establece que todo cambio paradigmático implica un cambio en el **enfoque, método y contenido** en la forma de abordar un objeto de estudio. La triangulación de estos tres conceptos explica la emergencia de un nuevo paradigma y fundamenta la evolución de la ciencia que crece, no en forma cuantitativa sino cualitativa, al en-

---

**Rafael García Casanova**

Coordinador de la especialización  
en Recursos Humanos

tender y tratar la realidad de otra manera. En este sentido utilizaré estos tres conceptos para describir lo que es el enfoque, metodología y contenidos en el nuevo paradigma de la organización emergente

En segundo lugar incorporo a esta reflexión de la organización emergente las tres olas civilizatorias que Alvin Tofler (1976) utiliza para describir los contextos evolutivos de la humanidad .

- **La ola agrícola** desde los inicios de la humanidad hasta 1850 donde la fuente de riqueza era el ganado y la tierra
- **La ola industrial** que se inicia en 1850 con la invención de la máquina de vapor donde la fuente de riqueza es el dinero y la industria
- **La ola de la información** que acontece a mediados del siglo XX con la invención de los ordenadores que sustenta **la economía del conocimiento** de nuestros días donde el saber es la fuente de riqueza.

Estas tres olas permiten delimitar en el tiempo el objeto de estas reflexiones que es la organización emergente en la economía del conocimiento. A cada una de las tres olas corresponde un tipo de organización. Para esta reflexión es pertinente contrastar la organización de la ola industrial con la de la ola del conocimiento.

En tercer lugar para completar el instrumental de análisis de la organización emergente solo falta incorporar el concepto de las cuatro preguntas que constituyen los vectores estructurales de las organizaciones en todos los tiempos y que son desarrolladas en uno de las entradas de este libro bajo el título "Cuatro preguntas que son seis". De acuerdo a este esquema toda organización responde a cuatro preguntas a un QUÉ, a un CÓMO, a un CON QUIÉN y a un PORQUÉ... las cuales corresponden a la estrategia, la estructura/procesos, las capacidades y el compromiso que el Líder articula y responde en un tiempo y lugar determinados.

Esto focaliza el tema de esta reflexión para realizar una aproximación descriptiva de cómo las cuatro preguntas organizacionales son respondidas en la economía del conocimiento generando un cambio en la percepción y acción en las organizaciones que están emergiendo. En otras palabras cuál es el enfoque, metodología y contenido de la organización que emerge.

## El enfoque

El enfoque de la organización emergente está determinado por cambios importantes en la concepción de la realidad que se han dado en la ciencia

contemporánea en la Nueva Física y en la Biología y su influencia en la manera de entender la realidad. Esta influencia a la que se unen los cambios en el entorno hacia una economía global, en un mundo complejo cambiante, incierto y competitivo ha determinado un cambio de metáfora en la concepción de las organizaciones.

La física tradicional propició la metáfora de la *organización máquina* que dominó toda la ola industrial y sigue teniendo su efecto inercial en las organizaciones de hoy. Las organizaciones se estructuraron dentro del pensar cartesiano/fragmentario, causalidad lineal, predominio del análisis, búsqueda de la uniformidad, lo constante, lo estructural, la jerarquía, lo racional, el orden y el control, privilegiando el mapa y los modelos sobre el territorio y la realidad. Figura emblemática es F. Taylor y sus investigaciones de tiempos y movimientos.

La nueva física y la biología ha sugerido la metáfora de las organizaciones como *Sistemas de Aprendizaje* tal como Peter Senge las describió en "La Quinta Disciplina o la organización abierta al aprendizaje" (1990). En un mundo cambiante donde las soluciones de ayer son los problemas de hoy la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es el aprendizaje. Este aprendizaje continuo implica encontrar más rápido que los competidores formas más eficaces y eficientes de hacer las cosas. Esto conecta con la expresión de Alvin Toffler años atrás sobre "los analfabetos del futuro serán aquellos que no sean capaces de aprender, desaprender, aprender y desaprender...."

Si adoptamos la metáfora del aprendizaje como marco de referencia para entender la organización emergente las cuatro preguntas organizacionales tendrán una respuesta y configuración diferentes a las dadas por la organización máquina. En efecto el énfasis en el *cómo* hacer las cosas con las máquinas que caracterizó la era industrial y su racionalidad es contrabalanceado en la era del conocimiento con la pregunta estratégica y competitiva del QUE, de las competencias del *con quien* y del compromiso de POR QUE direccionando la gestión hacia la persona humana que se autorealiza generando el desempeño superior que elicit el líder en los equipos de trabajo de la economía del conocimiento.

## El método

El método lo determina el enfoque o manera de entender la organización y el entorno en que opera. Aquí los aportes metodológicos de la nueva física con sus conceptos de indeterminismo, atractores,

fractales, incertidumbre, onda y partícula, teoría del caos y los hallazgos de la Biología y la Ecología mas el contexto local, global, complejo, competitivo e incierto de hoy han sido decisivos en el “modus operandi” de las organizaciones actuales.

A una organización como **sistema de aprendizaje** le corresponde una metodología nueva que permita lidiar con la complejidad, la globalización, la incertidumbre, la diversidad, redes de conocimiento... Senge (1990) identificó el aprendizaje continuo como la metodología básica de la organización emergente que diferenció en cinco disciplinas la visión compartida, el pensamiento sistémico, mapas mentales, aprendizaje en equipo y maestría personal.

