

La Gestión Pública
en el Siglo XXI.
Anticipando los Cambios
que Vienen

Hacia un Sector Público
Inteligente y en
Constante Aprendizaje

Reinhard Friedmann

Noviembre de 2003

DOCUMENTOS DE FACULTAD

Director Responsable:

Patricio Gajardo Lagomarsino

Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y
Administración Pública

Editor

Andrés Benavente Urbina

Instituto de Estudios y Gestión Pública

COMITÉ EDITORIAL

Raimundo Heredia Vargas

María Teresa Verdugo Rojas

Cristián Pertuzé Fariña

Alejandro Suárez Casanova

Coordinadora de Redacción:

Gabriela Lobos Hernández

CONSEJO INTERNACIONAL

Martha E. Zarif (Argentina)

Julio A. Cirino (Argentina)

Rene Castro Berardi (Brasil)

Tito Livio Caldas (Colombia)

Alejandro Muñoz-Alonso Ledo (España)

Ambler Moss (Estados Unidos)

Norman Bailey (Estados Unidos)

Ricardo Méndez Silva (México)

Diseño de Portada:

Alejandro Millán Moreira

Documentos de Facultad es una publicación del Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Central de Chile, que acoge los aportes de investigaciones y reflexiones académicas sobre las temáticas propias de la ciencia política y la administración pública.

Su periodicidad es bimensual entre marzo y diciembre de cada año y esta abierta a recibir artículos de colaboración para ser evaluados por el Comité editorial. La extensión de los mismos no debe superar las 600 carilla escritas a espacio y medio en arial 12 y deben adjuntarse en diskette.

Los artículos aquí publicados son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan necesariamente el pensamiento y opinión de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública.

CARTA DEL EDITOR

Presentamos en la serie Documentos de Facultad el estudio «La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen», del que es autor el profesor Reinhard Friedmann, Doctor y Magíster en Ciencias Políticas, Docente en la Universidad Central (Chile) y el Heidelberg Center de la Universidad de Heidelberg (RFA).

Como bien lo dice el autor en la introducción del documento, su objetivo es «abordar la intensa y fuerte discusión a nivel internacional acerca de la modernización de la gestión pública en el surgimiento de nuevos paradigmas de gestión y de organización».

En nuestro escenario nacional y en la región se han llevado a cabo –en distintas intensidades y con diferentes resultados– procesos de modernización del Estado. Ello ha sido la resultante del redimensionamiento del mismo al potenciarse el sector privado como un eje primordial del crecimiento económico. De una u otra forma ha ido desapareciendo las concepciones y estilos propios de un Estado sobredimensionado y asistencialista. Es así como hoy se pone el «énfasis en la eficiencia y la eficacia del gobierno», y no da lo mismo tener una burocracia sobrepoblada, así como en economía ya no son asumidos como buenos los crónicos déficits fiscales.

El Dr. Friedmann se propone con este estudio reflexionar y despertar interés sobre conceptos, técnicas y herramientas para mejorar la gestión pública, y como lo señala expresamente: «Esta obra ordena en una síntesis innovadora y creativa un extenso trabajo de investigación que busca recrear una nueva gestión pública».

ANDRES BENAVENTE URBINA
EDITOR

La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen

Reinhard Friedmann*

Introducción

Al entrar el siglo XXI presenciamos el perfilamiento de un mundo cualitativamente distinto, caracterizado por el policentrismo, la diversidad de estilos de vida, la paradoja y el desencadenamiento de la complejidad. Es decir: una sociedad pluralista, multiopcional y policéntrica. Por ello, la centuria que acabamos de iniciar plantea grandes retos al sector público. Para adecuarse a los nuevos tiempos, éste requiere cambiar su mentalidad, su funcionamiento y sus estructuras, sumándose a la revolución que experimenta actualmente el ámbito de la gestión.

El propósito de este trabajo es precisamente abordar la intensa y fuerte discusión a nivel internacional acerca de la modernización de la gestión pública. Primero, se analizan brevemente los cambios revolucionarios en el entorno del sector público. Después, se describe la verdadera “perestroika” que está ocurriendo en el mundo de lo público y que encuentra su expresión en el surgimiento de nuevos paradigmas de gestión y de organización.

Se presentan cuatro diferentes visiones de gestión pública¹:

- a) La Nueva Gestión Pública (*New Public Management*) que considera el Estado como una «gran empresa política» propiciando la incorporación de los principios y técnicas empresariales al campo de lo público;
- b) La Nueva Gestión Pública Científica (*New Scientific Management*) que intenta aplicar los principios de la Nueva Ciencia al ámbito de la gestión pública;

* Doctor y Magíster en Ciencias Políticas, Docente en la Universidad Central (Chile) y el Heidelberg Center de la Universidad de Heidelberg (RFA).

1 El presente artículo recoge resultados preliminares generados dentro del marco del Proyecto «Novalis. La Transvanguardia Gerencial Postmoderna. Hacia una Gestión del Tercer Milenio» que es realizado por Friedmann y Asociados, una organización que aboga por la multiplicidad y el pluralidad como valores básicos. Aspira un a acercamiento teórico propio, lo cual afana en ser rizomático. Con razón postmoderna, descreo de la noción del centro o de la lógica absoluta.

- c) La Gestión Pública Postmoderna, que se basa en el paradigma construccionista considerando la empresa y su identidad como una «realidad conversacional» y «construcción lingüística»; y
- d) La Gestión Pública pensada desde el arte y la estética.

A lo largo de los últimos veinte años, en la mayoría de los países del mundo occidental se ha podido observar una verdadera «revolución global»: El ascenso de un gobierno y sector público de corte empresarial. Ha surgido un nuevo paradigma cuya expresión más clara es la *New Public Management*. El *management* privado, entendido como el conjunto de técnicas, valores y principios se ha convertido en una de las principales fuentes de inspiración de la modernización del sector público en los países occidentales. Este enfoque pone el énfasis en la eficiencia y la eficacia del gobierno.

Paralelamente a esta tendencia, se están perfilando enfoques alternativos a la tradición de la modernidad. La teoría de gestión moderna, que rechazó la posibilidad de lo casual y aleatorio, defendiendo con vehemencia la idea de causalidad y orden, debe enfrentarse hoy a unas de las vertientes más fértiles del pensamiento humano: la teoría del caos/complejidad (Nueva Ciencia), el constructivismo social y el arte. A través de estos enfoques el ser humano está en condiciones de entregarse a un fructífero «juego creativo», ya que una vez libre de las ataduras deterministas, puede innovar y recrearse.

La Nueva Ciencia concibe a las organizaciones como un «organismo vivo», capaz de adaptarse permanentemente e intencionalmente a su entorno; en suma, como un sistema inteligente que evoluciona en la frontera del caos y es capaz de reinventarse constantemente. A su vez, el enfoque postmoderno enfatiza la organización y gestión pública como «construcción lingüística».

Todo ello está recogido en este trabajo, que se dirige principalmente a quienes se desempeñan en el mundo académico. El texto pretende proporcionar ideas y conceptos e iluminar sobre técnicas y herramientas para mejorar la gestión pública. Esta obra ordena en una síntesis innovadora y creativa un extenso trabajo de investigación que busca recrear una nueva gestión pública.

1. Cambios Revolucionarios en el Entorno de la Gestión Pública

El milenio que hemos comenzado a transitar está atravesado por vertiginosos cambios que afectan nuestra vida cotidiana, a nivel individual y colectivo. Son muchos los procesos y sucesos que registramos: el proceso de globalización, el problema de la política moderna, de la gobernabilidad, y el surgimiento de la sociedad del saber (revolución tecnológica). Vivimos tiempos en que el mundo está, literalmente reinventándose a sí mismo. Un mundo absolutamente interrelacionado. Los cambios se están produciendo con una tasa de celeridad excepcional y afectan a lo cotidiano inciden fuertemente en los parámetros en los que se mueve el Estado. Nos avisan que la nueva centuria planteará grandes retos al sector público, a los que debemos darles las correspondientes respuestas.

La globalización influye hoy sobre la suerte de la totalidad de los seres humanos y abarca todas las esferas de la vida en un grado cada vez mayor. Como señala B. Kliksberg, debido a la velocidad del cambio estamos entrando en un mundo de una calidad diferente, que apenas conseguimos entender y asimilar: «Estos cambios se están produciendo con una tasa de celeridad totalmente excepcional, lo que hace muy difícil su metabolización individual. Estas transformaciones que afectan a estratos muy profundos en los tres planos (económico, político y tecnológico) de lo que constituía hasta hace poco el modo de organización social básico, se están produciendo en el marco de lo que hoy llamamos, al referirnos al planeta, la Gran Aldea. (...). Una situación de desarrollo histórico, en donde la interrelación entre países en el marco del sistema económico y político mundial es la más estrecha que ha existido en la historia. Una situación donde los impactos significativos verificados en cualquier país central tienen repercusiones de la mayor significación en el conjunto del planeta. Además estas repercusiones se transmiten en 'tiempo real', pues se trasladan inmediatamente, afectando aspectos fundamentales de actividades sociales muy distantes»².

En su libro "La Tercera Ola", A. Toffler ha anunciado la entrada al mundo de la sociedad del conocimiento³. El capital, los recursos naturales y la mano de obra han pasado a un segundo lugar, mientras el saber se ha

2 Ibidem, pág 6.

3 Toffler, A.: "The Third Wave", New York: Morrow, 1980; y Toffler, A.: "Nadando en la Tercera", en: El Mercurio, 25 de octubre de 1998, pág. 7.

convertido en el recurso más importante para las organizaciones actuales. Las empresas son «puras actividades del conocimiento»⁴ y que similar destino sigue toda la organización económica. Para comprender con mayor claridad las diferencias entre la sociedad post-industrial y la sociedad del conocimiento, podemos recurrir al siguiente cuadro, elaborado por J. López y A. Gadea.

Figura:
Diferencias entre sociedad post-industrial y sociedad del conocimiento

	Sociedad post-industrial	Sociedad del conocimiento
Fuente de riqueza	Capital	Conocimiento
Tipo de organización	Burocrática	Redes de relaciones
Principios rectores	División del trabajo Separación de hacer/pensar Automatización Orientación a funciones Autoridad basada en el puesto	Autonomía en el trabajo Relaciones entre técnicos Trabajo creativo Orientación a los procesos Autoridad basada en las competencias
Estilos de liderazgo	Directivo (autoridad)	Participativo (mentor)
Procesos	Separados por funciones	Visión horizontal
Estructura	Formal/rígida	Virtual/equipos
Personas	Especialistas en ejecutar funciones simples	Calificadas, con visión del proceso global y capacidad de decidir

Fuente: López, J. y Gadea, A.: *Servir al ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995, pág. 158.

Nicalos Stehr, otro pensador que ha incursionado en esta materia, cree que la globalización de la economía y la revolución en la tecnología de la información constituyen los «motores» de la sociedad del saber, mientras que sus «combustibles» principales son la educación y la formación profesional. Él afirma que la sociedad del saber transformará profundamente las estructuras de la sociedad, y cambiará por completo el rostro del mundo del trabajo: «El que quiera estar preparado para los nuevos retos debe, sobre todo, apostar por un factor decisivo: el aprendizaje de por vida»⁵.

Cuando la base de la economía es el conocimiento, éste se convierte en el principal activo; un capital que no está en los libros, sino en las capacidades de su personal. Entonces, es posible afirmar que el conocimiento, entendido como el capital intelectual de sus trabajadores, constituye hoy la oculta riqueza de las organizaciones y será un activo cada vez más esencial para ellas. Señala Stuart Levine: «el proceso de producir y compartir información se va a convertir en el activo definible. La información, cuando se comparte, se convierte en parte de la base del conocimiento de la empresa, y se puede utilizar para crear mejores productos, servicios y organizaciones»⁶.

4 Drucker, P.: *La sociedad postcapitalista*, Apóstrofo, Barcelona, 1993, pág. 17

5 Stehr, N.: *Saber. Clave para el Futuro*, en: *Revista Deutschland*, 1/2001, pág. 39.

6 Levine, S.: *El Edu-Líder basado en el valor*, en: Chowdhury, S. (ed.): *Management Siglo XII*, Prentice Hall, 2000, págs. 95-96.

El mundo postmoderno está surgiendo cada vez más como «configuración poderosa de nuevos sentimientos y pensamientos»⁷. Vivimos en una «sociedad híbrida»⁸. Es el mundo de una «multiplicidad de diferentes juegos de lenguaje, formas de actuación, estilos de vida, conceptos del saber, etc.»⁹. Se constata la tendencia a abandonar el pensamiento en dicotomías (lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto). El mundo postmoderno demanda una perspectiva relativista. Ya no hay tierra firme y familiar sobre la que pisar. En cada comunidad se encuentran «verdades», pero éstas no pueden reclamar validez universal. A pesar de todo, W. Perry propone el «commitment in relativism» lo que requiere la disposición de asumir riesgos y comprometerse. Necesitamos «crear y confiar». Tenemos que hacer compromisos dentro del mundo relativista en que vivimos, para lo que necesitamos coraje y la capacidad de auto-reflexión¹⁰.

Enormes cambios se observa también a nivel de la política y del Estado. La política moderna tuvo como ideal un Poder Legislativo democráticamente legitimado y un Ejecutivo burocráticamente ordenado, enfatizando la supremacía del modelo de la democracia representativa¹¹. El modelo de la política moderna y su subyacente ideología del progreso permanente se encuentra en una profunda crisis de legitimación y de interpretación.

Ahora diversas voces ponen en duda la capacidad de la política moderna basada en tales principios para resolver problemas tan apremiantes del presente, como la destrucción medio-ambiental, la cesantía, la criminalidad, los conflictos étnicos, entre otros. La globalización del capital, la información y los recursos materiales agudiza, la competencia entre los estados y reduce considerablemente su soberanía, entendida como la capacidad de resguardar los intereses nacionales (puestos de trabajo y conquistas sociales). Ello porque las empresas transnacionales logran reducir la tributación, dificultando al Estado cumplir con sus funciones del bienestar social¹². Las consecuencias, según Baumann, son el «descentramiento del Estado»¹³ y la creciente «erosión del monopolio del Estado sobre la política» (staatliches Politikmonopol)¹⁴.

A la vez, la «medialización de la política» relega a un segundo plano los contenidos políticos frente a los símbolos, gestos y la retórica. El Estado

- 7 David Harvey citado en: Bergquist, W.: *The Postmodern Organization. Mastering the Art of Irreversible Change*, San Francisco, 1993, pág. 15.
- 8 *Ibidem*, pág. 32.
- 9 Welsch, W. (ed.): *Wege aus der Moderne. Schlüsseltexthe der Postmoderne-Diskussion*, Berlin, 1994.
- 10 Perry, W. *Form of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme*, Troy, Mo.: Holt, Rinehart & Winston, 1970
- 11 Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tuebingen, 1972
- 12 Martin, H.-P.; Schumann, H.: *Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf die Demokratie und Wohlstand*, Reinbeck bei Hamburg, 1996; Neyer, J.: *Spiel ohne Grenzen. Weltwirtschaftliche Strukturveränderungen und das Ende des sozial kompetenten Staates*, Marburg, 1996.
- 13 Camillieri, J.A.; Falk, J.: *The End of Sovereignty? The Politics of a Shrinking and Fragmenting World*, Aldershot, 1992, pág. 59; Albrow, M.: *Abschied vom Nationalstaat. Staat und Gesellschaft im Globalen Zeitalter*, Frankfurt a.M., 1998, pág. 101 ff.
- 14 Bauman, Z.: *Ansichten der Postmoderne*, Hamburg, 1995, pág. 232.

pierde paulatinamente su función coordinadora y su capacidad de generar orden, dejando de ser un árbitro, para transformarse en un «partido» que persigue sus intereses particulares propios (conservar el poder) y que, con la ayuda de los medios, pone estratégicamente en escena la moral pública, «simulando» discursos políticos¹⁵. Vivimos entonces un proceso de «desemantización» de la cultura y política, entendido como la separación de las superficies significantes de sus significados. Esto obliga a replantear la política, hoy sometida a un proceso de virtualización y arreferencialidad¹⁶.

La desautorización política de la situación creada con la evolución del Estado del bienestar, y sobre todo la burocracia, se produce, tanto desde la derecha como desde la izquierda del espectro político. A lo largo de los últimos veinte años, la mayoría de los países del mundo occidental ha puesto en marcha ambiciosas propuestas para transformar en profundidad sus sistemas administrativos públicos. Entre los casos más destacados, podemos citar: los EE.UU., el Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda, Alemania y España, sin olvidarnos de Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Japón¹⁷.

A continuación se presenta la gestión pública desde cuatro diferentes perspectivas: la Nueva Gestión Pública (Public Choice y Managariatism), la Nueva Ciencia (New Scientific Management), el Postmodernismo (Construccionismo) y el Arte.

2. El Estado Lean: Reingeniería total del Sector Público - La Nueva Gestión Pública

Recurriendo al pensamiento económico neoliberal, los conservadores lanzan su mensaje radical en torno al sector público entre finales de los setenta y principios de los ochenta. La «nueva derecha» tiene en el Thatcherismo y el Reaganismo sus dos representantes más visibles. Se aplica el enfoque «public choice» y la «Nueva Teoría Económica de la Política» al mundo público¹⁸. Los criterios empresariales tienden a invadir el campo de lo público. Incluso se enjuicia la capacidad intrínseca del Estado para administrar con probidad. Esta situación ha servido de argu-

15 Giesen, B.: Die Entdinglichung des Sozialen. Eine evolutionstheoretische Perspektive af die Postmoderne, Frankfurt a.M., 1991, pág. 245; Fox, C.; Miller, H.T.: Postmodern Public Administration. Toward Discourse, Thousand Oaks-London-New Dehli, 1995, pág. 42.

