

---

## **CAPITAL HUMANO, CONFIANZA Y LIDERAZGO INNOVADOR: ASPECTOS CLAVE DE LOS NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN POSTBUROCRÁTICOS**

*José Régulo Morales Calderón\**  
*Alma Patricia Aduna Mondragón\**  
*Epifanio García Mata\**

¡Creatividad! ... ¡Imaginación! ... ¡Capital intelectual! Y toda esta “materia nueva” trata de... Talento. Las nuevas tecnologías que refuerzan la revolución de cuello blanco pueden parecer una fuerza deshumanizadora; pero, de hecho, anuncian el final del trabajo “basura” y, por tanto, una revolución del personal. En otras palabras: una revolución del talento.

*Tom Peters*

### **RESUMEN**

*Vivimos actualmente en la sociedad del conocimiento, con un nuevo escenario mundial y organizacional. En esta nueva era, las organizaciones*

\* Profesores investigadores del Área de Estudios Organizacionales, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa.

*diseñan modelos y estructuras postburocráticas, en tanto que dejan de lado la linealidad (verticalidad) y continuidad de los procesos, para rescatar lo integral de las personas (capital humano). Se destaca que el elemento estratégico y esencial para la supervivencia, desarrollo y éxito de las organizaciones es el capital humano. Asimismo, se pone énfasis que en los nuevos modelos postburocráticos, la confianza organizacional es otro elemento clave en su desarrollo, ya que en las organizaciones donde existen condiciones de alta confianza, las personas que forman el capital humano son tomadas en cuenta de manera plena, lo cual les da tranquilidad y certidumbre en sus actividades. Además se indica que en este tipo de organizaciones se demandan líderes que prediquen con el ejemplo, generen procesos de trabajo autónomos y sistemas organizacionales basados en la confianza, es decir, líderes innovadores y del conocimiento.*

**Palabras clave:** Sociedad del conocimiento, organizaciones postburocráticas, capital humano, confianza organizacional, liderazgo innovador y del conocimiento, gestión del conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo lo que se denomina la sociedad del conocimiento en una “aldea global”, la cual se basa en una economía del conocimiento que transforma de manera permanente al mundo, las organizaciones y las personas. El avance en la creación de conocimientos en todas las ciencias y la innovación tecnológica, no significan otra cosa que la era que actualmente vivimos corresponde a una nueva revolución científica-técnica en el sentido más amplio. La aldea global a la que nos referimos es un estado de relaciones comerciales, financieras y sociales en que no existen fronteras nacionales, y cuyo único límite es el propio mundo.

En esta nueva era de globalidad y del conocimiento, las organizaciones requieren personas con nuevas habilidades —“capital humano”— que pueda manejar y utilizar de manera eficiente y productiva las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, tanto en el ámbito productivo como de gestión; requieren crear climas organizacionales donde prevalezca la confianza organizacional, mediante sistemas de liderazgo innovadores y del conocimiento.

En general, en este documento se destaca que en la sociedad actual, el conocimiento adquiere un valor estratégico para la competitividad de las organizaciones, y que su producción, transmisión y transferencia se realiza en redes internacionales de alta complejidad. Definimos al capital humano como el conocimiento que poseen las personas, su formación técnica o profesional, experiencia, inteligencia y valores en la acción organizacional. Se subraya que la capacitación formal de las personas es fundamental para describir lo que es el capital humano, con la advertencia de que éste adquiere tal categoría sólo cuando alguien está dispuesto a pagar por él.

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones requieren de capital humano más preparado y capacitado, y que utilice sus conocimientos para lograr el cambio permanente e innovador de éstas. En el texto se hace hincapié en que para ser más competitivas y exitosas, las organizaciones actuales requieren nuevas tecnologías, pero principalmente capital humano, ya que éste se ha convertido en un elemento estratégico y esencial. Sin embargo, se debe estar consciente de que para su formación, se requiere inversión, tiempo, esfuerzo e inteligencia.

Nuestro análisis considera que el modelo de redes (*networks*) es el predominante en la sociedad actual, y que las organizaciones para lograr su crecimiento y éxito diseñan y crean modelos organizacionales de tipo postburocráticos. En virtud de que el mundo global genera altos niveles de incertidumbre, las organizaciones deben ser creativas e innovadoras a partir del aprendizaje y la creación de conocimiento, lo cual implica que la gestión actual sea una gestión orientada a la obtención de conocimiento. También se destaca la importancia de los líderes innovadores en las organizaciones de la nueva sociedad, en tanto que son los artífices de los nuevos modelos organizacionales. De manera cotidiana, este tipo de líderes deben conducir a sus seguidores hacia experiencias de autorrealización y de éxitos colectivos, así como a la generación y aplicación del conocimiento por lo cual también se les puede categorizar como “líderes del conocimiento”. Los líderes innovadores, transformadores y del conocimiento deben ser los agentes del cambio organizacional. Sus valores, creencias, actitudes y, en general, su cultura deben crear los climas necesarios para el desarrollo y crecimiento del capital humano y de las organizaciones.

Finalmente, se llega a la conclusión de que en las organizaciones con modelos y estructuras postburocráticas, para potenciar el capital humano y para crear modelos con base en la confianza, es necesario que existan líderes innovadores, los cuales se caracterizan por promover la participación de las personas y por ser

líderes que prediquen con el ejemplo, generen procesos de trabajo autónomos e innovadores y desarrollen sistemas organizacionales basados en la confianza, así como en el uso de la tecnología.

## SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y MUNDO GLOBAL

La revolución tecnológica actual es un aspecto esencial para entender los procesos de globalización; con ella el capital se desplaza a gran velocidad<sup>1</sup>, en tanto que diseña nuevas interacciones sociales e incluso nuevas formas de identidad individual y colectiva. La globalización implica cambios profundos, primordialmente en el ámbito organizacional, pues modifica sus esferas comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y gestión, lo cual incide en una transformación total de sus relaciones laborales y de las personas participantes, que son la parte verdaderamente dinámica y transformadora de las organizaciones —no de todas, sólo de las que tienen capacidad económica—. Se puede afirmar que en la globalización las organizaciones se desenvuelven en contextos cambiantes e inciertos, y que el éxito de las mismas depende en primer lugar de los capitales con los que cuenta, principalmente de su capital humano.

Nos encontramos en la era de la información<sup>2</sup>, la cual está inmersa en procesos de globalización. El espacio geográfico mundial en realidad es una “aldea global”, la cual se centra en una economía del conocimiento que transforma cotidianamente al mundo. En este sentido, el avance permanente en la creación de conocimientos en todas las ciencias y la innovación tecnológica, no significan otra cosa que la era actual corresponde a una nueva revolución científica-técnica en el sentido más amplio. Por ello, la cultura —entendida como conocimiento, información y educación— se transforma en un factor decisivo para la riqueza de

<sup>1</sup> “Habiéndose soltado el lastre de la maquinaria voluminosa y las enormes dotaciones de las fábricas, el capital viaja ligero, solo con equipaje de mano: una cartera, un ordenador portátil y un teléfono celular...” (Bauman, 2001: 37).

<sup>2</sup> “... ¿qué es la era de la información? Es una era ocupada por gente que vive y trabaja dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se había visto en la historia de la humanidad... Es un periodo en que el cambio, causado por conocimientos recientes y aplicaciones novedosas de la información técnica existente, a menudo dicta el éxito o fracaso económico... Aunque se manifiesta con diferentes niveles de intensidad alrededor del mundo, abarca culturas, civilizaciones y religiones...” (Cortada, 2001: xxii).

las naciones. En la actualidad no existen fronteras nacionales, el único límite es el planeta, puesto que las nuevas tecnologías de la comunicación y la información permiten la comunicación instantánea desde cualquier parte del mundo. En este sentido, el aumento de organizaciones multinacionales y transnacionales impone nuevas necesidades de personal, en cuanto a conocimientos, idiomas, destrezas y habilidades culturales para desempeñar las tareas que exige la globalidad. Es importante destacar que algunas organizaciones son más competitivas que otras, en la medida que cuentan con trabajadores capacitados (Barnett y McKendrick, 2004).

Por tanto, el capital humano de las organizaciones debe ser personal altamente calificado, **personal o trabajadores de conocimientos**, que puedan manejar y utilizar de manera eficiente y productiva las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, tanto a nivel productivo como de gestión. Lo anterior exige que las estrategias de personal en las organizaciones, se redefinan en forma permanente en relación con las exigencias del entorno global. Una de las principales causas de los cambios sin precedentes producidos en los últimos tiempos, se encuentra en la tremenda explosión de la World Wide Web y la Internet (la reina de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación).

Como señalan diversos autores, la red mundial posee —entre otras cosas— la característica de poder unir cerebros en tiempo real. Cada innovación, cada pensamiento, cada solución a un problema, cada descubrimiento y toda la información es inmediatamente accesible a todos. La formación de este **cerebro mundial único** ya produjo modificaciones en la manera de hacer negocios (*E-Business, E-Commerce, E-Services*, etc.). La tecnología ha diluido las fronteras territoriales, creando comunidades virtuales, donde todos —sin diferencias— tienen participación y una seudo “ciber-personalidad” otorgada.

La sociedad del conocimiento y el mundo global involucran la existencia de un nuevo sistema económico-social-productivo, y una conciencia clara en torno a la crisis ambiental que exige una nueva concepción ecológica del desarrollo. Los nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos están transformando la organización del mundo y sus relaciones, los procesos de trabajo en las organizaciones y la percepción humana de lo que está sucediendo. De hecho, muchos son indiferentes a estas transformaciones y otros más las desconocen. La magia de la simultaneidad global nos permite estar en todas partes y en ninguna al mismo tiempo, contradiciendo nuestra experiencia de lo concreto, la vivencia subjetiva y revelando una nueva manera de experimentar la realidad, los límites, las relaciones, las estructuras, la economía, los procesos de trabajo, entre otras cuestiones.

## TRASCENDENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE INICIOS DEL SIGLO XXI

Antes que nada es de suma importancia definir qué es capital: de manera general se puede decir que es algo que tiene un valor, en tanto que hay alguien dispuesto a pagar por obtenerlo y es posible apropiarse de él. Obviamente que todo capital tiene un dueño, y su propiedad puede ser individual o colectiva. Cuando un capital es valioso —en términos de que es difícil de imitar—, se dice que es estratégico, en cuanto que el poseedor del mismo obtiene una ventaja competitiva. Debemos señalar que todo capital se construye sobre activos, que van desde la tierra y el dinero hasta las habilidades y conocimientos de las personas. Los recursos pueden ser físicos o no, tácitos o explícitos, complejos o simples. Lo importante es que sobre estos activos se pueda generar riqueza.

En la sociedad del conocimiento, los activos más importantes son intangibles<sup>3</sup>, tácitos y complejos, y uno de los más trascendentes es el **capital humano**. Por tanto, en la sociedad actual el conocimiento adquiere un valor estratégico para la competitividad en los mercados perturbadores e inciertos; por ello, su producción, transmisión y transferencia se realiza en redes internacionales de alta complejidad.

Con base en lo anterior, se puede definir al capital humano como el conocimiento que poseen las personas, es decir, su formación técnica o profesional, experiencia, inteligencia y sus valores. La capacitación formal de las personas es fundamental para describir lo que es el capital humano, pero debe quedar claro que éste adquiere tal categoría, cuando alguien está dispuesto a pagar por él. Las personas que estudian una carrera técnica o profesional y que no logran colocarse en el mercado laboral, no se pueden considerar capital humano; pueden considerarse como tal sólo cuando forman parte de una organización y utilizan sus conocimientos para generar productos o servicios de manera innovadora o, en su caso, cuando de manera individual (emprendedores) utilizan sus conocimientos para lograr resultados tangibles.