A una organización **máquina** le correspondió la metodología mecanicista de la física tradicional, estandarizada, lógica, piramidal, funcional, de control, lineal, uniforme, predecible y búsqueda de certidumbre. Esta metodología de ingeniería de realidades “claras y distintas” no permite lidiar con las nuevas realidades de un mundo complejo, cambiante, incierto, global y competitivo y no resuelve la nueva problemática.

El aprendizaje continuo como metodología de acción acentúa la dimensión cultural en el binomio ESTRATEGIA/CULTURA que toda organización lleva en sus entrañas. La cultura organizacional que apoya el diseño y ejecución de estrategias empresariales exitosas no es otra cosa que la conformación de una coalición de fuerzas de gente comprometida y competente bajo un liderazgo efectivo con los procesos y tecnología adecuados. Es la integración de las preguntas organizacionales del COMO, CON QUIEN, PORQUE articuladas por un liderazgo inspiracional en la ejecución de la estrategia. Esto genera la organización capaz de diseñar y ejecutar estrategias exitosas que aseguran la viabilidad de la organización en el tiempo.

## El contenido

El enfoque determina el contenido que la organización procesa. La organización máquina privilegió la producción en la economía industrial. En la economía del conocimiento son otros los contenidos. Hay un desplazamiento hacia la estrategia, la calidad, el aprendizaje, las capacidades, el capital humano, la interdependencia, la cultura organizacional, el desempeño superior, el liderazgo, el cliente, la cooperación y competencia, las actitudes, el modelo ganar-ganar, la maestría personal, el aprendizaje continuo...

El común denominador es la gente que hace la diferencia en una organización abierta del aprendi-

zaje. Es la gente la que tiene el saber que constituye la fuente de riqueza en la economía del conocimiento. Es por ello que ha tenido buen cuño la frase la gente es la estrategia ya que es la gente quien diseña y ejecuta la estrategia. Es la gente quien atrae y retiene a los clientes con un portafolio de productos y haciéndolo mejor que los competidores.

En la era industrial hubo dos preguntas que los gerentes se hicieron en el siglo XX. En la primera mitad del siglo se preguntaron ¿cómo obtener mayor productividad a través de las máquinas?; en la segunda mitad del siglo se preguntaron ¿cómo obtener productividad a través de la gente?... Hoy en la economía del conocimiento se preguntan ¿Cómo desarrollar y hacer crecer a la gente en las organizaciones? Aquí esta la ventaja competitiva para tener una organización de aprendizaje continuo.

Hoy en día se ha generalizado el concepto de Capital Humano para reemplazar el ya caduco de Recursos Humanos para referirse a la dimensión humana en las organizaciones. Cuando me piden que dé una definición del Capital Humano me limito a decir lo siguiente: 1. toda organización existe para diseñar y ejecutar estrategias exitosas generadoras de riqueza y desarrollo 2. para hacer esto se requiere de un liderazgo inspirador que conduzca a los resultados 3. el líder cuenta para ello con la capacidad de la gente en una mano, con su corazón en la otra y con unos procesos y manera de hacer las cosas. Poniéndolo en una fórmula el Capital Humano es Capacidad + Motivación multiplicado por liderazgo.  $[CH = f(C + M) \times L]$

Gerenciar el Capital Humano para la ejecución de la estrategia es el contenido de la organización emergente. En mis clases me hago la pregunta con los alumnos ¿cuál es el gerente emergente en esta nueva organización?. Y me gusta hacer el contraste entre los cuatro roles de Henri Farol a comienzos del siglo XX: planificar, organizar, dirigir y controlar y las cinco gestiones del gerente del siglo XXI identificadas por Henry Mintzberg (2004) gestión del YO. gestión del contexto, gestión de las relaciones, gestión de la organización y gestión del cambio. Con estas cinco gestiones Mintzberg diseñó su programa internacional de MPA, Master in Practical Management para diferenciarlo del MBA tradicional. Estas cinco gestiones hablan del contenido de la organización emergente y su forma de gerenciarla que comienza con la gestión personal del YO que articula y da sustentabilidad a las otras cuatro gestiones.

Un comentario final sobre la Universidad emergente que forma los líderes y directivos de las organizaciones. La universidad tradicional se caracteriza por ser un tanque de conocimientos para ser aplicados al ingresar en las organizaciones. La universidad emergente es un espacio interpersonal de co-aprendizaje “on line” con la comunidad empresarial para la investigación e intervención de los problemas que se viven en las organizaciones.

Estas son las consideraciones teóricas que sirven de antesala a la segunda edición de El Trébol y la Matriuska publicado en el 2005 como apoyo a las clases de Gestión Humana en las organizaciones en la Unimet. Agradezco a la Universidad el patrocinio de esta segunda edición que conserva el sabor original, coloquial y vivencial de la primera. Los mapas gerenciales que el libro desarrolla y que se ilustran en esta edición al final con gráficos de referencia, siguen teniendo la dimensión multidimensional sin estancos en los cinco niveles de la Matriuska: individuo, equipo, organización, país y planeta en la estructura isomórfica de la realidad.

Rafael García Casanova

Caracas 21 de diciembre del 2007.