16 Cuadra, A.: Política, signos y postmodernidad. La virtualización de la política en la era massmediática, en: Investigación y Crítica, 1, 2, 1999, págs. 120-121.

17 Loeffler, E.; Hill, H.; Klages, H. (eds.): Verwaltungsmoedernisierung im internationalen Vergleich, Raabe Verlag, Stuttgart, 1998; Reichard, C.: Kommunales Management im internationalen Vergleich, en: Der Staedtetag, 12/1992, págs. 843-848; Damkowski, W.; Precht, C.: Public Management. Neuere Steuerungskonzepte fuer den oeffentlichen Sektor, Kohlhammer, Stuttgart, 1995, pág. 81.

18 Mascarenas, R.C.: Building an Enterprise Culture in the Public Sector. Reform of The Public Sector in Australia, Britain, and New Zealand, en: Public Administration Review, 1993, pág. 319ff.

mento, en muchos sectores, para justiciar una vasta corriente privatizadora y el desarrollo de la ideología de la «public choice» (Savas, Tullock y Niskanen). Esta señala, en esencia, que cada individuo procura maximizar su propio bienestar, y el mercado constituiría el instrumento más eficiente para el logro de este objetivo¹⁹. Otra variante, la más progresista, del «New Public Management» encuentra su máxima expresión en el enfoque del «managerialism».²⁰ La insatisfacción con la inercia y las graves deficiencias del sector público se manifestaron también en el sector de la izquierda. En Australia, Nueva Zelandia y Suecia gobiernos de la izquierda emprendieron reformas del Estado²¹.

La siguiente figura muestra lo señalado y nos facilita una síntesis comparativa del inicio, evolución, énfasis y tendencias de aplicación de la NGP en los distintos países.

Figura:
Sinopsis de Reformas Administrativas realizadas en Países de la OCDE

País	Estructura del Sector Público	Inicio de la Reforma	Evolución de la Reforma	Énfasis de la Reforma	Tendencias
Australia	Muy centralizada y con escasa importancia del nivel local.	Reformas de management desde 1980.	Radical. A nivel de la Federación y de los Estados. Énfasis en la modernización de las estructuras internas.	Aumento de la eficiencia a través de descentralización y delegación. Reducción de tareas. Mayor espacio de gestión.	Reforzamiento de las estructuras competitivas y externalización de servicios. Rechazo a flexibilizar el derecho administrativo.
Alemania	Muy descentralizada y con administración local.	"Nuevo modelo de dirección" desde 1991, como parte de una amplia reforma estructural y de gestión.	Pragmática. Inicio a nivel de los municipios. Desde 1995 a nivel central. Énfasis en la modernización de estructuras internas.	Sistema de auditoría y contabilidad. Contratos. Descentralización. Orientación hacia resultados y productos.	Reforzamiento de las estructuras competitivas a través de la introducción de nuevas relaciones ciudadanas y de mercado.
Inglaterra	Muy centralizada, sin derecho a autoadministración de las comunas.	"Thatcherismo" (1979-1985). "Next steps model" desde 1988, en el sentido del managerialismo neotayloriano.	Radical. Top-down (impulsada por el gobierno central hasta el nivel local).	Privatización. Formación de agencias. Estructuras de mercado. Modernización de estructuras internas.	Optimización de la generación de servicios privados y públicos. Orientación hacia la eficiencia. Gestión de calidad.
Nueva Zelandia	Muy centralizada, las tareas locales son determinadas por el gobierno central.	New public management desde 1984.	Radical. Iniciada a nivel central y después aplicada a los municipios.	Privatización radical y externalización de servicios. Elementos de mercado. Técnicas de gestión y de controlling.	Orientación hacia una estrategia global para la política y la administración.
Holanda	Estado unitario descentralizado, con gran importancia de la autonomía local.	"Modelo de Tilburg". Gestión por contrato desde 1984.	Moderada y gradual. Tanto a nivel central como a nivel local.	Delegación y descentralización de tareas estatales. Instrumentos de management. Desarrollo de RR.HH. y organizacional.	Externalización. Aumento de la eficiencia y eficacia a nivel de los ministerios centrales. Orientación estratégica de la política.

19 Budäus, D.; Grüning, G.: New Public Management-Entwicklung und Grundlagen einer «Revolution» des öffentlichen Sektors, en: zfo, 1/ 1998, págs. 4-8.

20 Aucoin, P.: Contraction, Managerialism and Decentralization in Canadian Government, en: Governance 1988, pág. 144-161; Halligan, J.: Political Management in the 1990s, Melbourne, 1992; Kamensky, J.M.: Role of the «Reinventing Government» Movement in Federal Management Reforms, en: Public Administration Review, 56/1996, págs. 247-255; Aucoin, P.: Administrative Reform in Public Management, en: Governance, An International Journal of Policy and Administration, 3/1990/2, págs. 115-137.

21 García Roca, J.: Público y privado en la acción social, Editorial Popular, Madrid, 1992.

Austria	Estructura federalista y descentralizada con fuertes derechos de intervención del gobierno central.	Ninguna concepción propia, influenciada por los países vecinos (desde 1990).	Pragmatismo. Evoluciones independientes a nivel local y central.	Crítica de tareas estatales. Instrumentos de management. Gestión de personal.	Regulación de servicios y sus impactos a nivel de los ministerios. Cambio cultural hacia una mayor autonomía y autorregulación.
Suiza	Estructura descentralizada y federal con autoadministración local.	Gestión pública orientada a resultados desde 1993.	Pragmatismo. Desde los municipios hasta los cantones.	Modernización de estructuras internas. Auditoría. Orientación al cliente y resultados.	Externalización. Gestión por contrato, cooperación. Orientación estratégica de política y administración.
Finlandia, Noruega y Suecia	Estructuras administrativas centralizadas con autoadministración local garantizada por la Constitución.	"Free Commune Experiment" desde 1984.	Pragmatismo. Desde los municipios hacia el gobierno central.	Modernización de las estructuras internas. Gestión por objetivos/resultados. Desarrollo organizacional. Formación de agencias.	Orientación limitada hacia el mercado. Orientación estratégica.
Estados Unidos	Gobierno federal centralizado, con estados autónomos; con municipios.	"Reinventing government" desde 1993.	No muy orientada a la implementación. Iniciada por el gobierno central.	Modernización de las estructuras internas. "Empresarismo". Privatización y competencia. Orientación al cliente.	Orientación a resultados y al cliente. Privatización y reducción de personal.

Fuente: Thom, N.; Ritz, A.: Public Management. Innovative Konzepte zur Fuehrung im oeffentlichen Sektor, Wiesbaden, Verlag Gabler, 2000, págs. 56-58

Por su importancia y vasto alcance, los procesos de modernización que comenzaron a principios de los años ochenta han sido definidos como una «perestroika» en el mundo de lo público. La mayoría de las reformas realizadas en los países de la OCDE puede ser consideradas como expresión de la New Public Management (Nueva Gestión Pública) que tiene sus bases en el managerialism (gerencialismo) y el public choice²².

«Reinvención» del Gobierno y de la Administración Pública

Una interesante variante de la NPM que ha encontrado amplia difusión es el enfoque de «reinvención». El libro más exitoso sobre este tema, escrito por D. Osborne y T. Gaebler, se denomina precisamente *La Reinvención del Gobierno*. En él, lanzan un ataque frontal en contra de la burocracia: «La burocracia respondió a los problemas de hace cien años: al nepotismo, al favoritismo, al abuso; hoy apenas puede asumir el veloz cambio del mundo»²³. Como contrapartida, en el libro ambos afirman que la administración pública debiera emular las mejores prácticas de las instituciones del sector privado y que si bien no se puede manejar el gobierno como una empresa, sí se lo puede dirigir con espíritu emprendedor». En este sentido, postulan una «revolución global» consistente en el ascenso del gobierno de corte empresarial.

22 Thom, N.; Ritz, A.: Public Management. Innovative Konzepte zur Fuehrung im oeffentlichen Sektor, Wiesbaden, Verlag Gabler, 2000, pág. 56.

23 Gaebler, T.: ¡A Reinventar el Propio Gobierno!, en: El Mercurio, 4 de diciembre de 1994, pág. D16.

El enfoque propuesto por Osborne y Gaebler se basa en cuatro creencias²⁴:

- * La creencia en el gobierno. El gobierno es el mecanismo que empleamos para adoptar decisiones que afectan a la comunidad.
- * La sociedad civilizada no puede funcionar eficazmente sin un gobierno eficaz.
- * El problema no reside en la gente que trabaja en el gobierno; el problema reside en los sistemas en los cuales trabajan.
- * Ni el liberalismo tradicional ni el conservadurismo tradicional tienen mucho que decir respecto de los problemas con que se enfrentan hoy los gobiernos.

La tesis central es que el modelo tradicional de gobierno, centralizado y jerárquico, no funciona en las sociedades dinámicas, orientadas a la información y a los cambios vertiginosos. En consecuencia, proponen nuevo estilo de gobierno, cuyos fundamentos pueden resumirse en los siguientes diez puntos, que serían la base para el éxito de cualquier institución en el mundo de hoy²⁵:

- * Gobierno Catalizador: Mejor llevar el timón que remar.
- * Gobierno Propiedad de la Comunidad: Mejor facultar que servir directamente - Promover la participación de la comunidad en los asuntos públicos.
- * Gobierno Competitivo: Inyectar competitividad en la prestación de servicios.
- * Gobierno inspirado en objetivos: La transformación de las organizaciones regidas por reglas.
- * Gobierno dirigido a los resultados: Financiar el producto, no los datos.
- * Gobierno inspirado en el cliente: Satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia.
- * El Gobierno de Corte Empresarial: Ganar en lugar de gastar
- * El Gobierno Previsor: Prevenir los problemas en lugar de administrar soluciones (Gobernar con previsión: anticipar el futuro).
- * El Gobierno Descentralizado: De la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo.
- * El Gobierno orientado al mercado.

24 Ver: Osborne, D.; Gaebler, T.: La reinención del gobierno. Paidós, Barcelona 1994, págs. 18-20.

25 Ibidem, págs. 57f.

Osborne y Gaebler señalan finalmente: «En verdad, nosotros creemos que nuestros diez principios subyacen al éxito de cualquier institución en el mundo de hoy, ya sea en el sector privado, ya en el de las actividades sin fines de lucro. Y hemos aprendido muchísimo de teóricos de la administración de empresa como Peter Drucker, W. Edwards Deming, Tom Peters y Robert Waterman»²⁶.

La Nueva Gestión Pública y sus principales componentes

El enfoque de la New Public Management pone énfasis precisamente en la eficiencia y la eficacia del gobierno. No basta con la «legitimidad de origen», otorgada por el voto popular. La ciudadanía tiende cada vez más a evaluar la gestión pública por los resultados. Hoy, el ciudadano desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho. En casi todos los países se va afirmando este «modelo pragmático de votación de la ciudadanía»²⁷.

La «reinención» implica orientar el sector público hacia el usuario que es considerado «cliente»; pasar de una «administración de potestades» a una «moderna empresa de servicios». El Estado no se justifica sólo «por el respeto a las leyes, la división de poderes y los procedimientos de la toma de decisiones, sino por las prestaciones del Estado que exigen los ciudadanos»²⁸. Y señalan J. López y A. Gadea: «La nueva legitimidad sobre la cual deben recomponerse las administraciones públicas es la prestación de servicios a los ciudadanos. Se trata de un profundo y trascendental cambio de su sentido e identidad, así como de sus objetivos. Ya no se trata tanto de administrar el bien común, como de prestar servicios a los ciudadanos»²⁹.

26 Ibidem, pág. 51.

27 Krieger, M.: Los nuevos desafíos en materia de gestión del sector público, en: Revista Chilena de Administración Pública, no. 4, abril 1995, pág. 19.

28 García, J., pág. 31.

29 López, J.; Gadea, A.: Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995, pág. 19.

Figura:
Esquemas Legitimadores de la Administración Pública

	Antiguo Sistema de Legitimidad	Nuevo Sistema de Legitimidad
Basado en	La fuente del poder: la potestad pública	La finalidad del poder: el servicio público
Ejes legitimadores	Autoridad, eficiencia y normativización	Racionalización, eficiencia y participación

Fuente: López, J.; Gadea, A.: Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995, pág. 71

La NPM introduce una nueva visión del usuario de los servicios públicos: el ciudadano como «cliente». «Muchos no se dan cuenta de que la Administración tiene clientes. Tenemos clientes. El pueblo americano», con estas palabras comienza el segundo capítulo del libro de Al Gore³⁰. Se refiere al enfoque de «customerizing» - la centralización en el ciudadano-cliente. Centralizar la acción en el ciudadano «no debe ser una consigna vacía, debe ser la esencia del sector público»³¹. Y señala Blanca Olías: «El cambio del concepto de usuario al de cliente significa convertir el servicio público, en el que el interés público se define a través de las normas del servicio y los criterios profesionales de los funcionarios, en servicio al público, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias»³².

Los elementos principales de la administración pública concebida como una «moderna empresa de servicios» son³³:

* Filosofía empresarial como visión: La administración pública es una empresa de servicios que ha, emplear eficiente y eficazmente el dinero de sus clientes. Éstos tienen el derecho de recibir por su dinero servicios de calidad (value for money).

* Estructura de consorcio (holding) como principio organizativo: La administración pública es organizada de acuerdo a los principios de un holding con dos niveles: el nivel central y staff y el nivel de servicios (= agencias como centros de responsabilidad). Hay una clara separación de funciones: La tarea de la autoridad política consiste en llevar «el timón de la nave, no en remar» (steering rather than rowing), lo que implica una clara separación entre la «política» (policy making) y la administración (service delivery).

* Sistema de Controlling como instrumento de regulación: Dentro del consorcio, la planificación y la toma de decisiones política y administrativa se realiza a través de objetivos (management by objectives), presupuestos orientado a productos (management by results y products), y competencias (management by delegation).

La New Public Management se inspira claramente en los conceptos de gestión del sector privado (figura).

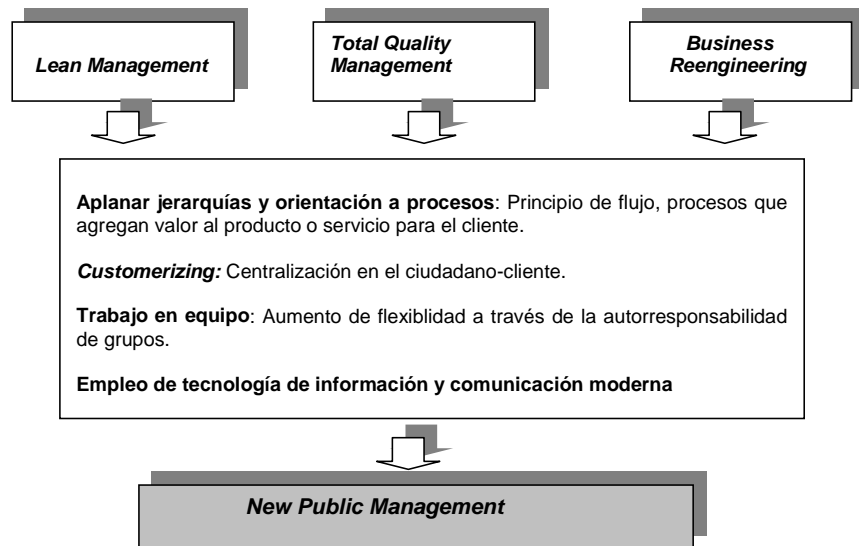
30 Al Gore: Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos, Instituto Vasco de Administración Pública, Vitoria, 1994,

31 Orellana, P.: El Usuario, Centro de la Administración Pública o Eterno Postergado, en: Revista Chilena de Administración Pública, no.6, agosto de 1995, pág. 7.

32 Olías, B.: La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión Pública, en: Olías, B. (ed.): La Nueva Gestión Pública, Prentice Hall, Madrid, 2000, pág. 17.

33 Struwe, J.: Lean Administration und Verwaltungscontrolling. Das Instrumentarium, en: Aus Politik und Zeitgeschichte, B/95, 27 de enero de 1995, pág. 23.

Figura:
Influencia de conceptos del sector privado sobre NPM



Fuente: Chrobok, R.: New Public Management, en: Zfo, 1/1998, pág. 51.

La calidad es expresión de una nueva filosofía de gestión. La finalidad del enfoque de la calidad aplicado al sector público consiste en que la administración pública pregunte a los ciudadanos lo que quieran y «pergeñe luego todos los procesos de servicio y de producción de acuerdo con ello»³⁴. La Gestión de Calidad dice que «los clientes son la gente más importante de una organización; que luego vienen los que sirven directamente a los clientes, y la gestión está para servir a quienes servir a los clientes»³⁵.

La Nueva Gestión Pública además por incorporar la competencia a toda la actividad pública («injecting competition into service delivery») estimula la innovación y la superación, lo que, en definitiva, mejora la eficiencia. Licitación obligatoriamente los servicios administrativos (competitive tendering) y transferir a terceros actividades propias de la administración (contracting out) pueden constituir excelentes herramientas para abaratar costos y mejorar los servicios. Lo esencial de la acción de gobierno «no reside en prestar servicios, sino en asegurar que éstos se presten». Detrás de esto está el concepto de «enabling authority»³⁶. Se refiere a la idea de la administración pública como ente «facilitador» o «habilitador»

34 Gore, A., op.cit., pág. 249.

35 Ibidem.

36 Ver: Reichard, C.: Internationale Trends im kommunalen Management, en: Banner, G.; Reichard, C. (eds.); op.cit., pág. 117

de servicios; una administración que garantiza la provisión y regulación pública de los servicios demandados por los ciudadanos, sin que ésta necesariamente produzca estos servicios.