<sup>3</sup> “El concepto de una economía basada en el conocimiento pretende reconocer la importancia creciente del conocimiento en el desarrollo económico de las últimas décadas del siglo XX... A lo largo del siglo XIX el eje de la producción lo constituyó el capital tangible, mientras que en el siglo XX el de un capital intangible” (Solís y Pérez, 2005: 89).

Es evidente que en la sociedad del conocimiento, las organizaciones requieren cada vez más de capital humano altamente preparado y capacitado, que utilice sus conocimientos para lograr el cambio permanente e innovador de éstas. Las organizaciones requieren nuevas tecnologías, pero principalmente capital humano para ser más competitivas y exitosas.

En la sociedad postindustrial y del conocimiento, el capital humano —trabajadores de conocimientos— ha abolido las distancias geográficas; trabaja en redes, así como sus antepasados trabajaban en las líneas de producción fordistas. El trabajador de conocimientos utiliza regularmente una computadora portátil e Internet, de tal manera que su oficina puede estar en su hogar, en un restaurante o en cualquier lugar donde haya una conexión telefónica o Internet inalámbrico.

En la nueva sociedad del conocimiento, el presente y el futuro tienen una gran cercanía y los cambios se dan a una gran velocidad; en este contexto, la educación formal e informal son trascendentes para las personas y las organizaciones. En este sentido, la renovación de los modelos y planes educativos de todos los centros de enseñanza es fundamental, principalmente en las Instituciones de Enseñanza Superior (IES). Como explican Solís y Pérez (2005: 93-95):

El espacio híbrido que emerge entre la industria y la academia se conforma a través de nuevos modelos de coordinación que permiten la interacción de una nueva comunidad de actores... Las nuevas formas organizacionales que caracterizan a la sociedad del conocimiento son diseñadas en forma de red, fuertemente soportadas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que posibilitan formas de colaboración... Las redes de conocimiento formales, como las alianzas estratégicas, representan el modelo organizacional más cercano a los requerimientos de coproducción de un conocimiento útil con valor económico y de formación de capital humano, en razón de que la institucionalización de estos vínculos permite desarrollar este tipo de programas que generalmente son a largo plazo.

Debe quedar claro que actualmente el capital humano es el elemento sustantivo para las organizaciones, pero para su formación se requiere inversión: tiempo, esfuerzo e inteligencia. En este sentido, hay un gran auge de nuevas universidades con una tendencia global —en tanto que llevan a cabo una colaboración con diversos centros de enseñanza superior en el mundo—, así como una gran innovación en los planes y programas de estudio que ofrecen. En el mundo global, la competencia en los mercados se rige por el conocimiento y un

aspecto cotidiano es la innovación. Como los productos sólo tienen ventajas en el corto tiempo, las organizaciones deben ser las creadoras y depositarias del conocimiento que les permita renovarse e incluso reinventarse; para ello, la colaboración a través de redes<sup>4</sup> y alianzas estratégicas juega un papel trascendente. El conocimiento es un insumo moldeable que debe ser adaptado a diferentes realidades organizacionales cambiantes.

El capital humano —como poseedor de conocimiento— sólo agrega **valor y competitividad cuando va a la acción**<sup>5</sup>. Actualmente se produce mucha información, la cual puede ser almacenada y analizada por las computadoras para aumentar las aptitudes y la velocidad con que trabaja un empleado; pero debe quedar claro que el conocimiento reside en la mente de las personas, donde el discernimiento implícito y explícito y la información se mezclan con el conocimiento y la experiencia tácita, de un modo que los estudiosos de la mente humana todavía no entienden. En los nuevos modelos organizacionales, la tarea más trascendente de los directivos o líderes es equilibrar lo que está en la mente de las personas, con lo que los sistemas de información permiten hacer. Las personas o trabajadores de conocimiento<sup>6</sup> —capital humano— aparecen principalmente por tres motivos:

1. Cuando se tiene que acopiar, aplicar y aumentar una masa de información relacionada para tomar acciones subsiguientes.
2. Cuando la gestión introduce nuevas tecnologías de manejo de conocimiento. La invención de la computadora generó las carreras de programa-

<sup>4</sup> “El conocimiento también se genera en redes informales y autoorganizadas en las organizaciones las que posiblemente con el tiempo sean formalizadas. Los miembros de las comunidades de expertos, reunidos por intereses en común, con frecuencia hablan entre sí, en persona, telefónicamente y mediante correo electrónico y *groupware*, para compartir sus conocimientos especializados y resolver los problemas en conjunto” (Davenport y Prusak, 2001: 76-77).

<sup>5</sup> “Una de las razones por las que encontramos que el conocimiento es valioso es porque está cerca de la acción —aun más cerca que los datos o la información—. El conocimiento puede y debe ser evaluado mediante las decisiones o medidas a las que conduce” (Ibíd., 7).

<sup>6</sup> “Todos los trabajadores de conocimiento pueden trabajar únicamente porque hay una organización. Por este aspecto son dependientes. Pero al mismo tiempo son propietarios de los “medios de producción”, es decir, su conocimiento” (Drucker, 1994: 72).



-----

dor, analista de sistemas y consultor de tecnologías de la información, entre otras.

3. Las personas y los trabajadores de conocimientos aumentan en cantidad allí donde la complejidad del trabajo se expande y la innovación juega un papel importante. Por ejemplo, organizaciones como IBM y Microsoft emplean una gran cantidad de programadores sobresalientes y expertos en tecnologías, como también ocurre en las organizaciones de alimentos, medicinas y la industria del petróleo. Asimismo, se observa un rápido incremento en el uso de formas probadas de aplicar el conocimiento, para generar ganancias en las organizaciones y calidad de desempeño en los gobiernos.