Sin embargo, a pesar de su amplia difusión en todo el mundo y su aparente utilidad momentánea, surge una serie de dudas sobre si el enfoque de «reinención» o «reingeniería» de la administración pública podrá enfrentarse exitosamente a los grandes desafíos del futuro. Ello por diversas razones:

Primero, la Nueva Gestión Pública es un modelo racional que se inserta plenamente en la tradición de la modernidad como gran metarrelato³⁷ cuyo eje es el metadiscorso de la emancipación del sujeto razonante. Al respecto, el enfoque postmoderno cuestiona la legitimidad y eficiencia de las organizaciones modernas por considerar que el concepto moderno de organización es un metadiscorso para legitimar la idea de la organización como un «órgano auxiliar» a través del cual «el hombre ha llegado a ser una especie de un dios artificial»³⁸.

Segundo, la Nueva Gestión Pública no posee la capacidad necesaria para trabajar la creciente complejidad del entorno (fenómeno de dinaxity) y enfrentarse a las exigencias de la sociedad policéntrica y multicultural propia del siglo XXI.

La tercera razón es apuntada por J. López y A. Gadea, quienes señalan que la Nueva Gestión Pública «considera al ciudadano únicamente como cliente de la administración pública y que la misión de ésta es, únicamente, atender eficaz y eficientemente, como mero administrador, a sus peticiones. Con ello se reduce al ciudadano, en su relación con la administración, a la dimensión de mero consumidor de servicios y se le reconocen únicamente sus derechos individuales (los derechos de ciudadanía serían prácticamente los derechos del consumidor)»³⁹. Con eso, se renuncia al concepto del ciudadano en su sentido más amplio.

37 Lyotard, F.: La postmodernidad, explicada a los niños, Gedisa, Barcelona, 1987; Holtbruegge, D.: Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, DUV Gabler, Wiesbaden, 2001, pág. 49.

38 Cooper, R.; Burrell, G.: Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, en: Organization Studies, 1988, 9/1, pág. 102.

39 López, J.; Gadea, A., op.cit., pág. 41.

3. El «Nuevo Management Científico» - El Estado y la Gestión Pública pensada desde la «Nueva Ciencia»

La Nueva Ciencia se nutre de los hallazgos en las ciencias de la vida (biología, ecología y medicina), de los nuevos descubrimientos de las ciencias sociales (psicología, sociología, etc.) y de los últimos avances en ciencias naturales, matemáticas y de la tecnología de información⁴⁰.

El Estado y el sector público pueden aprender mucho de las ciencias naturales y de la naturaleza. El estudio de los sistemas dinámicos no lineales, de los sistemas vivos, nos aporta «ganchos mentales» en los que nos podemos apoyar para trepar por los precipicios del modelo de gestión ya agotado y alcanzar el modelo de gestión del futuro. La explosión de nuevas ideas procedentes de las ciencias de la vida ha creado una masa crítica para una revolución de las teorías sobre la gestión de organizaciones⁴¹.

El Liderazgo y la Nueva Ciencia. Descubriendo orden dentro de un mundo caótico, Margaret Wheatley ha iluminado el ámbito de la gestión organizacional con los nuevos conocimientos⁴². El libro contiene el mapa de sus viajes hacia el territorio de la Nueva Ciencia, a aquellas teorías y descubrimientos en la Biología, Química y Física que nos obligan de repensar nuestra manera de ver el mundo en general, y sobre todo, la gestión de organizaciones. Señala Wheatley: «Recorrí este nuevo mundo como una extranjera, alguien que no ha sido formado en la ciencia, sino en la teoría y práctica organizacional. Tanto más exploraba, tanto más creció el canto de las sirenas. Este nuevo territorio contenía poderosas imágenes, metáforas y formas de pensar que me posibilitaron ver el mundo desde nuevas perspectivas».⁴³

a) Teoría de la complejidad y del caos

La Nueva Ciencia se está convirtiendo en un importante marco de referencia para la gestión del siglo XXI. La teoría de la complejidad y del caos han revolucionado el modo de enfrentar el universo y sus misterios echando abajo los cimientos de la epistemología occidental. Mientras el universo de la ciencia tradicional estaba «centrado», el nuevo universo es «acéntrico, policéntrico»: «El antiguo universo controlaba y destilaba el

40 Zaugg, R.: Organisation - Quo Vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Proliferation, en: Zfo, 1/2003, págs. 4- 12.

41 Petzinger, J.: A New Model for the Nature of Business, en: The Wall Street Journal, 26 de febrero de 1999, págs. 81-82.

42 Wheatley, M.: Searching for Order in an Orderly World. A Poetic for Post-Machine-Age Managers, en: Journal of Management Inquiry, 1, 4, diciembre de 1992, págs. 337-342.

43 Ibidem.

tiempo. El universo nuevo es llevado por el tiempo; las galaxias son productos, momentos en un devenir contradictorio. Se forman, titubean, se rehúyen, colisionan, se dispersan... El antiguo universo se instalaba en los conceptos claros y distintos del determinismo, la ley, el ser. El nuevo universo arroja los conceptos, los desborda, los hace estallar, obliga a los términos más contradictorios a acoplarse sin perder no obstante sus contradicciones»⁴⁴, sostiene con acierto Edgar Morin.

*El caos está en todas partes ... y funciona. Una nueva visión del mundo*⁴⁵

La ciencia que rechazó durante mucho tiempo la idea de lo casual y aleatorio y defendió a ultranza la idea de causalidad y orden, hoy se enfrenta a uno de los conceptos más fértiles del pensamiento científico-filosófico: el Caos y la Complejidad. Para I. Prigogine, lo fundamental no es el equilibrio ni la tendencia al equilibrio de los sistemas históricos, sino que es la tendencia al desequilibrio, a la inestabilidad⁴⁶. La mayor parte de las estructuras físicas, químicas, sociales u organizacionales son «estructuras disipativas» de final abierto.

La teoría del caos acuñó un nuevo concepto: los sistemas dinámicos no lineales (caos determinista)⁴⁷. Son sistemas que se caracterizan por el hecho de que pequeñas variaciones en las condiciones iniciales pueden redundar en enormes variaciones en los resultados finales (efecto de feedback positivo)⁴⁸. En este tipo de sistemas, los flujos de variación están expuestos a una infinidad de perturbaciones. El sistema puede amplificar las perturbaciones. En este caso se habla del «efecto de mariposa»: el aleteo de una mariposa en la cuenca amazónica puede producir una tormenta en el desierto de Arizona. La incerteza es una de las características clave de nuestro tiempo.

Para la mayoría de nosotros, caos significa azar. En el ámbito de los sistemas no lineales no es así. Los sistemas más complejos exhiben lo que los expertos llaman «atractores», «estados en los que el sistema acaba estabilizándose, en función de sus propiedades».⁴⁹ Los movimientos caóticos de un sistema no lineal llegan a autotransformarse en un patrón, llamado «atractor extraño», la representación visual del comportamiento del sistema⁵⁰. El «atractor extraño» es punto gravitacional; un territo-

44 Morin, E.: El Método. La naturaleza de la naturaleza, Ed. Cátedra, Madrid, 1986, pág. 81.

45 Morfill, G.; Scheingraber, H.: Chaos ist ueberall... Und es funktioniert. Eine neue Weltsicht, Ullstein, Frankfurt a.M., Berlin, 1991, op. cit., pág. 191.

46 Prigogine, Y.: Tan sólo una ilusión. Una exploración del caos al orden, Tusquets Editores, Barcelona, 1988

47 La noción se remonta a J.A. Yorke, ver: Yorke, J.; Li, T.-Y.: Period Three Implies Chaos, en: American Mathematical Monthly, 82, 1975, págs. 985-992.

48 Gleick, J.: Chaos - die Ordnung des Universums, Muenchen, Knauer, 1990, pág. 51; Lorenz, E.: Deterministic Nonperiodic Flow, en: Journal of the Atmospheric Science, 20, 1963, pág. 448-464.

49 Lewin, R.: Complejidad. El Caos como Generador del Orden. Metatemas 41. Tusquets Editores SA. Barcelona, 1995, pág. 25.

50 Briggs; J.; Peat, F.D.: Die Entdeckung des Chaos. Eine Reise durch die Chaos-Theorie, Carl Hanser Verlag, Stuttgart, 1990, pág. 49.

rio en el «espacio de fases» que atrae todos los acontecimientos en su cercanía. Es una especie de imán dentro de un sistema que impulsa hacia él una parte importante de la energía existente dentro de éste.

Fractales: Imágenes del caos - El orden dentro del caos

Dentro de sistemas caóticos, no lineales, hay estructuras que „se expresan visualmente a través de patrones complejos fantásticos, los llamados fractales»⁵¹. Hace poco, un hombre llamado Benoit Mandelbrot, resaltó un hecho poco considerado: la mayoría de las líneas y las formas en el universo no son rectas o curvas, sino más bien irregulares, quebradas y distorsionadas. Él señaló que la mayor parte de la naturaleza es muy, muy complicada «¿Cómo describir una nube? No es una esfera... es como una pelota pero muy irregular. ¿Y una montaña? No es un cono... Si quieres hablar de nubes montañas, ríos o relámpagos, el lenguaje geométrico de la escuela resulta inadecuado». ⁵² Según Mandelbrot, el mundo real de los sistemas dinámicos no se puede describir de manera satisfactoria con la geometría euclidiana, por lo que acuñó el término «fractal», cuya raíz etimológica es el término latín «fractus», que significa fragmento, fracción, irregularidad. La geometría fractal es «un lenguaje para hablar de nubes».

En la película «Jurassic Park», el matemático Malcolm explica la teoría de los fractales: diciendo que «los fractales son una especie de geometría, pero, a diferencia de la euclidiana clásica, que todo el mundo aprende en la escuela, cuadrados, cubos y esferas, la geometría fractal parece describir objetos reales en el mundo natural. Las montañas y las nubes son formas fractales... Pues bien, con sus herramientas geométricas, Mandelbrot descubrió una cosa notable; que las cosas se veían casi idénticas con escalas diferentes... por ejemplo... si examinas un pequeño pico de la montaña grande tendrá la misma forma de montaña... y esta igualdad de escala también tiene lugar para los sucesos»⁵³. Muchos han destacado la «belleza» extraordinaria de las estructuras fractales. La complejidad se hace visible en la simplicidad, y viceversa; un hecho que es denominado como «la paradoja de la complejidad». La geometría fractal de Mandelbrot provee un nuevo y poderoso lenguaje para describir las estructuras de los atractores caóticos, un lenguaje para describir la complejidad del mundo que rodea.

51 Peitgen, H.-O.; Juergens, H.; Saupe, G.: Bausteine des Chaos: Fraktale, Berlin, 1992, pág. 23

52 Citado en Capra, F.: Lebensnetz. Ein neues Verstaendnis der lebendigen Welt, Muenchen, 1996, pág. 154.

53 Citado en Bravo, J.: Análisis de Sistemas, Editorial Evolución, Santiago, 1998, págs. 163-164.

Entonces, cabe preguntarse si existe algún tipo de nexo formal y temático entre la teoría del caos, el mundo fractal y la creatividad humana; e inquirir cuál es la ventaja funcional del caos para el cerebro y sus procesos creativos. Justamente este tema: el rol del caos determinista y de las estructuras fractales, dentro del marco de procesos del ser humano, fue discutido durante el Simposio sobre Creatividad en Economía, Arte y Ciencia en Zermatt (Suiza)⁵⁴. Guntern presume que «el cerebro es tal como está porque el mundo es caótico, es decir regido por el caos determinista»⁵⁵. Una idea similar está presente en el «libro El caos está en todas partes ... y funciona. Una nueva visión del mundo», de G. Morfill y H. Scheingraber⁵⁶. El mundo es ordenado, aunque el cambio es parte de él. Los organismos se renuevan. Hay renovación de las estructuras, procesos y mantención de la integridad que es la esencia de la vida. El caos es un proceso necesario para la creación de un nuevo orden. Las organizaciones jerárquicas y rígidas no están en condiciones de responder a los cambios.

En síntesis, el caos es el mecanismo básico de la naturaleza, que subyace a todos los fenómenos estructurales y funcionales dentro del ámbito de la vida y de los procesos físicos inanimados. Para Guntern, el caos determinista es el orden de la naturaleza per se.⁵⁷

Lo que tenemos que evitar es una «premature closure of Gestalt» (un cierre prematuro del pensamiento debido a prejuicios o imágenes); es decir, el predominio de prejuicios, de dogmas y fanatismos, pues si la mente se cierra» hay un envejecimiento mentalmente⁵⁸. Los procesos creativos requieren la capacidad de *thaumázein* (asombrarse y maravillarse); un estado mental lejos del equilibrio. Tal caos; al contrario, no dará a la luz «una estrella danzante».

La Teoría de la Complejidad

La biología se ha convertido en una rica fuente de ideas, de imágenes para pensar sobre la organización⁵⁹. Señala E. Gole, «nos fijamos en las hormigas u otros insectos sociales, donde sin jefe alguno, se complementan automatismos y tropismos individuales para realizar una tarea colectiva donde ninguno de los agentes tiene la capacidad de diseñar o comprender sus emergencias. O pensar en cómo pensamos. Cómo diez

54 Ibidem, pág. 48.

55 Ibidem, pag. 62.

56 Morfill, G.; Scheingraber, H.: Chaos ist ueberall... Und es funktioniert. Eine neue Weltsicht, Ullstein, Frankfurt a.M., Berlin, 1991, op. cit., pág. 191.

57 Guntern, G. (ed.): Chaos und Kreativitaet, Scale, Zuerich, 1995, pág. 46.

58 Ibidem, pág. 62.

59 Morgan, G.: Imágenes de la Organización, RA-MA Editorial, Madrid, 1990, págs. 29-30.

- 60 Goles, E.: ... O la más ilustrada de las catástrofes: Hacia alguna identidad..., en: El Mercurio, 22 de abril de 2001, pág. 22.
- 61 Miláns del Bosch, L.; Gómez, R.A.: De la empresa máquina a la empresa organismo. Una nueva metáfora para la gestión de las empresas, en: Harvard Deusto Business Review, marzo/abril, 1998, pág. 48.
- 62 Ibidem, pág. 48.
- 63 Capra, F., op. cit.
- 64 Pascale, R.T.; Millemann, M.; Gioja, L.: El líder en tiempos de caos. Las leyes de la Naturaleza y las nuevas leyes de los negocios, Paidós Empresa, Barcelona, 2002, pág. 25.
- 65 Sobre los peligros del desequilibrio para un sistema vivo, véase Holland, John: Hidden Order, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1995.
- 66 Lewin, Roger: Life at the Edge of Chaos, Nueva York, MacMillan, 1992, págs. 52-54.
- 67 Ver: Chris Langton en Lewin, Roger, op. cit.; Waldrop, M.: Complexity, Nueva York, Simon & Schuster, 1992, págs. 146- 147 y 222-240; Gell-Mann, Murray, The Quark and the Jaguar, Nueva York, Freeman, 1994.
- 68 Sherman, H.; Schultz, R.: Open Boundaries, Raeding, Massachusetts, Perseus, 1998, págs. 16, 67; McMaster, Michael: The Intelligence Advantage, Londres, Knowledge Based Development, 1995, pág. 19; Zohar, Danah; Marshall, I.: Who's Afraid of Schrödinger's Cat?, Nueva York, Morrow, pág. 103.
- 69 Ibidem, pág. 49.

mil millones de neuronas ciegas, sin teleología alguna se organizan, distribuyen la información para crear lo que somos y preguntarnos justamente por lo que somos (...)"⁶⁰ Entonces, el estudio de los «misterios» de la vida puede cambiar nuestra forma de ver y gestionar las organizaciones y su gestión.

Los organismos son sistemas complejos, vivos y abiertos que mantienen un permanente intercambio de energía con su entorno. Por ejemplo, un ecosistema, el sistema inmunológico del ser humano son sistemas adaptativos complejos. Una de las principales características de los sistemas complejos es la autoorganización que los permite «transformarse (y transformar su entorno) creando estructuras altamente organizadas»⁶¹. A diferencia de máquinas, esta capacidad los otorga «la posibilidad de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno»⁶². Fritjof Capra, en su excelente obra «La Trama de la Vida», se refiere a la visión de los sistemas vivos como redes autoorganizadores de componentes interconectados e interdependientes⁶³.

Cuando un sistema vivo se encuentra en un estado de equilibrio, es menos sensible a los cambios externos y es expuesto a una situación de alto riesgo pues pierde diversidad⁶⁴, en circunstancias que su supervivencia depende de su capacidad para cultivar la variedad en su estructura interna⁶⁵. Norman Packard, del Santa Fe Institute, acuñó el término «borde del caos» para definir un dominio fértil para la revitalización. «El espíritu de la máquina de la naturaleza –escribió– casi parece estar pilotando con decisión el sistema hacia el borde del caos»⁶⁶. El rasgo definitorio de un sistema adaptivo complejo es su capacidad de aprendizaje: Ante una amenaza, o cuando se movilizan ante una oportunidad imperiosa, las cosas vivas se mueven hacia el borde del caos, lo que provoca altos niveles de mutación y experimentación. Aumentan las probabilidades de encontrar soluciones completamente nuevas⁶⁷.

Por último, es preciso señalar que el desarrollo de los sistemas complejos no es totalmente predecible pues la incertidumbre forma parte esencial de ellos. Los sistemas vivos son inherentemente indeterministas. Su vida determina las probabilidades, y no las certezas⁶⁸: «La incertidumbre forma parte esencial de dichos sistemas»⁶⁹. Hay que estar preparado para que surjan combinaciones imprevistas.

b) El Estado Fractal, Caórdico y en Constante Aprendizaje - Nuevas Formas de Gestión y de Organización

La Nueva Ciencia se está convirtiendo en un importante marco de referencia para «repensar» el Estado y la gestión del siglo XXI. ¿Cómo aplicar los conocimientos de la Nueva Ciencia al ámbito de la gestión y la organización? A continuación se presentan nuevas formas de gestión y de organización.

Gestión Pública al borde del caos y bajo extrema complejidad - Un nuevo modelo de gestión

Dynaxity y Dynaxibility - Capacidad de aprendizaje continuo

Hoy muchos estadistas están manejando el Estado y el sector público como si fueran «máquinas triviales» (visión mecanicista). Los problemas surgen precisamente en situaciones cuando el entorno se torna cada vez más complejo, desafiante, cambiante y «nervioso»⁷⁰. ¿Cómo puede sobrevivir un Estado, una organización en tiempos turbulentos y en un entorno en permanente cambio?

La interacción de las variables dinámica y complejidad –ambas crecientes– incide en las actuales tendencias de desarrollo. Para describir esta situación, H. Rieckmann habla de «dynaxity», término generado a partir de la fusión de dynamics y complexity⁷¹. La drástica disminución de la capacidad de predecir, planificar y controlar los desarrollos a nivel del entorno global y de la organización que esto trae como consecuencia, coloca a las «pirámides organizacionales» con sus jerarquías centralizadas en una situación muy riesgosa. Solamente organizaciones abiertas al aprendizaje podrán enfrentarse exitosamente al fenómeno de la «dinaxity».

Mirando al tercer milenio, Rieckmann sostiene que lo que necesitamos son estadistas, gerentes, organizaciones, sistemas, mentalidades y culturas dotados con «un alto grado de dynaxibility»⁷². Este concepto, explica, describe el potencial de resistir altos grado de dynaxity y de desplegar resiliencia, permitiendo a las organizaciones evitar una peligrosa brecha que amenaza su sobrevivencia, consistente en que la dinaxity aumenta

70 Rieckmann, H.: *Managen und fuehren am Rande des 3. Jahrtausends*, Peter Lang, Frankfurt am Mai, 2000, pág. 3.

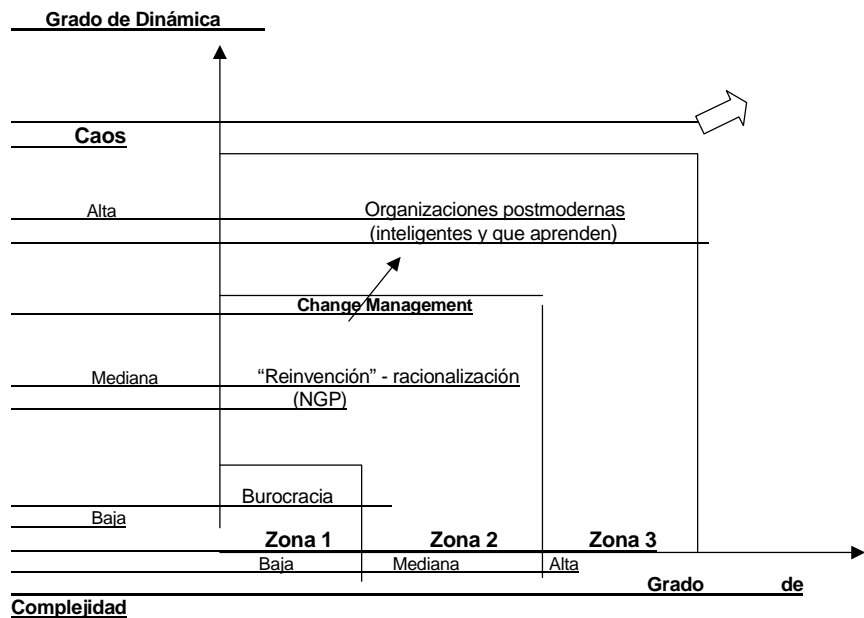
71 *Ibidem*, pág. 4.

72 *Ibidem*, pág. 6.

más rápido que su aprendizaje y desarrollo. Una organización, agrega, ha de «disponer de capacidades personales (mentales, espirituales y de carácter), sico-sociales, organizacionales y físico-técnicas para estar preparada frente a un alto grado de dynaxity; incluso para estar en condiciones de trabajar ésta de forma creativa y `placentera´ (...)»⁷³.

En la figura podemos distinguir entre tres estadios o zonas de desarrollo de la dynaxity. Rieckmann enumera una serie de características del «mundo» de la zona 3: una gran cantidad de actores fluctuantes, creciente competencia, alto grado de networking, la inestabilidad/radicalidad/riesgo, rapidez y discontinuidad, horizontes cortos de planificación/menor predictibilidad, simultaneidad de realidades diferentes, paradojas, conflictos, desequilibrios (económicos, sociales), riqueza de oportunidades, ofertas tecnológicas eficaces e inteligentes, movilidad, pluralismo de ideas y de valores y ultracambio. Para una organización permanecer en la zona 2 tendría consecuencias mortales. Solamente una organización que está preparada para la zona 3 podrá sobrevivir.

Figura:
Dynaxity y sus zonas



Fuente: Rieckmann, H., *Managen und fuehren am Rande des 3. Jahrtausends*, Peter Lang, Frankfurt am Mai, 2000, pág. 27

Para enfrentar exitosamente estos desafíos será indispensable dar un «salto cuántico» hacia una gestión orgánico-sistémica⁷⁴, que involucre un nuevo tipo de pensar, contemplar y sentir y un aprendizaje organizado. En la zona 3 es necesario desarrollar nuevas habilidades de gestión⁷⁵, especialmente para aceptar la dinámica, complejidad (dynaxity); permitir y equilibrar contradicciones y paradojas, ejercer el pensar y actuar sistémico; practicar la meta-gestión: conducir silenciosamente como «autoridad sirviente» (autoorganización); emplear y aprovechar el trabajo en equipo (grupos de high-dynaxibility).

Gestión Pública al borde del Caos

El estudio de los sistemas adaptativos complejos ha aportado pistas claves para el desarrollo de nuevos modelos de gestión del futuro. En especial, los principios de la teoría del caos/complejidad pueden traducirse en diseños prácticos que permiten a una organización reinventarse a sí misma y mantener niveles altos de capacidad de respuesta y agilidad.

Sobre la base de casos reales (Ejército norteamericano, Visa, etc.), R. Pascale elaboró un nuevo modelo de gestión que se basa en cuatro principios que son aplicables al sistema vivo organización.

Estos principios son⁷⁶:

1) El equilibrio es un precursor de la muerte.

Es el primer principio del nuevo modelo de gestión. El equilibrio se transforma en un enorme riesgo para una organización. Es menos sensible a los cambios que se producen a su alrededor. Esto la sitúa en un nivel máximo de riesgo. La supervivencia de cualquier sistema depende de su capacidad de adaptación, su destreza para cultivar (no solo tolerar) la variedad en su estructura interna⁷⁷.

2) Ante una amenaza, o cuando se movilizan ante una oportunidad imperiosa, las organizaciones vivas se mueven hacia el borde del caos.

74 Ibidem, págs. 29-97.

75 Ibidem, págs. 11-18.

76 Pascale, Millemann, Gioja, op. cit.,
pág. 43.

77 Ibidem, pág. 43.

Esta condición provoca niveles más altos de mutación y experimentación y hay más probabilidades de encontrar soluciones completamente nuevas. Para impulsar cambios profundos, es indispensable «cultivar la periferia»: El «borde» es donde se produce el índice de mutación más prolífico⁷⁸. El borde del caos, afirma Pascale, «es una condición, no una ubicación. Es un estado permeable intermedio por el que fluyen el orden y el desorden, no una línea finita de demarcación. El movimiento hacia el borde del caos crea perturbación, pero no disolución. Por eso es tan importante el borde del caos. El borde es el ´ punto dulce ´ para el cambio productivo»⁷⁹. Empujar a la organización hacia el borde del caos, hacia un ámbito de incertidumbre, provoca una enorme capacidad generadora y de innovación.

3) Cuando se produce este entusiasmo, los componentes de los sistemas vivos se autoorganizan y de la agitación emergen nuevas formas y repertorios.

La auto-organización y la emergencia son propiedades que «permiten a una organización explotar su potencial latente para defenderse, innovarse y transformarse»⁸⁰. La autoorganización en el mundo de la organización «se apoya en la inteligencia que existe en cada una de las partes de un sistema adaptativo complejo (en la mente de cada empleado) y hace posible aprovechar este recurso y desatar su extraordinario potencial. Esa capacidad permite a las organizaciones aprovechar oportunidades y solucionar problemas a medida que van surgiendo»⁸¹. Únicamente la variedad controla la variedad (Ley de «requisite variety»). Solamente en sistemas con un alto grado de complejidad es posible sacar ventajas de los fenómenos de la generación espontánea de orden (emergencia). Mediante la autoorganización se logra aumentar considerablemente el «espacio de posibilidades» y el margen de libertad para la solución de problemas⁸².

4) Las organizaciones sólo pueden ser perturbadas, no dirigidas - Prepararse para lo inesperado

Este último principio se refiere al hecho de que no se puede dirigir un sistema vivo, una organización compleja. Su carácter es inherentemente indeterminista. La determinan las probabilidades, no las certezas. Como los saltos discontinuos, por su propia naturaleza, surgen de combinacio-

78 Pascale, Millemann, Gioja, op. cit., pág. 57.

79 Ibidem, pág. 93.

80 Ibidem, pág. 165.

81 Ibidem, págs. 167-168.

82 Fuente: Hoefliger, R.: *Komplexitaet: Die neue Herausforderung im Management*, en: *Der Arbeitgeber*, 3/1999.

nes imprevistas, es imposible someter la organización a un proceso de retroingeniería. Es inevitable que se produzcan consecuencias imprevistas. El reto radica en perturbar el sistema de una manera que se aproxime al resultado deseado⁸³. Mediante la auto-organización y la emergencia las cosas vivas tienden hacia el orden y no hacia la aleatoriedad. Pero esto es algo que hacen a su propia manera, que rara vez se ajusta al camino recto que nosotros podríamos desear. Esto es lo que «subyace en el corazón de una de las paradojas más comunes del funcionamiento de las organizaciones: la optimización (alias el control) raramente conduce a avances radicales»⁸⁴.

El estudio de la física cuántica nos enseña la enorme relevancia del fenómeno de espacio y de campos. El bioquímico inglés R. Sheldrake revolucionó los campos de la ciencia biológica, la física y la psicología, a partir del desarrollo de su hipótesis sobre la resonancia mórfica y los hábitos de la naturaleza. En vez de concebir la naturaleza gobernada por leyes inmutables, sostiene que ésta tiene memoria y esta se propaga por medio de un proceso de conexión no material denominado «resonancia mórfica». Toda la naturaleza es evolutiva y según su hipótesis de la «causación formativa», la memoria es inherente a la naturaleza. Esta memoria es acumulativa y mediante la repetición se hace habitual⁸⁵.

También en el mundo de la gestión organizacional, los espacios y las relaciones están adquiriendo una enorme importancia. Margaret Wheatley señala que en la organización existen «espacios» que están repleto de campos. Son estructuras invisibles, inmateriales; que solamente pueden ser observadas por sus efectos. La influencia invisible de los campos nos ayuda a manejar mejor aspectos tan amorfos de la vida organizacional, tales como son la visión, los valores y la cultura que expresan la claridad de una organización acerca de sus propósitos y su dirección. El desafío consiste en llenar el espacio mismo de la organización con mensajes coherentes. La visión se asemeja a una «capa de fuerza intencional» que penetra en la organización como una ola de energía. Todos los empleados que suben a esta capa, dice Wheatley, son influenciados por ella. Los «encuentros con esta capa» van moldeando su comportamiento y haciéndolo congruente con los objetivos de la organización. Los campos de la organización son perceptibles, por ejemplo cuando un cliente llega a una unidad de ventas y todo el ambiente es acogedor, y las personas

83 Pascale, R.T., op. cit., pág. 25.

84 Pascale, op. cit. pág. 209; ver también: Chuster, Peter: How Does Complexity Arise in Evolution, en: Complexity, 1996, pág. 27; véase también Gell-Mann, M., op. cit.

85 Sheldrake, R.: La presencia del pasado. Resonancia mórfica y hábitos de la naturaleza, Barcelona, Editorial Kairós, 1990, págs. 13-16.

- 86 Ibidem, pág. 57.
- 87 Lewin, R., op. cit., págs. 19-22; Depew, D.; Weber, B.: Darwinism Evolving, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1996, op.cit., págs. 438-440; Zohar, D.; Marshall, I. Who's Afraid of Schroedinger's Cat?, Nueva York, 1997, pág. 158.
- 88 Pascale, op. cit., pág. 28. Los atractores extraños tienen una dimensión fractal.
- 89 Dannemiller Tyson Associates: Whole-Scale Change. Unleashing The Magic In Organizations, Berret-Koehler, San Francisco, 2000, pág. 15.
- 90 Pascale; Millemann; Gioja, op.cit., pág. 111.
- 91 Marr, R.; García, S.: La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos, Díaz de Santos, Madrid, 1997, pág. 47.
- 92 «El pensamiento borroso, la borrosidad como cuerpo de pensamiento, es básicamente una lógica multievaluada que permite valores intermedios para poder definir evaluaciones convencionales como: si/no, verdadero/falso, negro/blanco, etc.». en: Andrade, R., et al., El paradigma complejo. Un cadáver exquisito, en: Revista Cinta de Moebio, No. 14, Septiembre 2002, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, pág. 12.
- 93 Wersig, G.: Impulse der Chaos-Theorie fuer das Informations-Management, en: Scharfenberg, H. (ed.): Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft, FBO-Verlag, Baden-Baden, 1993, págs. 448-449.

amables y empáticas. Tales campos son generados a través de los aportes del personal, del gerente, los empleados, los productos, el edificio⁸⁶.

El modelo de gestión de Pascale recoge de la teoría del caos el concepto del atractor. Es un generador de energía para guiar una organización dentro de un mundo caótico y turbulento. Puede tener la función de generar la energía para sacar a la organización de su estado de equilibrio, empujarla al borde del caos y moverla en nuevas direcciones⁸⁷. Los intérpretes más cogeniales de atractores son los seres humanos. Cuando más son convenientes de lo que hacen, tanto más pueden aprovechar los espacios generados por los atractores. Los líderes auténticos se hacen valer de un instrumento que se llama «atractor extraño».

Los atractores actúan como una especie de «un imán entre limaduras de hierro: múltiples nodos dentro de un sistema se alinean entre sí y se unen formando un diseño»⁸⁸. El término técnico más apropiado es la «visión», o sea: la proclamación de visión y valores. Así, atraídos por el atractor extraño, es posible transformar la organización, su personal, y lograr que la aspiración futura se haga realidad. Tiene el poder de «galvanizar» a la organización para hacer grandes cosas porque expresa la energía latente que está presente en su interior, aguardando para ser desatada y articulada⁸⁹. El líder auténtico puede «sentir la energía latente y actuar como catalizador»⁹⁰.

Nuevas formas organizativas para enfrentarse a la complejidad

Dado el actual desarrollo de la sociedad y la economía, lo único que verdaderamente constituye una realidad es el cambio. En consecuencia, solamente tienen éxito aquellas organizaciones que lo han asumido de manera activa, enfrentándolo como una oportunidad⁹¹: Por esa razón se están perfilando formas organizacionales nuevas y más poderosas. La teoría de la complejidad ha facilitado una serie de conceptos e ideas: el pensamiento multifaceta (en vez del pensamiento unidimensional), el networking múltiple, la pluralidad de la realidad, la visualización (empleo de la metáfora como «super-atractor»), la imprecisión/borrosidad (fuzzy logic)⁹² y la virtualidad⁹³. A continuación presentaremos tres formas de organización que permiten enfrentarse a un entorno complejo y turbulento; se trata de la Organización que Aprende, la Organización Fractal y la Organización Caórdica.

La Organización orientada al aprendizaje

Hace tiempo, R. Revans acuñó la fórmula, la cual dice: $A \geq C$.⁹⁴ Es decir, la tasa de aprendizaje en las organizaciones y en los individuos debe ser igual o superior a la tasa de cambio a la que se enfrentan. Esta es una ley fundamental de la supervivencia. El aprendizaje, entonces, se ha convertido en una condición necesaria para el desarrollo exitoso del Estado y del sector público.

P. Senge define la Organización que Aprende como «aquella que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su futuro»⁹⁵. A. Mayo dice: «Una Organización que Aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders»⁹⁶.

En su libro “La Quinta Disciplina”, P. Senge⁹⁷ ofrece una serie de ideas sobre el cambio y el aprendizaje, extraídas de fuentes muy dispares: J. Forrester (un teórico sobre sistemas)⁹⁸, D. Bohm (experto en física cuántica), C. Argyris (experto en comportamiento organizacional) y el compositor de música R. Fritz.

Senge enumera cinco «disciplinas» de una organización que aprende⁹⁹:

- * El dominio personal o aprendizaje continuo del individuo es la disciplina de la «maestría personal».
- * Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
- * La construcción de una visión compartida. Es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.
- * El aprendizaje en equipo: pensar juntos y producir resultados mejores que los que los miembros obtendrían por separado.
- * El pensamiento sistémico se refiere a la capacidad de pensar sistémicamente. Ver las relaciones entre todos los componentes de la organización.