Lograr capital humano depende de lo económico, pero en la sociedad postindustrial cualquier persona puede tener acceso a ello: la gente con recursos económicos, en centros de enseñanza superior privados, y la gente pobre en los públicos, pero lo más importante es la aportación de talento individual. A las organizaciones les interesa contar con capital humano, no importa su procedencia tanto de tipo social como geográfica: hay latinoamericanos, africanos y asiáticos que en los Estados Unidos, Japón y Europa han logrado trascender en organizaciones sobresalientes.

### **LA CONFIANZA COMO SUSTENTO DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSTBUROCRÁTICAS**

La sociedad del conocimiento tiene una gran relación con la ciencia, pero paradójicamente nos encontramos en un mundo donde predomina la incertidumbre. Por esta razón, la gestión organizacional debe crear nuevas formas y procesos, utilizando el capital humano para transformarse de manera permanente y para responder a la dinámica turbulenta de su contexto. Las organizaciones de la sociedad del conocimiento tienen que cambiar e innovarse constantemente, o “re-imaginarse” —como dice Tom Peters (2006)—, para lograr la excelencia organizacional en una era perturbadora.

Pero la gran pregunta es ¿cómo lograr el cambio permanente? La respuesta está en entender y tener una visión más humana de la organización. Se debe tener conciencia de que las personas no son recursos, sino capital humano, en tanto que aportan el valor fundamental de la nueva sociedad: **el conocimiento**. Los nuevos modelos organizacionales postburocráticos son flexibles, horizontales y dinámicos, lo cual permite que el control burocratizado y el papeleo de antaño disminuya considerablemente, e incluso que se logren sistemas de **autocontrol organizacional**.

En las organizaciones de la sociedad del conocimiento, la gestión debe tener un nuevo enfoque, en relación con la calidad y el crecimiento, que impulse una mayor calificación de las personas. En el mundo actual, es fundamental capacitar y desarrollar a los participantes de la organización en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; en otras palabras, dotar de capacidades y habilidades a las personas para que se puedan dar los cambios que el medio ambiente externo e interno exige. Las organizaciones de la sociedad del conocimiento tienen que ser inteligentes, lo cual implica tener una rápida capacidad de respuesta y adaptación a las nuevas condiciones del mundo global.

Estas organizaciones deben aceptar que el contexto cambia a una gran velocidad y deben estar preparadas para responder a él con eficacia, con estrategias flexibles y una gestión centrada en las personas, en el capital humano. Por tanto, se debe valorar la **confianza organizacional** como un elemento central de las organizaciones que funcionan básicamente en sistemas de redes<sup>7</sup>. Hablar de confianza organizacional es referirnos a la cooperación e interacción social que existe en las organizaciones y a una inevitable interdependencia entre personas, cuya efectividad es plena si se basa en la confianza mutua. Esto actualmente es posible porque las organizaciones postburocráticas están conformadas por personas iguales<sup>8</sup>, por personas de conocimientos.

<sup>7</sup> “La segunda generación del análisis interorganizacional se puede ubicar hacia finales de la década de los ochenta y se encuentra asociada al concepto de red (*network*): esta propuesta renovada persigue analizar las “conexiones” de las organizaciones en ambientes altamente competitivos, en los que resultan cada vez más importantes la flexibilidad organizativa y las nuevas tecnologías” (Ibarra Colado, 2003: 189).

<sup>8</sup> “Por estar constituida por especialistas, la organización moderna tiene que ser una organización de iguales, de colegas, de asociados. Ningún conocimiento tiene rango más alto que otro. La posición de cada uno se determina por su contribución a la tarea común, más bien que por su superioridad o inferioridad inherente” (Ibidem: 63).

La confianza facilita la cooperación humana, principalmente en arreglos organizacionales donde no existe un alto grado de formalización y donde el sistema de dirección o liderazgo es flexible; mientras que en las organizaciones verticales y burocráticas se tiende a sistemas autoritarios y de desconfianza. La confianza organizacional es un proceso que nos permite entender a su antagonista: la “desconfianza”, que persiste en modelos burocráticos, autoritarios y rígidos.

La confianza es un aspecto clave respecto a la manera como funcionan las nuevas formas organizacionales, es decir, los modelos postburocráticos. Tom Peters (2006) se ha referido a ella como el “... cemento frecuentemente ignorado que mantiene unida a la nueva organización virtual”. La confianza organizacional es una fuente importante de ventaja competitiva, ya que permite la creación de conocimiento y, con ello, produce innovaciones y transformaciones en todos los niveles y aspectos de las organizaciones.

Para comprender más ampliamente en qué consiste este elemento, se tienen que visualizar dos dimensiones: a) la confianza basada en el conocimiento y b) la confianza basada en el afecto. La primera se centra en el plano tecnológico y proviene de la evaluación del desempeño pasado de los individuos, de la similitud cultural y de sus calificaciones; mientras que la segunda está sujeta al plano psicológico, y se apoya en las demostraciones de cariño y la preocupación interpersonal. Entre personas que han trabajado cercana y regularmente por un buen número de años, se desarrolla una forma de confianza que permite a las organizaciones formales —las cuales supuestamente trabajan a lo largo de las líneas burocráticas clásicas— operar a través de canales informales.

De un modo similar, una lectura del “efecto confianza”, a partir del impacto conjunto del nuevo paradigma de carrera y las nuevas formas de organización, podría ser que la disminución de la lealtad organizacional reduce la confianza basada en la familiaridad; pero se debe destacar que **la confianza de estar tratando con individuos calificados** permite el surgimiento de una base alternativa para la confianza. Tener capital humano en las organizaciones, gente de alta calificación y con preparación permanente, genera una alta tasa de confianza organizacional. Debe quedar claro que la confianza es fundamentalmente un compromiso mutuo de los integrantes de una organización<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> “La organización que tenga éxito en el siglo XXI no tendrá garantizada la lealtad de las personas de talento. Tendrán que reclutarlas y retenerlas constantemente, y así tendrán *think-tanks* a todos los niveles. Uno de los factores más importantes de la organización del

En las organizaciones de inicios del siglo XXI, con arreglos horizontales, estructuras matriciales y flexibles, y con incorporación intensiva de capital humano altamente calificado, la confianza es esencial en su funcionamiento y gestión. Para lograr una alta participación de las personas, la gestión actual debe generar un clima organizacional donde se sientan satisfechas, se identifiquen con la organización y, por tanto, produzcan y reditúen más. La importancia organizacional de las personas ya no radica —como antes— sólo en su capacidad física o intelectual, sino en su creatividad y en la posibilidad de que genere nuevos procesos y nuevos productos. Los nuevos modelos organizacionales deben gestionar las capacidades de las personas, para que éstas logren crear nuevos conocimientos, así como realizar un trabajo en colaboración como grupos sociales consolidados. Otra de las condiciones necesarias para que se genere una experiencia de confianza, es una adecuada comunicación<sup>10</sup> y buena voluntad entre los integrantes de las organizaciones. Las intenciones positivas y las conductas consistentes se deben entender como señales de cooperación, de igual forma, la conducta de camaradería o camaradería proactiva.

La confianza organizacional, en tanto que está constituida por una multiplicidad de factores, tiene un cierto grado de fragilidad, por la misma condición humana en estos tiempos de creciente complejidad e incertidumbre. Diversos investigadores han descubierto que a pesar de que la confianza se construye en forma creciente, es más fácil destruirla que crearla; por tal motivo, la ven como un continuo de confianza-desconfianza (Repetto, Gallardo y Quintanar, 2006). Obviamente que en un contexto dinámico, cambiante y perturbador, la confianza en una persona en particular puede crecer y, por lo tanto, el grado de incertidumbre o riesgo con respecto a su comportamiento puede ser reducido. Sin embargo, el posible crecimiento o decremento de la confianza depende de los resultados de las interacciones previstas entre las personas.

siglo XXI será el compromiso mutuo entre el empleador y el empleado” (Chowdhury, 2000: 13).

<sup>10</sup>“En la llamada sociedad del conocimiento, la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental. En las sociedades tradicionales, el intercambio de la comunicación **personal** se establecía, principalmente, a través del cara a cara. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ampliado las posibilidades de transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de las organizaciones. La tecnología ha aportado mayores posibilidades de comunicación colectiva, así como un mayor manejo de la información” (Moreno, 2006: 1).

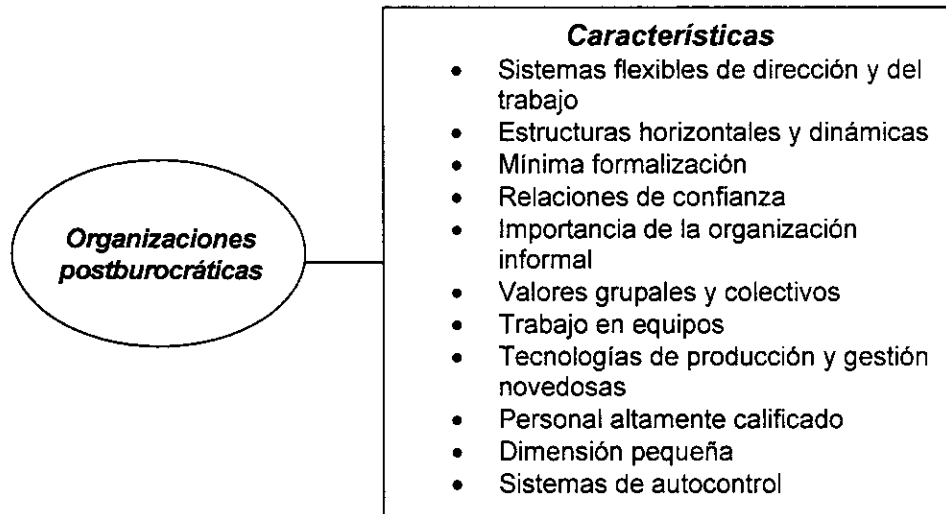
Considerando lo anterior, en los nuevos modelos de organizaciones postburocráticas y en condiciones de alta confianza, las personas que forman el capital humano esperan ser tratados favorablemente, lo cual les da una mayor tranquilidad y certidumbre en sus actividades. Mientras que bajo condiciones de alta desconfianza, las personas tienen razones para esperar ser tratadas desfavorablemente, ser vulnerables, lo que las lleva a una situación de alto nivel de incertidumbre.

No puede existir una relación auténtica ¿eficiente? si no existe confianza entre sus componentes. La confianza no se pide ni se otorga, sino que se construye con el tiempo, pero se puede destruir en tan solo un instante. Las grandes amistades se construyen mediante la confianza y son producto de un largo proceso de interacción social, pero en muchas ocasiones sólo se necesitan unos momentos para destruirla. La confianza es resultado de la interacción humana; es un sentimiento dinámico y cambiante, basado en las experiencias diarias de vivir y trabajar con otros. Pero también es un sentimiento de riesgo: quien confía, se arriesga a mostrar a otro sus lados vulnerables, y establece —lentamente— un patrón cíclico en el que el otro también se arriesga a mostrar sus aspectos vulnerables, que siempre son los más íntimos.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la solidez de un modelo organizacional basado en la confianza está en su capital humano, y en tener claramente definidos sus fines, normas, procedimientos y, en general, su cultura organizacional, por lo cual, hoy en día, los códigos de ética en las organizaciones son muy importantes. La confianza es un aspecto clave de una gestión humana y participativa, que elimina muchos prejuicios y destruye las diferencias entre los miembros de las organizaciones.