94 Ibidem, pág. 14.

95 Ibidem, pág. 19.

96 Mayo, A.; Lank, E., op.cit., pág. 10. El término inglés stakeholders se refiere a todas aquellas personas o grupos interesados en la empresa, como directivos, empleados, accionistas, clientes, proveedores.

97 Ver: Senge, P.: Das Fieldbook zur fuenften Disziplin, Stuttgart, 1996.

98 Forrester, J.: Industrial Dynamics, Cambridge, USA: MIT Press, 1961.

99 Senge, P., op. cit.

La «Quinta Disciplina» es la clave, pues sostiene a las demás juntas. Estas cinco disciplinas convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Por «disciplina», Senge no alude a un «orden impuesto», sino un «corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica»¹⁰⁰.

TH. Sattelberger enumera los siguientes criterios que distinguen una Organización que Aprende¹⁰¹:

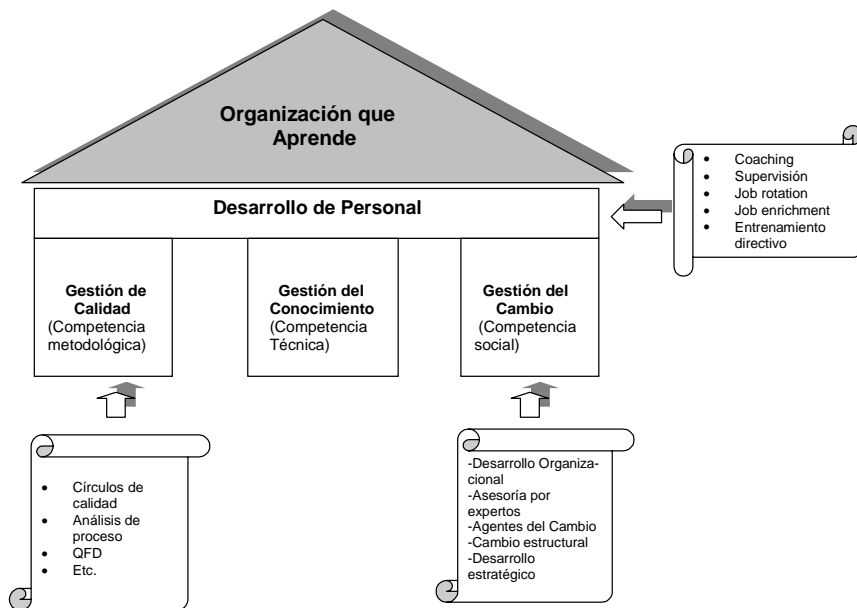
- * Concibe conscientemente el desarrollo de la política y de la estructura organizacional, su implementación, evaluación y mejoramiento como un proceso de aprendizaje.
- * Pone en el centro de interés de la política corporativa el Desarrollo de RR.HH.; los procesos de aprendizaje individual y organizacional forman parte importante de las actividades corporativas.
- * La cultura organizacional y un estilo de liderazgo incentivan al personal a experimentar y a aprender de los éxitos y errores.
- * La organización aprende a través de su propia creatividad, y también a través del cliente, el proveedor y la competencia (benchmarking).

Silke Kuehnle elaboró el siguiente modelo de una organización que aprende cuyas componentes centrales son:

100 Ibidem, pág. 20.

101 Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation. Konzepte fuer eine neue Qualitaet der Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994.

Figura:
Componentes Fundamentales de una Organización que Aprende



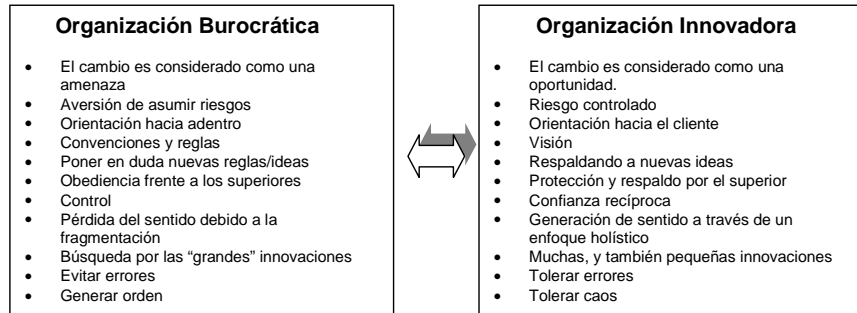
Fuente: Kuehnle, S.: *Lernende Organisationen im Gesundheitswesen - Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozesse*, Wiesbaden, 2000, pág. 324.

La aplicación exitosa del modelo depende en primer lugar de la capacidad del nivel directivo de implicar a todo el personal (empowerment), que debe transformarse en «co-participante» y «co-creador». El elemento clave es el «autodesarrollo» del personal, lo cual precisa un management integral, autodirigido, del proceso del cambio. Para lograrlo se requiere un sistema de objetivos visionarios. La organización que aprende se hace valer de cuatro diferentes instrumentos de gestión: Gestión de calidad, Gestión del conocimiento, Gestión para el cambio, y Desarrollo de personal.

Una organización que aprende pone especial énfasis en el fomento de la innovación y creatividad. Si hay una palabra que se escucha en boca de los ejecutivos del siglo XXI es «creatividad». Las organizaciones que están en lo más alto de la creatividad cultivan activamente culturas organizativas que animan a la gente a asumir riesgos, e incluso a fallar, con el fin de generar nuevas ideas. La figura ilustra las diferencias centrales entre una organización burocrática y una innovadora¹⁰².

102 Delin, G.: *Intrapreneurship: An Opportunity for Business Development in Large Corporations*, The Fore Sight Group. 1981; y Pinchot, C.: *Intrapreneuring*, New York, 1985; Dainty, P.; Anderson, M.: *Las mentalidades para ser managers*, en: Chowdhury, S. (ed.): *Management del Siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid, 2000, pág. 121.

Figura:
Organización Burocrática versus Organización Innovadora



Fuente: Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, en: Sattelberger, Th. (ed.), op.cit., pág. 42

La Organización Fractal

La idea del fractal, originada en la teoría del caos, ha sido la fuente en que se inspiró el esquema que parece más prometedor para enfrentar un entorno turbulento y eludir la «trampa de complejidad». Se trata de la organización fractal, cuyo pionero es Hans-Juergen Warnecke¹⁰³. Aplicó el enfoque del sistema dinámico no lineal al ámbito organizacional.

Una característica fundamental de la organización fractal es que no aspira a reducir la complejidad, sino a manejarla, para lo que posee propiedades y capacidades similares a las de los organismos vivos. Considerando que los principales atributos que garantizan a un organismo vivo la capacidad de vida son la autoorganización, la dinámica y la auto semejanza, ellos también son necesarios para la organización, pues debe adaptarse efectivamente a las perturbaciones externas y mantener su capacidad competitiva y resolutive.

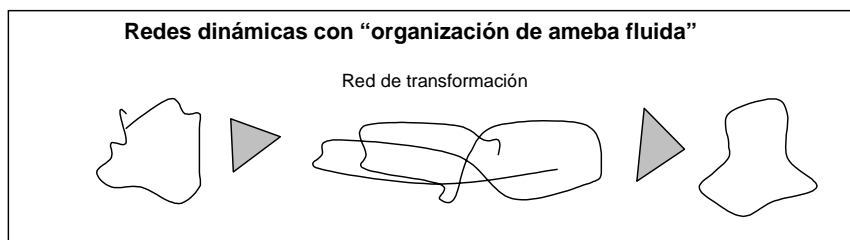
Dado que la organización fractal es concebida como un organismo vivo, los cambios en el entorno generan modificaciones adaptativas en ella. Las unidades organizativas, los fractales, mantienen una relación de retroalimentación constante con su entorno y están en condiciones de adaptarse igual como una ameba.

La organización fractal es holográfica: Las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiendo al sistema aprender y autoorganizarse y mantener un sistema en funcionamiento incluso cuando partes específicas no funcionan o se retiren.

103 Warnecke, H.-J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen, Heidelberg, 1993 Scholl, K.; Baetz, P.: Die fraktale Fabrik in der Praxis, en: io Management Zeitschrift, 63, 1994, 6, pág. 42.

La figura ilustra las diferencias entre el principio organizativo tradicional y el principio de una organización fractal. La organización fractal permite adaptarse al medio como una red de amebas, autoorganizantes, dinámicas, autosemejantes, que extienden sus pseudópodos. Admira ver una mancha de agua que se extiende sobre un piso embaldosado, extendiendo pseudópodos aquí y allá, los cuales de repente se cierran para tragarse otras manchas de agua más pequeñas¹⁰⁴.

«Las organizaciones dinámicas de red dirigidas de forma emprendedora se asemejan a las estructuras con un alto grado de autosemejanza» (Servatius).



Fuente: Deser, F.: Chaos und Ordnung im Unternehmen, Physica-Verlag, Heidelberg, 1996, op.cit., pág. 94.

El fractal es concebido como una «empresa dentro de la empresa», que posibilita a todo el personal actuar y pensar de forma emprendedora. Según la definición de Warnecke, se trata de unidades organizativas que realizan sus tareas autónomamente, considerando los criterios de calidad, empleo económico de recursos, rapidez y confiabilidad. Cada fractal es cliente y proveedor, por lo que sus relaciones con los otros fractales adquieren el carácter de prestación de servicios. Los fractales son capaces de encontrar sus objetivos y de sincronizarlos con los fractales del nivel superior. Planifican y manejan de forma autónoma sus procesos operativos, su organización y sus relaciones con el entorno y están estructuradas de acuerdo al principio del trabajo en equipo¹⁰⁵.

La organización fractal se caracteriza a nivel global por su descentralización, su orientación hacia procesos y hacia el personal. Las características específicas de la organización fractal son¹⁰⁶:

104 Observación aportada por el físico Ventura Cerón R.

105 Warnecke, H.-J; Braun, H.-J.: Organisationsstrukturen im Wandel - die Fraktale Fabrik, en: Selzle (eds.): Technik, Trendbruch, Landsberg/Lech 1993, págs. 134- 141.

106 Marr, R.; García, S, op. cit.

- * Organización evolutiva: La organización se entiende como un organismo vivo. Los cambios del entorno generan modificaciones adaptativas en la organización.
- * Autoorganización: Todo colaborador realiza funciones bajo su propia responsabilidad. Al mismo tiempo, se sirve de la selección individual de métodos.
- * Interacción y comunicación: Debe fomentarse la comunicación abierta. Tienen que implementarse los sistemas de *feed-back*, debe motivarse la comunicación a través de *teamse* interdisciplinariamente.
- * Muestra «fractal»: Las estructuras rígidas en línea y matriciales se sustituyen por redes altamente flexibles, auto-organizativas, así como por estructuras de proyectos.
- * Autosemejanza: Las grandes unidades se vuelven a reflejar en pequeñas unidades y a la inversa.

En este esquema, las estructuras rígidas, en línea y matriciales son reemplazadas por redes altamente flexibles y autoorganizativas donde el todo corporativo es visible incluso en el subsistema más pequeño, y viceversa, pero no idénticamente, sino de forma similar y de modo fractal (semejanza a nivel transescalar).

Organización «caórdica»

La idea de la «chaordic organization» ha sido desarrollada por D. Hock, el fundador de la empresa VISA, una de las empresa privadas más grandes y exitosas en el mundo¹⁰⁷. Muchos científicos líderes creen que la ciencia del siglo XXI se ocupará del estudio de sistemas complejos, autocatalíticos, autoorganizativos, no-lineales y adaptativos (teoría de la complejidad). Tales sistemas, y probablemente la vida en general, surgen y navegan al filo del caos al poseer suficiente orden para generar patrones, pero no demasiado para no frenar su adaptación y aprendizaje. La noción «caórdica» alude al equilibrio perfecto entre caos y orden que «más agrada a la evolución»¹⁰⁸. Describe simplemente «el comportamiento de cada organismo o sistema autodirigido que mezcla armónicamente lo que antes se ha había considerado como opuestos no reconciliables, tales como caos y orden o cooperación y competencia»¹⁰⁹.

107 Hock, D.: Birth of the Chaordic Age, San Francisco, Berrett-Koehler, 1999

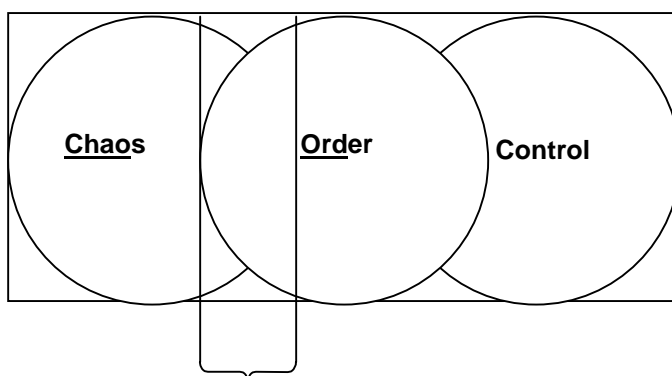
108 Hock, D.: Chaos, Ordnung und Transformation, en: Revista «Was ist Erleuchtung?», verano 2003, edición 09, pág 22.

109 Ibidem, pág. 24.

El enfoque de Hock se basa en los estudios de M. Mitchell Waldrop. En su libro “Complexity”, define la complejidad como la ciencia emergente que trata la frontera entre el caos y el orden¹¹⁰. Los sistemas complejos adquieren la capacidad de colocar el caos y el orden en una especie de equilibrio, que es el punto, en el caso de los organismos vivos, donde la vida adquiere la estabilidad necesaria para su funcionamiento y conservación. Esta «frontera del caos» representa la lucha permanente entre estancamiento y anarquía. Es precisamente el „punto dulce», en el cual un sistema complejo puede ser espontáneo, adaptable y vivo. Según Gell-Mann, los sistemas adaptativos funcionan mejor en un régimen intermedio entre el orden y el desorden, y tienen la capacidad de explotar las regularidades que proporciona el determinismo, al tiempo que se aprovechan de las indeterminaciones que pueden ayudar en la búsqueda de esquemas mejores¹¹¹. También Ch. Langton emplea el concepto de „la vida al filo del caos». En su tesis doctoral, postula que «existe sólo un estrecho rango de circunstancias específicas en las que los sistemas complejos pueden evolucionar»¹¹².

Hock argumenta que las formas organizativas tradicionales ya no funcionan debido a la enorme complejidad de las organizaciones. Como una nueva forma organizativa propone la organización «caórdica». Una organización que es simultáneamente caótica y ordenada¹¹³.

Figura:
Ubicación de la organización caórdica



Chaord Zona entre el caos y el orden

Fuente: Chaordic commons - definitions, en: www.chaordic.org/learn/res_def.html

110 Waldrop, M., op. cit.

111 Gell-Mann, M., op. cit.

112 Ver: www.imagia.com.mx/hmmmm/va/Langton.htm

113 Hock, D.: The Chaordic Organization: Out of Control and into Order, en: World Business Academy Perspectives, vol. 9, no.1, 1995.

Las organizaciones caórdicas¹¹⁴

- * Se basan en la claridad y transparencia de propósitos y principios compartidos.
- * Se autoorganizan y autogobiernan a nivel global y en sus partes.
- * Son duraderas en cuanto a propósitos y principios, y maleables en lo que se refiere a la forma y las funciones.
- * Distribuyen equitativamente el poder, los derechos, las responsabilidades y las gratificaciones.
- * Combinan la cooperación y la competencia armoniosamente.
- * Aprenden, se adaptan e innovan en cada ciclo expansivo.
- * Son compatibles con el espíritu humano y la biosfera.
- * Liberan y amplifican la ingenuidad, la iniciativa y el juicio.
- * Son compatibles con y fomentan la diversidad, complejidad y el cambio.
- * Utilizan de forma constructiva el conflicto y la paradoja.

El «concepto caórdico» ya se ha puesto en práctica en una amplia gama de organizaciones de tipo comercial, social, comunitario, y en organizaciones gubernamentales.

114 Fuente: Chaordic commons - características, en: www.chaordic.org/learn/res_def.html

115 Berquist, W.: The Postmodern Organization. Mastering the Art of Irreversible Change, San Francisco, 1993; Boje, D.M.; Dennehy, R.F.: Managing in the postmodern World. America's Revolution against Exploitation, Bubuque, Iowa, 1993; Hassard, J.; Parker, M. (eds.): Postmodernism and Organizations, London, 1993; Boje, D.M.; Gephart, R.P.; Thatchenkery, T.J. (eds.): Postmodern Management and Organization Theory, Thousand Oaks-London, 1996.

4. El Estado como «Galaxia Construcionista» - La Gestión Pública pensada desde la Postmodernidad

Continuaremos ahora el viaje, dedicando el siguiente capítulo al enfoque postmoderno y sus implicancias para el mundo de la gestión pública¹¹⁵.

a) Bases teóricas y conceptos del mundo postmoderno

El enfoque postmoderno, recogido últimamente por el ámbito organizacional, responde a la crisis de la cultura moderna y tiene su origen en distintas corrientes:

- * Debates intelectuales en Europa, sobre todo en Francia, acerca del estructuralismo, el postestructuralismo, el postcapitalismo, la teoría crítica y el feminismo¹¹⁶.

- * Crítica sobre las formas de arte, sobre todo de la arquitectura, la literatura y la pintura, y los estilos de vida contemporáneos¹¹⁷.
- * Análisis social del lugar de trabajo y de la economía, realizado por D. Bell¹¹⁸ que acuñó el término «era postindustrial», y de P. Drucker («The New Realities») ¹¹⁹. También hay que reconocer los aportes de Naisbitt¹²⁰, Toffler¹²¹ y de Peters¹²².
- * Influjo de la ciencia física, la teoría del caos (J. Gleick y I. Prigogine)¹²³.