En los modelos postburocráticos, la confianza es posible fundamentalmente porque se tiene la conciencia de estar interactuando con personas de conocimientos; pero también porque las nuevas tecnologías de la comunicación y la información permiten un control muy sutil del capital humano y de su evaluación. En estos nuevos modelos organizacionales, se construyen sistemas flexibles de trabajo con base en grupos autónomos de tareas; el control ya no se da en forma personal y cara a cara, el control es de tipo virtual y cibernético, lo cual permite generar un alto grado de confianza organizacional. En el cuadro 1 se pueden apreciar las características esenciales de las organizaciones postburocráticas.

CUADRO 1



### LIDERAZGO INNOVADOR Y DEL CONOCIMIENTO

La competencia del mundo global ha propiciado que el modelo de redes (*networks*) sea el predominante en la actualidad. A estas nuevas formas de organización se les conoce como modelos postburocráticos, donde las organizaciones tienden a ser pequeñas y horizontales, y su objetivo es principalmente el servicio; a nivel de producción, desarrollan procesos con tecnología automatizada y computarizada, sus procesos de trabajo son flexibles y sus estructuras son matriciales y descentralizadas (Clegg, 1990). Los nuevos modelos organizacionales tienen como uno de sus objetivos principales la gestión del conocimiento, orientada a transformar el conocimiento tácito en explícito, el individual en colectivo y el general en específico.

Para contrarrestar la incertidumbre en la que se desenvuelven, las organizaciones deben ser creativas e innovadoras. Por lo tanto, deben impulsar de manera permanente, procesos de aprendizaje y de creación de conocimiento, lo cual implica que la gestión actual esté orientada a obtener conocimiento. Es importante destacar que los cambios tecnológicos son un factor fundamental en

la gestión del conocimiento, puesto que obligan a generar y capacitar capital humano para que las organizaciones sean exitosas. La gestión del conocimiento obliga a que en las organizaciones existan procesos de creatividad, bajo condiciones organizacionales y ambientales satisfactorias.

Como se sabe, la creatividad es un aspecto subjetivo de las personas en las organizaciones, pero es trascendente en el capital humano y en la gestión del conocimiento. No olvidar que estamos en una nueva sociedad, con características postindustriales, donde el punto central es el conocimiento y los beneficios que de él derivan. Por ello, las organizaciones delimitan modelos y estructuras que les permitan adquirir, transmitir y aplicar el conocimiento a todos sus procesos y estrategias.

A la sociedad del conocimiento y postindustrial se le puede caracterizar por cinco aspectos fundamentales: una economía productora de servicios; un predominio de personas profesionales y técnicas; el conocimiento como aspecto central de la innovación; el control de las contribuciones tecnológicas y la creación de capital humano (Marín, 2000). En esta era, el conocimiento es el medio fundamental para la sobrevivencia de las organizaciones y las personas, por tanto, se puede afirmar que la ciencia y la tecnología obligan a que las organizaciones y las personas cambien a una gran velocidad, no obstante, el aprendizaje se presenta como un aspecto crucial y determinante para ello.

En esta nueva sociedad, donde el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son aspectos trascendentes en el desarrollo de las organizaciones, se debe contar con líderes innovadores, porque ellos son los artífices de los nuevos modelos organizacionales. De manera cotidiana, estos líderes deben conducir a sus seguidores hacia experiencias de autorrealización y de éxitos colectivos, y deben ser los agentes del cambio organizacional. Sus valores, creencias, actitudes y, en general, su cultura deben crear los climas necesarios para el desarrollo y crecimiento del capital humano.

Los líderes innovadores del siglo XXI<sup>11</sup> deben ser los iniciadores y diseñadores del cambio; deben mirar hacia el horizonte para visualizar lo que

<sup>11</sup> “Los líderes del siglo XXI se tendrán que hacer más multicapacitados o polivalentes que sus predecesores del siglo XX. Para conseguir el éxito serán vitales los conocimientos de idiomas, de culturas y de una amplia gama de temas... los líderes del mañana tendrán que ser expertos en varios campos, porque si quieren conocimientos los pueden obtener. Cualquier especialidad se puede aprender. La ignorancia no constituirá una excusa” (Chowdhury, 2000: 4).

vendrá, y esta visión les permitirá establecer los objetivos. Además, deben ser muy buenos comunicadores porque necesitan entrenar, apoyar y motivar a las personas de manera permanente, para que apliquen sus conocimientos y sean creativos<sup>12</sup>. Los líderes deben tener credibilidad, en tanto que pueden modelar el cambio, tomar decisiones, dar el ejemplo, solucionar los conflictos; pero en primer lugar su responsabilidad es crear un **clima organizacional** basado plenamente en la confianza.

El líder o los líderes deben lograr empatía con las personas para entender sus comportamientos y valores; esto les llevará a comprender qué es lo mejor para todos y podrán establecer acciones y procesos que todos entiendan, lo cual generará un alto grado de confianza que, a su vez, propiciará la creación de condiciones que favorezcan el crecimiento y éxito individual, colectivo y organizacional. El líder —en su función de creador de climas favorables— debe detectar, evidenciar y generar acciones promotoras de confianza dentro del contexto organizacional, y ser un líder del conocimiento<sup>13</sup>.

Como dice Stewart R. Clegg (2005), los líderes del siglo XXI son agentes postmodernos que deben estar al servicio de las redes de trabajo y de conocimiento, y deben servir a las personas de las organizaciones, ya que éstas son las que sirven a los clientes. Los líderes postmodernos (innovadores y del conocimiento) deben propiciar la participación del capital humano, en un ambiente democrático tanto a nivel económico como social. Deben escuchar tanto a hombres como a mujeres y tener una gran visión de hacia dónde se dirige la organización, todo lo anterior en un clima de **total confianza** respecto a los equipos de trabajo, con lo cual se permitirá que funcionen satisfactoriamente las redes productivas, comerciales y de conocimientos de las organizaciones.

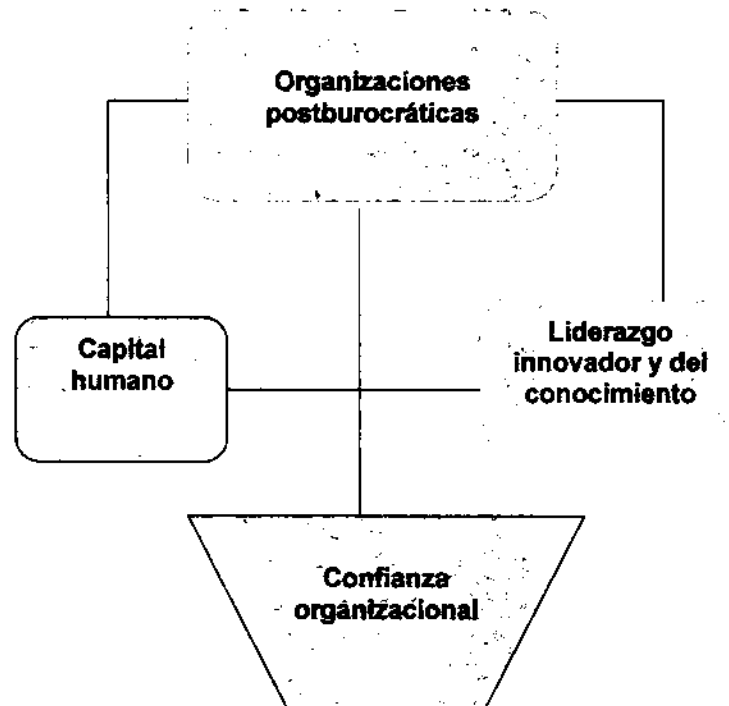
Podemos concluir afirmando que el capital humano, la confianza organizacional y el nuevo liderazgo innovador y del conocimiento, son aspectos clave en el funcionamiento y éxito de las organizaciones con modelos y estructuras

<sup>12</sup> “Los líderes responsables tienen que animar al personal a mantenerse en un estado de creatividad y flexibilidad, y capacitarles para que tomen las decisiones exactas. La capacidad individual de aprender continuamente, adaptarse a los cambios y responder de modo positivo es clave para el éxito” (Ibidem, 93).

<sup>13</sup> “El liderazgo del conocimiento contribuye realmente a la innovación y al aprendizaje, siempre que se tomen en serio la inconmensurabilidad y la pluriformidad y, por tanto, se incremente esa auténtica libertad de elegir que tienen la organización y sus miembros” (Ibidem: 185).



**CUADRO 2**



postburocráticas (ver cuadro 2). Las organizaciones que logran concatenar adecuadamente estos aspectos, en general son más competitivas que otras, pues gran parte de su éxito se deriva de ellos. Como dice Zack (1999), en la actualidad para sobrevivir y ser exitosas, las organizaciones requieren crear una estrategia del conocimiento, la cual tiene su base en el capital humano que poseen.

### **REFLEXIÓN FINAL**

En la sociedad del conocimiento existe un nuevo escenario mundial y organizacional; en este último, las condiciones y variables que permitían el éxito han cambiado y están cambiando a una gran velocidad. En esta nueva sociedad, el elemento estratégico y esencial para la supervivencia, desarrollo y éxito de las

organizaciones son las personas. En esta nueva era, las personas con conocimientos en acción —capital humano— son las encargadas de lograr la innovación y la transformación de las organizaciones, por lo cual se dice que estamos en una nueva era para la vida del hombre, centrada en él mismo como sujeto protagonista. Así, una de las tareas fundamentales de la gestión organizacional es valorar a las personas como tales, y cambiar de una gestión basada en el control de acciones hacia una gestión dirigida hacia resultados, en la cual el trabajo cooperativo, las tareas basadas en procesos y en redes de conocimiento lleven a resultados que permitan lograr los fines de las organizaciones.

A los nuevos modelos organizacionales se les conoce como modelos post-burocráticos, en tanto que dejan de lado la linealidad (verticalidad) y continuidad de los procesos, para rescatar lo integral de las personas (capital humano); y desde ahí, situarlas como constituyentes fundamentales para lograr respuestas sinérgicas, es decir, resultados potenciados por el trabajo colectivo y en redes. Peter Drucker (1994) denomina al capital humano “trabajadores del conocimiento”; y nos dice que éstos, actualmente, gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han abolido las distancias geográficas y trabajan en redes, como sus antepasados trabajaban en líneas de producción.

Se puede afirmar que el capital humano es un punto focal para las nuevas formas de organización y gestión en la sociedad del conocimiento. En ella, las personas deben tener la cualidad de la polivalencia, las estructuras deben ser flexibles y horizontales, pero principalmente deben existir climas organizacionales favorables y con alta autonomía que promuevan la confianza organizacional. Ésta es indispensable en el desarrollo de las organizaciones con modelos y estructuras postburocráticas, ya que uno de sus fundamentos es el mínimo control administrativo. Las nuevas organizaciones cuentan con personas o trabajadores de conocimientos, lo cual permite que los procesos de trabajo gocen de una alta autonomía y confianza.

En los modelos organizacionales tradicionales y altamente burocratizados se buscaba la lealtad organizacional; en los modelos postburocráticos se buscan relaciones de confianza. En los nuevos modelos organizacionales, donde predominan condiciones de alta confianza, las personas que forman el capital humano son tomadas en cuenta de manera plena, lo cual les da tranquilidad y certidumbre en sus actividades.