Algunos textos claves para entender el postmodernismo se encuentran en el libro de W. Welsch, “Camino para salir de la Modernidad”¹²⁴. En él, prominentes historiadores, artistas, filósofos, arquitectos y escritores intentan diseñar la perspectiva de un mundo postmoderno¹²⁵. La siguiente figura resume lo característico del pensamiento postmoderno.

Figura:
Lo Moderno y lo Postmoderno

	Modernidad	Postmodernidad
Telos de la evolución	Convergencia Uniformidad: subordinación de lo particular a lo general. Universalismo: verdades globales Continuidad: seguridad y dominio del mundo	proliferación Unicidad: pluralidad de formas de vida. Relativismo: verdades locales Discontinuidad: apertura de nuevos mundos
Estrategia del manejo de la complejidad	Dicotomía Lógica dual: o ... o Determinar: categorización de la información Dominio de la complejidad	Paradoja Lógica polivalente: tanto .. como Apertura: desplegar la información infinita. Desatar la complejidad
Abordaje del Mundo	Predominio de la ciencia La racionalidad como la vara absoluta de todas las cosas Subordinación bajo las leyes y la lógica Legitimación a través de meta-utopías	Rehabilitación del mito Múltiples formas de generación del mundo Valor propio de la estética y la imaginación El saber narrativo se autolegitima
Telos del lenguaje	Consenso intersubjetividad Competencia universal del lenguaje Gramática: reglas aceptadas universalmente Conformismo: cumplimiento de las reglas	Paralogía: Agonística de los actos de lenguaje Incommensurabilidad de los juegos de lenguaje Heteronomía: las reglas se generan del juego Distanciamiento: búsqueda por nuevos juegos de lenguaje.
Consecuencias sociales	Cultura de élite Diferenciación de subsistemas especializadas Esotérica: hegemonía de intelectuales	Cultura de masas Apertura e interpenetración de subsistemas Exotérica: democratización de ciencia/cultura

Fuente: Bretz, H.: Unternehmertum und fortschrittsfaehige Organisation. Wege zu einer Betriebswirtschaftlichen Avantgarde, Muenchen, 1988, pág. 148

- 116 Jameson, F.: Postmodernism, or, The Cultural Logic of Late Capitalism, Durham, 1991; y Nicholson, L.J. (eds.): Feminisms/ Postmodernism, New York, 1990
- 117 Holtbruegge, D., op.cit., págs. 12-20; Jencks, C.: Die Postmoderne. Der neue Klassizismus in Kunst und Architektur, Stuttgart, 1987
- 118 Bell, D.: Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York: Basic Books, 1976.
- 119 Drucker, P.: The New Realities, New York, Harper Collins, 1989.
- 120 Naisbitt, J.: Megatrends, New York, Warner, 1984.
- 121 Toffler, A., op. cit.
- 122 Peters, T.: Thriving on Chaos, New York, Harper Collins, 1987.
- 123 Gleick, J.: Chaos: Making A New Science, New York: Viking Penguin, 1987 y Prigogine, I.; Stengers, I.: Order Out of Chaos, New York: Bantam Books, 1984.
- 124 Welsch, W. (ed.), op. cit.,
- 125 Ibidem, pág. 12.

Desde la convergencia y la dicotomía hacia la proliferación y la paradoja

El pilar de la modernidad fue la ideología del progreso lineal: la certeza de que el futuro será mejor que el pasado y el presente y que coincidirá con la plenitud¹²⁶. En esa lógica, la evolución del mundo tiende hacia la convergencia, representada por verdades universales y globales, como la libertad y la emancipación del ser humano, entre otras. Así, el pensamiento moderno subordinó todos los fenómenos observados a la «ideología oficialmente válida» (metarrelato). Según esta perspectiva “que sostiene la existencia de una realidad externa, reconocible y articulable; y de verdades o principios universales que pueden mejorar la condición humana al facilitar la generación de un orden o una comunidad global- los fenómenos «nuevos» y «desafiantes» no son percibidos o son suprimidos conforme a una estrategia de control del mundo (racionalidad instrumental)¹²⁷.

En ese contexto, la ilustración nació con la promesa de luchar contra lo irracional, la superstición y las autoridades corporativas a través de la apelación a la crítica, pero desembocó en la pérdida de contacto con la naturaleza, y en «el destierro de la fantasía, de las emociones y de las pasiones», según dice Boehme¹²⁸.

Como respuesta, surgió la postmodernidad, que critica el discurso ilustrado y su legitimación racional. Ella sostiene la tesis del «fin de los metarrelatos» (fin des métarécits)¹²⁹, la pérdida de vigencia de las ideologías, y proclama el derrumbe de todas las ideologías universales como la Ilustración de Kant, la filosofía de la historia de Hegel o el materialismo histórico de Marx¹³⁰. Su acusación contra la modernidad es haber desplazado lo inconsciente, lo emocional, lo espontáneo, lo simbólico y lo intuitivo de la existencia humana en virtud de un excesivo énfasis en la racionalidad trascendental basada en una lógica objetiva y formal y en los principios de las ciencias naturales¹³¹.

Por eso el telos postmoderno, que es la proliferación, contrasta con la modernidad. M. Goodmann señala que estamos transitando «desde la sola y la única verdad y un mundo ya preexistente hacia el proceso generativo de una multiplicidad de (...) mundos correctos e incluso contradictorios»¹³². En la postmodernidad caben las inconsistencias, las rup-

126 Habermas, J.: Modernidad versus postmodernidad, en: Wellmer, A.: La dialéctica de la modernidad y postmodernidad, en: Picó, J. (Ed.): Modernidad y Postmodernidad, Alianza Editorial, Madrid 1988, págs. 87-103.

127 Adorno, T.W.: Negative Dialektik, Frankfurt a. M., 1970; Adorno, T.W.; Dahrendorf, R.; Pilt, H.; Albert, H.; Habermas, J.; Popper, K.R.: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Darmstadt, 1972.

128 Boehme, G.: Das Andere der Vernunft - Zur Entwicklung von Rationalitätsstrukturen am Beispiel Kants, Frankfurt a.M., 1985, pág. 17.

129 Lyotard, J.-F.: Das postmoderne Wissen, op. cit., pág. 14.

130 Picó, J.(ed.): op. cit., 1988, pág. 38.

131 Ver la obra de Sloterdijk, P.: Kiritk der zynischen Vernunft, Frankfurt, a. M., 1983,

132 Goodmann, N.: Weisen der Welterzeugung, Frankfurt, 1984, pág. 10.

turas y las ambigüedades: anything goes¹³³. La «poli-contextualidad» y la «codificación múltiple» son consideradas formas expresivas para generar una «tensión productiva»¹³⁴. Ya no interesan las formas puras, sino el fenómeno de transiciones desde una forma a la otra.

Para cumplir con expectativas radicalmente diferentes, el universo postmoderno es políglota. Los filósofos de esta corriente piensan que cada uno construye su propia realidad. No hay verdades o principios absolutos. Solamente hay comunidades específicas con sus maneras de conocimiento únicas. Por lo tanto, las verdades son subjetivas. Para M. Edmundson, el desafío central radica en conservar un «escepticismo sano» acerca de todas las presuntas verdades¹³⁵: «Accept no substitutes for God». En otras palabras, no reemplazar la deidad por ídolos distintos como la verdad científica, el yo, o cualquier otro.

Recientes descubrimientos en el campo de las ciencias físicas y la repercusión que ha tenido la teoría del caos sobre pensadores de distintas disciplinas han contribuido a la visión postmoderna. Ésta se apoya fuertemente en nuevas evidencias que demuestran, por ejemplo, que algo aparentemente tan simple como la medición de una longitud puede variar de acuerdo a los intereses particulares de la persona que mide¹³⁶. Con ello se relaciona el llamado «principio de Heisenberg», o de la incertidumbre. Y, desde el campo de las artes visuales, M.C. Escher nos recuerda la existencia del fenómeno de la «regresión infinita»¹³⁷.

Mientras la modernidad se basaba en una lógica dual —fundada en dicotomías como racional/irracional, progresivo/reaccionario, bueno/malo— pretendiendo controlar y dominar la multiplicidad o diversidad; el pensamiento postmoderno insiste en que las paradojas ayudan a abarcar «más mundos» y generar informaciones ilimitadas. Por ello rechaza distinguir entre «lo correcto» y «lo incorrecto» y recurre a una tercera categoría: el creativo «tanto ... como».

Desde el predominio de la ciencia hacia la rehabilitación del mito

Por otra parte, los conceptos normativos con un reconocimiento universal, propios de la modernidad, están siendo reemplazados por el plu-

133Feyerabend, P.K.: Erkenntnis fuer freie Menschen, Frankfurt, 1981.

134Jencks, C.: Die Sprache der postmodernen Architektur, en: Welsch, op. cit.

135Edmundson, M.: Prophet of a New Postmodernism: The Greater Challenge of Salman Rushdie, en: Harper's Magazine, Diciembre de 1989, pág. 63.

136 Gleick, J., op. cit.

137 Bergquist, op. cit., págs. 22-23.

ralismo de valores, debido a que la nueva forma de mirar el mundo postula que ningún concepto de valor puede ser fundamentado en última instancia de forma universal.

En esa misma línea, la tesis de que la ciencia podría ser útil para impulsar la emancipación ciudadana y generar progreso ya no es incondicionalmente aceptada. La imposibilidad de dar respuestas y soluciones consistentes va estrechamente acompañada por la pérdida del prestigio del científico y del experto, en tanto excluyen ciertos tipos de saber que hoy adquieren nueva validez.

Los postmodernos consideran el placer de crear e investigar como justificación suficiente para la actividad científica. En ese sentido, rechazan la racionalidad trascendental y postulan una «racionalidad subjetiva». Destierran la melancolía por la totalidad, la ansia por la unidad y el sueño de Descartes de una *mathesis universalis*, optando por la diversidad y la heterogeneidad. Lyotard señala que solamente «el ocaso, y quizás la descomposición de la idea de la universalidad puede liberar el pensamiento y la vida de la obsesión de la totalidad»¹³⁸. Él dirige sus ataques contra J. Habermas, representante de la teoría crítica y N. Luhmann, exponente de la teoría sistémica, a la que reprocha su pretensión totalitaria¹³⁹. Señala que la optimización del sistema llega a convertirse en un fin en sí mismo. Del mismo modo, estima que la estricta orientación a los intereses del sistema, a su mantenimiento y funcionamiento, degrada todos los otros valores a simples medios para el logro de objetivos. La teoría sistémica es «tecnócrata, e incluso cínica, para no decir sin esperanza», espeta¹⁴⁰. Respecto a la teoría crítica alega que ésta se basa en conceptos que ya no son válidos y que el metarrelato de la emancipación está perdiendo su validez, debido a la heteromorfia de los juegos lingüísticos.

M. Power, por su parte, afirma que «lo postmoderno es un asalto a la unidad», vale decir: a la unidad de representación, al significado y a la teoría¹⁴¹. Como consecuencia, hoy observamos la existencia de una gran variedad de paradigmas y, debido a la ausencia de uno superior. Surge como alternativa la posición teórico-científico postmoderna que opone a la «unidad de la verdad» platónica el concepto de la «variedad verdadera».

138Lyotard, J.-F.: *Grabmal des Intellektuellen*, Wien, 1985, pág. 18.

139Ibidem.

140Ibidem, pág. 44.

141«Postmodernism is an assault on unity», en: Power, M.: *Modernism, Postmodernism and Organization*, en: Hassard/Pym: *The Theory and Philosophy of Organizations*, London, 1990, pág. 110.

Dado que el «metarrelato» de la razón científica al servicio de la humanidad ha quedado obsoleto, no hay razón para pensar que la estética, la ética y el sentido común debieran subordinarse a los argumentos técnico-rationales. Los sistemas vivenciales históricos ya no son verdaderos, y los sistemas vivenciales fantásticos que aún no son verdaderos nos ofrecen un acceso al mundo y a la realidad tan «racional» como el científico.

Desde el consenso hacia la paralogía

Para comprender el paradigma postmoderno es necesario recordar su perspectiva semiótica, cuya base son las reflexiones de Wittgenstein. El lenguaje no solamente describe la realidad, sino que la genera.

Argumenta Lyotard: las palabras generan significado únicamente a través de la «diferencia». Puesto que una noción está anclada en cadenas de significado, solamente es comprensible cuando se la distingue de otra noción (determinatio est negativo de Spinoza). Un «signo» siempre posee dos características: por un lado se distingue de otros signos y del objeto que presenta, y por otro lado alude a la ausencia momentánea del objeto representado por él, en virtud de lo cual tiene el carácter de suplemento (supplément). A nivel de la percepción esto significa que sólo es posible reconocer algo si se diferencia del entorno. Esto quiere decir que la ciencia debería centrar su interés en la diferencia y el disenso, someter lo conocido al efecto de distanciamiento y colocarlo dentro de un nuevo contexto, es decir: abordarlo con nuevas interpretaciones para explotar todo su potencial. Según los postmodernos, la gran tarea científica consiste en cuestionar respuestas y no en responder preguntas. Este es el punto de partida de la técnica de «desconstrucción».

Desde la perspectiva moderna, el lenguaje y la comunicación apuntan hacia un solo objetivo: la generación de un consenso. Asimismo aspiran a la coincidencia intersubjetiva respecto a la valoración de una situación mediante el «mejor argumento»¹⁴². El pensamiento postmoderno rechaza esta posición.

F. Lyotard asigna un nuevo sentido a la comunicación en la paralogía postmoderna: el inventar nuevas jugadas, y nuevas reglas a través del elemento de la contradicción: «El saber postmoderno (...) refina nuestra sensibilidad para las diferencias y fortalece nuestra capacidad de soportar

¹⁴²Habermas, J.: *Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt, 1981.

lo inconmensurable. Éste no encuentra su razón en el acuerdo de los expertos, sino en la paralogía de los inventores», escribe¹⁴³. Así, la sociedad se conforma cada vez más desde una pragmática de partículas lingüísticas, pues hay muchos lenguajes y juegos de lenguajes diferentes.

Cada percepción es concebida como una simulación de lenguaje, no hay un punto fijo de referencia desde el que sea posible un conocimiento objetivo. En esa línea, J. Derrida contrapone a la semiología estructuralista una hermenéutica nihilista. Para él, la escritura es un puro juego, en cuanto no «hay nada antes de ella (...) no hay ningún referente principal, ningún *primum signatum*, no hay nada que imitar, todo es pura representación»¹⁴⁴. También Lyotard aboga por un pluralismo de «juegos de lenguaje» y destaca el carácter «local» de todos los discursos. Sería «justicia (...) reconocer a la pluralidad e intraductibilidad de los juegos de lenguaje entrelazados entre sí, su autonomía y especificidad, no tratar de reducirlos unos a otros; con una regla que sería, empero, una regla general, ‘Dejadnos jugar (...) y dejadnos jugar en paz’»¹⁴⁵.

El mundo como «galaxia constructorista»¹⁴⁶

El constructorismo como una corriente de pensamiento remonta a los trabajos de K. Gergen. En su reciente libro, “An invitation to social construction”¹⁴⁷, Gergen menciona cuatro premisas del constructorismo social¹⁴⁸:

- * Las nociones con las cuales comprendemos el mundo no surgen de –ni coinciden con– lo que el mundo realmente es. El lenguaje y el mundo son dos cosas diferentes. Y si uno establece una correspondencia entre ellos es solamente por convención. Esta premisa se basa en la filosofía del lenguaje de Wittgenstein para el cual el significado de las palabras no se deriva de los objetos que representan, sino de los «juegos de lenguaje» dentro de los cuales son proferidas. Esta premisa niega la correspondencia entre el mundo y el lenguaje (tesis de un *non sequitur* del nexo que une un hecho empírico con un enunciado observacional).
- * Nuestras formas de describir, explicar y representar la realidad derivan de relaciones. El lenguaje adquiere significación de acuerdo al contexto social en el que se desenvuelve (tesis de subordinación del

143Lyotard, J.-F.: *Das postmoderne Wissen*, op. cit.

144Stéphane Mallarmé, cit. Por Derrida, *La diseminación*, Fundamentos, Madrid, 1975, pág. 315.

145Lyotard, J.-F., op. cit., pág. 123.

146 Ibáñez, T.: *Fluctuaciones conceptuales*, Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1996.

147Gergen, K.: *An invitation to social construction*, Londres: Sage, 2000.

148Ver: Molinari, J.M.: *Psicología Clínica en la Posmodernidad: Perspectivas desde el constructorismo social*, en: *PSYKHE*, vol. 12, no. 1, 2003, págs. 8-9.

lenguaje sobre el mundo a los usos legitimados por distintas comunidades).

- * En la medida en que describimos, explicamos y representamos la realidad, así damos forma a nuestro futuro (tesis de que el mundo es sólo una creación de lenguaje).
- * La reflexión sobre nuestras formas de comprensión es vital para nuestro bienestar. Si las relaciones sociales legitiman tradiciones, y estas últimas son generadoras de múltiples realidades, es preciso prestar atención a los valores que fundamentan nuestras ideas, pues tienen un efecto directo sobre la realidad (dimensión axiológica).

Nuestras acciones dependen de nuestras ideas. La gente es libre de transformar sus ideas, transformando de esta manera sus acciones.

b) Hacia una Teoría de Gestión y Organización Postmoderna

Los postmodernistas constatan una profunda crisis en el ámbito de la teoría y praxis de gestión de organizaciones¹⁴⁹. Cuestionan profundamente la validez de los principios del enfoque moderno, sobre todo la ideología del progreso y la eficiencia y la perspectiva normativa del enfoque weberiano que subordina las relaciones sociales a la racionalidad funcional¹⁵⁰.