Debemos considerar que existen muchas definiciones y acepciones de la confianza: de tipo psicológico, económico o social, entre otros; pero la confianza

organizacional es fundamental en las nuevas formas de organización creadas en el mundo global y en la sociedad del conocimiento. Para que se diseñen sistemas de confianza organizacional, es necesario tener presentes dos aspectos fundamentales: a) saber que se trabaja con personas y trabajadores de conocimiento y b) tener medios de trabajo y/o de producción de alta tecnología.

En los modelos postburocráticos, el control personal y el llevado a través de órdenes de trabajo en papel ya no es necesario, puesto que las máquinas automatizadas —la computadora, Internet y el teléfono celular, de manera individual, pero principalmente en conjunto—, permiten controlar a las personas en las organizaciones de forma implícita y sutil. Además, los modelos postburocráticos crean culturas —valores grupales y colectivos— que garantizan la conducta y el comportamiento de las personas, de acuerdo con los fines y objetivos de las organizaciones.

En los nuevos modelos, la desconfianza se puede presentar —principalmente de manera individual— en personas que no comulgan con la cultura de la organización o con los códigos de ética que de ella derivan. Por lo anterior, debe quedar claro que la confianza es actualmente una fuente de riqueza para las personas, las organizaciones y los países. Se dice que en los países más desarrollados del mundo uno de los valores fundamentales es la confianza; y su capital más importante es el capital humano.

En las organizaciones postburocráticas, para potenciar el capital humano y para crear modelos basados en la confianza organizacional, es necesario que existan líderes postburocráticos que no sólo prometan la participación de las personas, sino que prediquen con el ejemplo y generen procesos de trabajo autónomos y sistemas organizacionales basados en la confianza. Deben ser líderes postmodernos al servicio de las redes de trabajo y del conocimiento. Su labor es propiciar y conducir la innovación y transformación en las organizaciones, a partir de tener muy claro hacia dónde va la organización; deben ser visionarios y trabajar de común acuerdo en un clima de “total confianza” con el capital humano, para que puedan funcionar las redes productivas, comerciales y de conocimientos de las organizaciones, en síntesis, deben ser líderes del conocimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barnett, William P. y David G. McKendrick. "Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market". *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, núm. 4, 2004, pp. 535-571.
- Bauman, Zygmunt. *La sociedad individualizada*. Cátedra, Madrid, 2001, 299 p.
- Blomqvist, K. "The many faces of trust". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 3, 1997, pp. 271-286.
- Bryman, Alan. *Charisma and leadership in organization*. Sage Publications, Londres, 1999, p. 198.
- Castells, Manuel. "Tecnología de la información y capitalismo global". En Will Hutton y Anthony Giddens (editores). *En el límite: la vida en el capitalismo global*. Tusquets Editores, Barcelona, 2001, pp. 81-111.
- Chowdhury, Subir. *Management siglo XXI*. Ed. Prentice-Hall Pearson Education, España, 2000, 314 p.
- Clegg, Stewart R., Martin Kornberger y Tyrone Pitsis. *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage Publications, Nueva Delhi, 2005.
- Clegg, Stewart R. *Modern organizations. Organization studies in the post-modern world*. Sage Publications, Londres, 1990.
- Cortada, James W. *Management del nuevo siglo*. Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
- Davenport, Thomas H. y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ed. Pearson Education, Argentina, 2001.
- Drucker, Peter. *La administración de la organización basada en la información*. Grupo Editorial Norma, México, 1996.

- Drucker, Peter. *La sociedad postcapitalista*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Dunford, Richard. "Lealtad, confianza y nuevo contrato laboral". En Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodríguez. *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. Primera edición. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1998, pp. 113-134.
- Gambetta, D. G. "Can we trust?". En D. G. Gambetta (editor). *Trust*. Basil Blackwell, Nueva York, 1988, pp. 213-237.
- Ibarra Colado, Eduardo. *La Universidad en México hoy, gubernamentalidad y modernización*. UNAM, UAM-I. UUAL, Colección Posgrado, México, 2003.
- Marín, Antonio Lucas. *La nueva sociedad de la información: Una perspectiva desde Silicon Valley*. Editorial Trotta S. A., Madrid, 2000.
- Martinell, Alfonso. *Las organizaciones culturales en la gerencia cultural*. (<http://www.crim.unam.mx/cultura/ponencias/alfons.htm>), 2006.
- McKnight, D. H., L. L. Cummings y N. L. Chervany. "Initial trust formation in new organizational relationship". *Academy of Management Review*, 23, 1998.
- Moreno, Carlos M. *Ética y comunicación en la gestión de personas*. (<http://www.rhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/articulo192.asp>), 2006.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi. *La organización creadora de conocimiento*. Oxford, University Press, México, 1995.
- Peters, Tom. *¡Re-imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora*. Ed. Dorling Kindersley-Pearson Education, Madrid, 2006.

- Repetto Juárez, Julio, Anahí Gallardo Velásquez y Keshava Quintanar Cano. *Conducta consiste y desconfianza organizacional*. Documento presentado en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, 2006.
- Reynaud Arana, Camilo. *La administración por valores: una alternativa para la responsabilidad social de las empresas*. (<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2000/octubre/camilo.htm>), 2005.
- Saldaña Rosas, Alejandro J. “Conocimiento y gestión: una antinomia”. En Luis Montaña Hirose (coordinador). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2004, pp. 233-258.
- Solís, Pedro y Carlos Pérez. “Las redes de conocimiento en la internacionalización de la investigación en administración”. En Varios. *Análisis, evaluación y perspectiva de la administración*. VI Coloquio de Administración. UAM, México, 2005, pp. 89-115.
- Stein, Guido. *Dirigir en tiempos de incertidumbre*. Ediciones Gestión 2000, España, 2002.
- Uzategui Avendaño, Lenny A. *¿Cómo lograr ser diferentes? Una mirada desde el aprendizaje organizacional y la confianza como valor*. Documento presentado en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, 2006.
- Zack, Michel H. “Developing a knowledge strategy”. *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, 1999.