D. Holtbruegge distingue entre tres diferentes dimensiones relevantes de una futura teoría y praxis organizacional postmoderna: las dimensiones identidad (espacial y temporal), eficiencia y legitimidad¹⁵¹.

149Kuehl, S. Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tuecken der flachen Hierarchien, Frankfurt, 1994, pág. 14; Pelzer, P.: Der Prozess der Organisation. Zur postmodernen Aesthetik der Organisation und ihrer Rationalitaet, Amesterdam, 1995, pág. 1.

150Cooper, R.; Burrell, G.: Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, en: Organization Studies, 9,1, 1988, págs. 91-112; Boje, D.M.; Dennehy, R.F., op. cit.; Hassard, J.; Parker, M. (eds.), op. cit.; Boje, D.M.; Gephart, R.P.; Thatchenkery, T.J. (eds.), op. cit.

151Holtbruegge, op. cit.

Figura:
Leitmotiv, diferencias y dimensiones de la teoría de organización postmoderna

Leitmotiv	Diferencias	Dimensiones
1. Pérdida de referencia 2. Descentramiento del sujeto 3. Tránsito de límites 4. Deslocalización 5. Virtualización	Organización/Entorno (aspecto espacial)	Identidad
6. Aceleración 7. Fracturas estructurales 8. Caos 9. « Simultaneidad de lo no simultáneo » (Koselleck)	Estática/Dinámica (aspecto temporal)	Identidad
10. Codificación doble » (Jencks) 11. « Fin de los metarrelatos » (Lyotard) 12. Paralogía 13. Individualización 14. « Derecho a ser diferente » (Foucault)	Diferenciación/Integración	Eficiencia
15. « La voluntad para el saber como voluntad para el poder » (Nietzsche) 16. « rizoma » (Deleuze)	Poder/Saber (Aspecto político-científico)	Legitimidad
17. Racionalidad subjetiva 18. Realidad como juego de lenguaje 19. « Simulación y hiperrealidad » (Baudillard)	Racionalidad/Ficción (Aspecto científico-artístico)	Legitimidad
20. Contemplación estética en vez de búsqueda del sentido (Eco) 21. « Estética de la existencia propia » (Foucault) 22. Estética como valor ético	Ética/Estética (Aspecto artístico-político)	Legitimidad

Fuente: Holtbruegge, D., op.cit., pág. 52

Identidad Organizacional

A diferencia de la teoría organizacional moderna que enfatiza la necesidad de desarrollo de una identidad organizacional¹⁵², el enfoque postmoderno señala que las fronteras entre la organización y su entorno ya no son delimitables precisamente, sino fluidas y sometidas a permanentes desplazamientos negando la posibilidad de una identidad consistente y objetiva. S. Kuehl observa la «licuación de las fronteras con el entorno»¹⁵³, pues están sujetas a permanentes modificaciones. La globalización y la virtualización conducirían hacia «organizaciones sin fronteras» cuyos integrantes ya no son identificables unívocamente¹⁵⁴, de manera que éstas difícilmente son manejables a través de medidas organizacionales.

152 Birkigt, K.; Stadler, M.; Funck, H.J. (eds.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg/Lech, 1988; Keller, I.G.: Das CI-Dilemma. Abschied von falschen Illusionen, Wiesbaden, 1993.

153 Kuehl, S., op. cit., pág. 118.

154 Davidow, W.H.; Malone, M.S.: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Campus-Verlag, Frankfurt, 1993, pág. 6; Jakob, R.: Das totalitäre Unternehmen. Corporate Culture als Methode zur psychischen Vereinnahmung, en: New Management, no.6, 2003, págs. 48-50.

Los procesos de descentramiento no dejan lugar a la existencia de una esencia estable y permanente que puede denominarse «identidad». En vista de la multiplicidad de grupos de interés (stakeholders) con demandas divergentes y muchas veces no reconciliables, la relación de la organización con su entorno se caracteriza más bien por la fragmentación que por la consistencia. La formación de identidad de organizaciones está sujeta a un proceso de «desconstrucción y reconstrucción permanente», siendo la continuidad un caso excepcional.

Se rechaza la posibilidad de una identidad consistente y objetiva. La identidad es considerada más como una «construcción lingüística» que social. Los límites, es decir la identidad de las organizaciones, «no solo se expresarían a través del lenguaje, sino que serían creados mediante éste»¹⁵⁵. Algunos emplean la metáfora de la «identidad como juego».¹⁵⁶ En lugar de imponer a todos los miembros de la organización un sistema valórico unitario (corporate identity), el enfoque postmoderno aboga por «la sobreposición temporal de valores, actitudes y estilos de vida individuales que se plasman en formas organizativas tipo red y virtual».¹⁵⁷ La organización red y virtual es considerada como una forma organizativa postmoderna por excelencia permitiendo la transgresión de límites, la des-diferenciación y la transversalidad.

La generación de una identidad organizacional no solo es dificultada por el fenómeno de la disolución de fronteras organizaciones, sino también por los ciclos cada vez más cortos del cambio organizacional (aspecto temporal). Las teorías modernas se orientan hacia el ideal del equilibrio. Los postmodernistas rechazan la idea de la linealidad, la direccionalidad teológica del tiempo, y con eso la idea del progreso (teoría de desarrollo, de evolución y autoorganización). La reemplaza por la concepción del «cambio contingente de estructuras formativas»¹⁵⁸. La teoría de estructuración de Giddens, el enfoque procesal de Weick y la teoría del caos se basan en un concepto postmoderno del tiempo y recogen los principios de la subjetividad, la discontinuidad y la aceleración y la policromía¹⁵⁹.

De ese modo, en el campo organizacional la teoría postmoderna opta por una noción procesal que no concibe a las organizaciones como sujetos con una identidad claramente delimitable del entorno, sino más bien

155 Holtbruegge, op. cit., pág. 68; y Cooper, R.: Organization/Disorganization, en: Hassard, J.; Pym, D. (eds.): The Theory and Philosophy of Organization, London, 1990, pág. 172.

156 Belgrad, J.: Identität als Spiel. Eine Kritik des Identitätskonzepts von Juergen Habermas, Opladen, 1992, pág. 85f.; y Vaassen, B.: Die narrative Gestalt (ung) der Wirklichkeit. Grundlinien einer postmodern orientierten Epistemologie fuer die Sozialwissenschaften, Braunschweig-Wiesbaden, 1996, pág. 176ff.

157 Williamsen, O.E.: Die oekonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Maerkte, Kooperationen, Tuebingen, 1990.

158 Foucault, M.: Die Ordnung der Dinge. Eine Archaeologie der Humanwissenschaften, Frankfurt a.M., 1971.

159 Weick, K.E.: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt a.M., 1985.

como «actividad del organizar». Por lo tanto, en el centro del interés están la génesis, la estabilización y la desestabilización de organizaciones. Así, se concibe el cambio organizacional como una característica definitoria y duradera del organizar y no solamente como un instrumento de gestión de una organización. En líneas generales, el enfoque procesual de Weick sostiene que una organización no representa una institución social identificable, sino un proceso. Por lo tanto, desde una perspectiva postmoderna, las organizaciones «llegan a ser más verbos que sustantivos». Él habla del «enactment» (actuación) para subrayar el rol activo de los miembros de la organización en la generación de su entorno. Karl Weick describe a la organización como un «sistema crónicamente descongelado», donde todas las señales ambientales percibidas son procesadas mediante la interpretación e improvisación de un libro de patrones, conduciendo a una reorientación permanente de la organización a través de un cambio autodirigido¹⁶⁰. Él abandona la idea moderna de un progreso permanente de las organizaciones y concibe el cambio como un «proceso abierto».

Eficiencia

La eficiencia es la segunda dimensión de la teoría organizacional postmoderna y es definida como «interdependencia de diferenciación e integración»¹⁶¹. Mientras que un excesivo énfasis sobre la componente de integración tiende a desembocar en una falta de consideración de las respectivas individualidades, a su vez una extrema diferenciación impide generar las ventajas de la actuación colectiva. La teoría postmoderna rechaza una excesiva integración a través de reglas organizativas universales y opta por una mayor individualización de valores y estilos de vida, por una «individualización de la organización». Se basa en la noción de paralogía (Lyotard) que designa la «capacidad de una organización de integrar diferentes demandas, recursos y valores sin excluir, subyugar o marginalizar miembros singulares»¹⁶².

Los modelos organizativos modernos enfatizan su supuesta superioridad destacando sus efectos positivos (mayor productividad, mejor calidad de producto y de procesos, menores tiempos de desarrollo y de producción). Sin embargo, la problemática de éstos radica en eludir la pregunta crítica acerca de si los criterios de eficiencia señalados hoy aún

160 Ibidem.

161 Holtbruegge, op. cit., pág. 266.

162 Ibidem, pág. 266.

pueden ser considerados como deseables o razonables. Con el Informe sobre el Desarrollo Humano (Club of Rome, 1972) ha quedado en claro que el crecimiento y el progreso no son ilimitados.¹⁶³ A. Giddens ha señalado el desarrollo de la economía hacia un «sistema post-escasez»¹⁶⁴ cuyos criterios centrales de éxito son menos el crecimiento y más bien la justicia y sostenibilidad. Aplicados estos criterios a las organizaciones para su evaluación institucional, entonces la eficiencia ya «no significa la optimización del rendimiento de los recursos empleados, sino la capacidad para considerar necesidades, recursos y valores diferenciados»¹⁶⁵.

Legitimidad

Otra importante dimensión abordada por la teoría organizacional postmoderna es la legitimación de las organizaciones¹⁶⁶, fundada en juicios valóricos y normativos que pueden originarse en tres diferentes ámbitos: la ciencia, la política y del arte. Mientras la mayoría de las teorías modernas de organización sólo valida la legitimación científica, en enfoque postmoderno cuestiona su dominio así como la división entre los tres ámbitos. Aboga, en cambio, por una «des-diferenciación» de éstos, argumentando que es imposible considerarlos como campos aislados.¹⁶⁷

La dimensión legitimidad puede abordarse desde dos perspectivas: el poder/saber, y la racionalidad/ficción.

* Poder/Saber

La relación entre poder y saber es considerada un aspecto central para el estudio postmoderno de organizaciones, cuya teoría «desconstruye» ambos conceptos, argumentando que no existe un saber objetivo e incondicional. La «verdad científica» no es independiente de juicios valóricos: Siempre es fundamentada por el poder.

Aunque considere que la ciencia ha perdido su función central como instancia de legitimación para organizaciones, esto no quiere decir que la postmodernidad le reste importancia. Lo que se cuestiona es la imparcialidad de las ciencias y su independencia de juicios valóricos. Foucault

163 Meadows, D. Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart, 1972.

164 Giddens, A.: Konsequenzen der Moderne, Frankfurt a.M., 1997, pág. 204.

165 Holtbruegge, D., op. cit., pág. 4.

166 Ibidem, pág. 173f.

167 Ibidem, pág. 171ff.

la acusa ser «cómplice de la política»¹⁶⁸, permitiendo el proceso de disciplinamiento al generar instancias que posibilitan hacer una distinción entre afirmaciones verdaderas y falsas y que fijan cómo sancionar opiniones diferentes¹⁶⁹. Se postula la dependencia de la verdad del poder: el saber antipositivo percibe «truth as an effect of powerknowledge relations rather than the outcome of correct scientific procedure or method»¹⁷⁰.

La legitimación de las organizaciones modernas a través de la performance (eficiencia) se basa en el supuesto de que las organizaciones son sistemas sociales dirigidos por reglas que pueden ser investigados y controlados mediante métodos científicos. Sin embargo, numerosos ejemplos de las ciencias naturales y sociales nos muestran claramente que ya no es posible sostener la idea de una relación constante entre input y output de un sistema (sistema no triviales). Los desarrollos tecnológicos del siglo XX han dejado en claro que la incertidumbre y la impredecibilidad no son el resultado de un saber incompleto o de una racionalidad limitada, sino más bien propiedades principales de la naturaleza de cada sistema. Tal como señala J. F. Lyotard: «La búsqueda por precisión llega a un límite que no depende de los costos, sino de la naturaleza de la materia. No es cierto que la incertidumbre, es decir, la falta de control se reduce en la medida que aumenta la exactitud. Al contrario, ella también crece»¹⁷¹.

* Racionalidad/Ficción

La postmodernidad no suprime el criterio de la racionalidad, solamente lo «desconstruye, descentra y pluraliza»¹⁷². Según J. Holtbruegge, la racionalidad ya no es «considerada como meta-criterio de la teoría organizacional únicamente válido, sino que comparte el mismo nivel con otros criterios de la existencia humana, tales como el amor, el dolor y la esperanza»¹⁷³. La historia, los mitos, los metáforas y los símbolos también se estiman elementos válidos para generar legitimidad. G. Schanz, por ejemplo, destaca la enorme relevancia de la emocionalidad y la intuición¹⁷⁴. Según él, las emociones pueden actuar como «campanas de alarma» y «navegadores dentro de la jungla de situaciones con relevancia decisional» y pueden hacer un gran aporte para lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones¹⁷⁵.

168 Von Beyme, K.: *Theorie der Politik im 20. Jahrhundert. Von der Moderne zur Postmoderne*, Frankfurt a.M., 1996, pág. 188.

169 Foucault, M.: *Dispositive der Macht. Ueber Sexualitaet, Wissen und Wahrheit*, Berlin, 1878, pág. 51.

170 Knights, D.: *Changing Spaces: The Disruptive Impacts of a New Epistemological Location for the Study of Management*, en: *Academy of Management Review*, 1992, no. 3, pág. 519.

171 Lyotard, J.-F.: *Das postmoderne Wissen*, op. cit., pág. 163.

172 Holtbruegge, op. cit., pág. 268.

173 Ibidem.

174 Schanz, G.: *Der Manager und sein Gehirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse im Dienst der Unternehmensfuehrung*, Berlin, 1999, ; y Schanz, G.: *Intuition als Managementkompetenz*, en: *DBW*, 57, 5, 1997, págs. 640-654.

175 Ibidem, pág. 649; ver también: Fineman, S. (ed.): *Emotion in Organizations*, London, 1993.

Junto con ello, el desarrollo organizacional postmoderno valora el story telling como un medio para transmitir valores, revitalizar a la gente y a la cultura organizacional. Se trata de reconocer el potencial de la historia personal («mi cuento») como una fuente de significado e imágenes para el futuro¹⁷⁶.

c) Formas Organizativas Postmodernas

La teoría postmoderna propone las siguientes formas organizacionales como alternativa a las organizaciones jerárquicas: la organización red, la organización osciladoja-virtual y la heterarquía¹⁷⁷.

Organización Red

El modelo red es el que mejor representa la idea de superación de fronteras organizacionales. R. Bauer lo considera como la «forma organizacional postmoderna por excelencia»¹⁷⁸.

Por una red se entiende una red relacional compuesta de unidades sociales caracterizadas por intereses comunes. Las personas y unidades constituyen los «nodos», y las líneas (bordes) entre éstas son las relaciones.¹⁷⁹ A diferencia de la jerarquía, la organización red no dispone de descripciones de cargo formales, sino que sus integrantes redefinen permanentemente sus tareas de acuerdo a las exigencias¹⁸⁰. En este caso, el poder de decisión no se basa en posiciones jerárquicas, sino en las calificaciones requeridas para cumplir las tareas. Las decisiones no son tomadas por una instancia central, sino que derivan de interacciones emergentes, descentralizadas y autoorganizadas. La gerencia se limita a la dirección indirecta (dirección de contexto) de los procesos decisorios no jerárquicos y su legitimación posterior¹⁸¹.

176 Pentland, B.T.: Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation, en: AMR, vol. 24, 4, 1999, págs. 711-724.

177 Hedlund, G.: The Hypermodern MNC - A Heterarchy, en: HRM, vol. 25, 1, 1986, págs. 9-35; Attems, R. Y otros: Fuehren zwischen Hierarchie und ... Komplexitaet nutzen - Selbstorganisation wagen, Versus Verlag, Zuerich, 2001, pág. 83; Foerster, H.; Poerksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Luegners. Gespraechе fuer Skeptiker, Heidelberg, 1998.

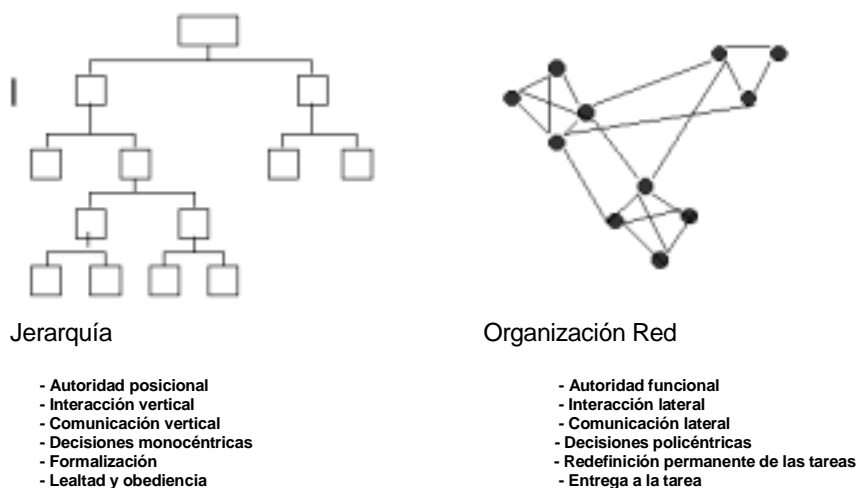
178 Bauer, R.: Bruechige Strukturen. Theoretische Grundlagen postmoderner Organisationsforschung, Linz, 1996, pág. 281.

179 Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden, 1994.

180 Ibidem, pág. 19ff.

181 Willke, H.: Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen, en: v.R. Eschenbach (ed.): Supercontrolling. Vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden, 1989, pág. 63-96.

Figura:
Comparación entre jerarquía y organización red



Fuente: Holtbruegge, D.: Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, DUV, Gabler, Wiesbaden, 2001, pág. 189

J.M. Carlton concibe la organización red como «una red de stakeholders independientes»¹⁸². La organización está constituida por la red de relaciones en que están involucrados empleados, clientes, proveedores, comunidades, negocios y otros grupos que interactúan con ella y que dan sentido y definición a la compañía¹⁸³. El enfoque de «stakeholder enabling» reemplaza el «monólogo de gestión» por un «diálogo de stakeholder multilateral»¹⁸⁴. Esto significa que los objetivos de una organización son generados a través de un proceso colectivo de búsqueda y de consenso¹⁸⁵.

La organización «osciladoja». Virtualización y reinención permanente

«The Matrix». «Cree lo Increíble»: el epígrafe promocional de la película «The Matrix» puede interpretarse como una invitación a asombrarse con las proyecciones que tiene el vertiginoso avance de la tecnología. El fenómeno de la realidad virtual, que funciona como escenario para diversos pasajes de la cinta, es un buen ejemplo de ello¹⁸⁶.

Nuestro entorno, codificado digitalmente y cada vez más virtual, se está transformando en la imagen de un «mundo programado a través de un menú»¹⁸⁷. Mediante las «máquinas simbólicas», los signos ya no sólo

182 Wicks, A. C.; Gilbert, D.R.; Freeman, R.E.: A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept, en: Business Ethics Quarterly, vol. 4, 4, 1994.

183 Ibidem pág. 482.

184 Carlton, J.M.; Kurland, N.B.: A Theory of Stakeholder Enabling. Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse, en: Boje, D.M.; Gephart, R.P.; Thatchenkery, T. J., op. cit.

185 Ibidem pág. 175.

186 Illanes, M.: El Futuro Ya Está Aquí, en: El Mercurio, 25 de Julio de 1999, pág. A9.

187 Littmann, P.; Jansen, S.A.: Oszillodox. Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart, 2000, pág. 21.

describen la realidad sino que se transforman en ella. Los límites entre «realidad» y simulación se tornan muy difusas («fuzzy»)¹⁸⁸. Lo que llama la atención no es la proliferación de los medios, sino su poder transformador de la realidad. Los medios han evolucionado desde una realidad como imagen representada, pasando por una realidad manipulada, hasta una realidad creada (realidad virtual), proceso que va de la realidad como imagen a la imagen como realidad¹⁸⁹. Las reglas del lenguaje ya no guardan referencia con los objetos que representan.

William Mitchel, en su libro “Ciudad de bits”, da cuenta del cruzamiento de los mundos virtual y físico. Señala que así como las antiguas polis «provistas de ágora, mercados y teatros para aquellos que vivían dentro de sus muros, la bitsfera del siglo XXI requerirá de un creciente número de lugares de asamblea o reunión virtuales, intercambios y sitios de entretenimiento para el pueblo que esté conectado a ella»¹⁹⁰.

En este contexto, al sector público le cabe anticiparse, generando el hábito de hacer trámites mediante internet y recibir las cosas en casa o pasar a recogerlas a un lugar esencialmente diseñado para ello. Así, los servicios públicos pasarán a ser casi imperceptibles físicamente e implementar sitios virtuales para efectuar transacciones y pequeños puestos en lugares concurridos destinados a que el público efectúe aquellas diligencias que exijan presencialidad.

Ello corresponde al modelo de organización «osciladoja», creado por Peter Littmann, que propone la virtualización y la reinención permanente de la organización. El término, resultado de la fusión de los términos «oscilar» y «paradoja», se refiere a una organización que en vez de intentar resolver paradojas, oscila o navega en ellas¹⁹¹. Como organización virtual oscila entre la nitidez y la borrosidad.

En este sentido, este autor intenta cultivar para la teoría organizacional la paradoja. Las paradojas tienen la «función de alarma» y activan el «sistema inmunológico» de la organización. Al observar la paradoja, la organización es sacada para un instante de su tendencia a la rigidez. Littmann propone un «abordaje magistral» a través del desarrollo de organizaciones abiertas a la paradoja. De ese modo, las organizaciones postmodernas no funcionan con una lógica dual («o ... o»), sino con una lógica multivalente («tanto ... como»).

188 Ibidem.

189 Munné, F.: De la realidad natural a la realidad artificial, o los medios como transformadores de la realidad, en: Munne, F. La comunicación en la cultura de masas. Estudios sobre la comunicación, los medios y la publicidad, Barcelona, PPU, 1993.

190 Mitchel, W., citado en: La ciudad en el Mundo Virtual, en: Siglo XXI, 4 de septiembre de 1997, pág. 10.

191 Littmann, op. cit., pág. 21.

El foco de sus actividades es el proceso de oscilación. La organización aumenta «el número de posibilidades de actuación poniendo a disposición continuamente la forma organizativa, reinventándose permanentemente a través de experimentos de formas organizativas y de cooperación»¹⁹². ¡La organización virtual no es! ¡Ella deviene!¹⁹³.

Así, la organización virtual es una especie de «máquina de paradoja», moviéndose dentro de las paradojas clásicas y a la vez produciendo nuevas. Ella oscila entre la jerarquía, el mercado y la cooperación; entre la desintegración vertical y la reintegración virtual (outsourcing integrado); entre la producción y la consumción (prosumerism); entre la competencia y la cooperación (co-opetition); entre la dependencia y la independencia (interdependencia autónoma); entre la globalización y los conocimientos locales; entre la integración territorial y la deslocalización; entre la pequeñez física y la grandeza virtual; entre la sincronización y la asincronización; entre la materialización y la des-materialización; y entre la jerarquía y la heterarquía. De esta manera la organización es extraordinariamente flexible.

En esta perspectiva, la organización virtual puede ser comprendida como aquella que «a través del cambio mediatizado potencia recursos y relaciones actuales, y que, a su vez, puede actualizar recursos y relaciones potenciales logrando así un mejoramiento funcional mediante la flexibilidad»¹⁹⁴. El cambio de medios no está limitado a las tecnologías de información y de comunicación, sino que abarca sobre todo los medios de regulación: dinero (en los mercados), poder (en las jerarquías) y saber (en las cooperaciones).

Otra propuesta de Littmann es la «destrucción creativa» como principio organizativo, es decir: la reinención permanente de la organización, pues las estrategias de virtualización se ocupan de la «des-construcción» de casi todos los elementos constitutivos de la organizaciones: espacio, tiempo, materia, tamaño y estructura.

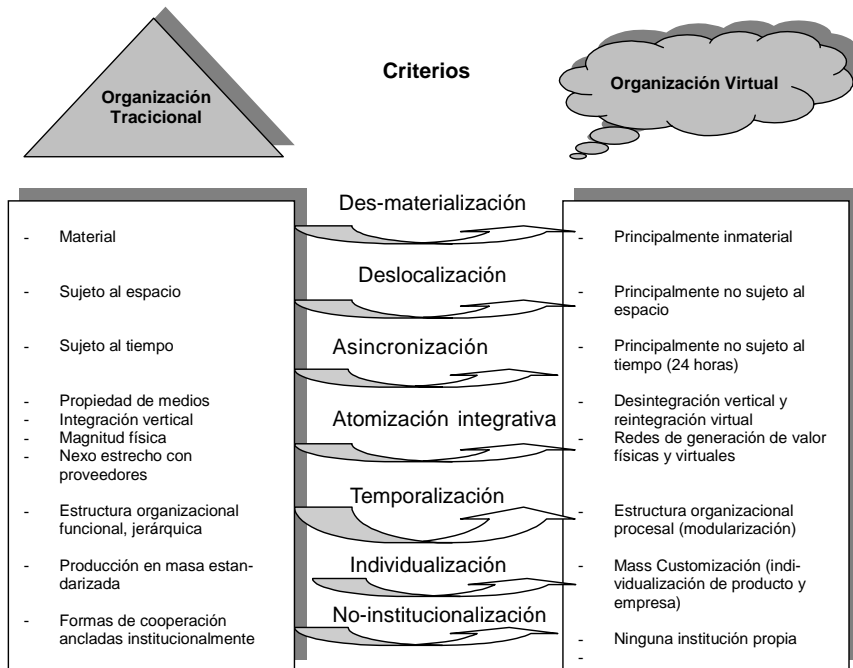
Para comprender mejor las características de la organización osciladoja, la siguiente figura compara la organización tradicional con la virtual sobre la base de siete criterios: des-materización, deslocalización, asincronización, atomización integrativa, temporalización, individualización, y no-institucionalización.

192 Ibidem, págs. 90-91.

193 Ibidem, pág. 91.

194 Ibidem, pág. 90.

Figura:
Organización Tradicional versus Organización Virtual



Fuente : Littmann, P.; Jansen, S.A.: *Oszillodox. Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2000, pág. 21

Littmann elabora un modelo web que presenta el programa de virtualización de la organización con sus cuatro niveles o dimensiones:

- *Virtualización intraorganizacional: la organización como «centrifugadora» estructural, temporal y espacial.
- * Extraorganizacional: « timonel» de redes de generación de valor.
- * Interorganizacional: cooperación no institucionalizada y temporalizada.
- * Virtualización referida al cliente: individualización integrativa de organización y de productos/servicios.

La organización virtual renuncia a la integración espacial de sí misma y de su personal. A través de la deslocalización, se transforma en una organización 24/7, es decir, una organización 24 horas y siete días por semana. Y, por último, la organización osciladoja-virtual tiene un cliente virtual. www.cliente/ciudadano.de. Por lo tanto, la economía y la sociedad transitan desde el «marketplace» hacia el «marketspace», donde el cliente/ciudadano llega a ser «homo-electronicus» que deja sus «huellas digitales».

195 Ashkenas, R.; Ulrich, D.; Jick, T.; Kern, S.: *The Boundryless Organization*, San Francisco, 1995.

196 Pindl, T.: *Bilder wie Blicke. Bausteine postmoderner Unternehmenskultur*, Wien, 1998, pág. 123.

197 Ibidem, pág. 260.

198 Ibidem, págs. 234-235.

199 Von Foerster, H.; Poeksen, B.: *Wahrheit ist die Erfindung eines Luegners. Gespaechte fuer Skeptiker*, Heidelberg, 1998.

200 Mandl, Ch.: *Fuehrung in strukturminimalen Arbeitsformen*, en: Attems, R. Et al: *Fuehren zwischen Hierarchie und ... Komplexitaet nutzen Selbstorganisation wagen*, Versus, Zuerich, 2001, pág. 83

201 Buehl, A.: *Grenzen der Autopoiesis*, en: *Koelner Zeitschrift fuer Soziologie und Sozialpsychologie*, 39. Jg., 1987, pág. 242.

202 El concepto de «loose coupling» se refiere a una que organización puede ser reconocida como «a system that is simultaneously open and closed, indeterminate and rational, spontaneous and deliberate». Douglas, J.; Weick, K.E.: *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, en: *Academy of Management Review*, 1990, págs. 204f.

203 Hedund, G, op. cit.

204 Staehle, W.H.: *Redundanz, Slack und lose Koppelung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?*, en: Staehle, W.H.; Sydow, J. (eds.): *Managementforschung 1: Selbstorganisation und systemische Fuehrung*, Berlin, 1991.

Las fronteras de la organización se diluyen como consecuencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Se habla de un «borderless world», de organizaciones sin fronteras¹⁹⁵. Cultura y confianza son los dos comodines de la organización postmoderna. La cultura organizacional postmoderna marcha hacia una cultura de confianza, diálogo y de aprendizaje¹⁹⁶.

El trabajo en la organización osciladoja-virtual será más flexible¹⁹⁷. Se conforman «equipos virtuales». La organización virtual requiere de un nuevo perfil de personal, el que ha de poseer diversas competencias: técnica, de procesos, de navegación, medial, relacional y de comunicación, de reflexión, autogestión, flexibilidad y movilidad, de innovación, tolerancia cultural, capacidad de conflicto, autonomía, renuncia al estatus, capacidad de fracaso y de tristeza¹⁹⁸.

La Heterarquía

El concepto organizacional de heterarquía (en griego «heteros» significa «el otro, el vecino»; y «archein», «gobernar») fue creado por H. von Foerster¹⁹⁹. Significa «el gobierno del otro», ya que éste ya no está en manos de una sola instancia, sino que todos están involucrados en él. Así, «el gobierno se convierte en un proceso circular»²⁰⁰.

La heterarquía es un tipo de organización en que las relaciones de mando y de subordinación no son fijadas de forma permanente, sino se desarrollan autónomamente y de acuerdo con las tareas, sin la injerencia de un centro dominante permanente. Las relaciones verticales son sustituidas por reglas de competencias situativas y temporarias²⁰¹.

La heterarquía se compone de sistemas de actuación acoplados de forma suelta (loose coupling)²⁰². Es una organización estructurada de forma poliquárquica que se caracteriza por la multidimensionalidad de principios organizativos²⁰³. La disposición holística del saber fomenta la generación autorreferencial de nuevo saber dentro del marco de procesos de aprendizaje organizativos. Las redundancias son aprovechadas para el aumento de la flexibilidad y capacidad de aprendizaje²⁰⁴.

5. La Gestión Pública pensada desde el Arte

La Estética como fuente de inspiración para el rediseño del sector público

No es posible imaginar el sector público de futuro sin recurrir al arte²⁰⁵. Éste, sostiene A. Lightman, «siempre ha luchado con las ideas emergentes»²⁰⁶. La teoría postmoderna destaca especialmente la importancia de la estética para el mundo de la gestión, afirmando que la organización no sólo debería legitimarse de forma racional, sino también de forma estética y creativa²⁰⁷. W. Krueger señala que deberíamos «considerar la organización como obra de arte y preguntarnos qué aspecto deberá tener para que represente nuestras experiencias, conocimientos e intenciones; y dejarnos inspirar por obras de arte para generar una imagen de la organización»²⁰⁸.

Los surrealistas reclamaron los derechos de la imaginación: «¿No pueden aplicarse también los sueños a la solución de los problemas fundamentales de la vida?»²⁰⁹, y llamaron a “pratiquer la poésie”. Para Friedrich Schiller, la resolución de los problemas políticos debe «pasar por la estética, pues aquello que conduce a la libertad es la belleza»²¹⁰.

Nuestra pérdida del sentido para la unidad estética simplemente ha sido un error epistemológico», sostiene G. Bateson, y llama a dirigir nuestra mirada a la riqueza del potencial de la estética²¹¹. La orientación consecuente hacia la estética nos facilitaría formas alternativas de acceso a la realidad y su abordaje²¹². Pues es tiempo de abandonar los conceptos tradicionales de gestión y organización.

Vemos ahora lo que nos pueden aportar la música, la pintura y otras disciplinas del arte para el diseño de nuevas formas de gestión pública.

Pintura y gestión

En las organizaciones burocráticas impera la perspectiva central vertical: El punto de alineación es la cúpula directiva, hacia la cual convergen todas las líneas. El cuadro de Chirico, «Composición», representa de forma ejemplar la situación problemática del sistema burocrático: éste se

205 Lentge, J.: Management in der Postmoderne. Phaenomene, Unterscheidungen, Perspektiven, Dissertation, Hochschule St. Galle, Bamberg, 1994.

206 Lightman, A.: Entre el electrón y el amor, en: El Mercurio, 23 de marzo de 2003, pág. D19.

207 Giehle, S.: Die aesthetische Gesellschaft. Legitimation und Gerechtigkeit in der Postmoderne. Eine Auseinandersetzung mit Jean-Francois Lyotard, Saarbuecken, 1994, pág. 131.

208 Esta parte se basa en el excelente trabajo de Krueger, W.: Organisation als Kunstwerk. Von der sklerotischen Ordnung zum kreativen Chaos, en: Scharfenberg, H. (ed.): Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft, FBO-Verlag, Baden-Baden, 1993.

209 Breton, A.: Les Manifestes du Surréalisme, París, Editions du Sagittaire, 1946, pág. 26.

210 Ibidem, pág. 176.

211 Bateson, G.: Geist und Natur: eine notwendige Einheit, Frankfurt/M., 1982, pág. 28ff.

212 Maniuth, Th.: Management-Aesthetik. Impulse der Aesthetik zur Modernisierung der Unternehmensfuehrung, Dissertation, Universitaet Bayreuth, Wiesbaden, 2000, pág. ¿?

encuentra en un estado de esclerosis aguda. En él predominan la estructura, la línea vertical, la perspectiva central. Pero, ¿cuál es el precio de este predominio? Por doquier vemos pilares auxiliares y piezas intrincadas que recuerdan en parte a muletas. La estructura es obra incompleta, trunca. Muchas piezas ya no tienen otra función que sostener el todo. Y en la cima se encuentra el «decisor solitario». Está aislado y contempla su organización, que se encuentra en proceso de desintegración²¹³.

La pintura y la organización postmoderna, a su vez, optan por una perspectiva con múltiples puntos de alineación, prefieren la pluralidad y cultivan la «magia de la ambigüedad»²¹⁴. Esta nueva forma de pensar y mirar encuentra su mejor forma de expresión en el cuadro de Escher, *Tres superficies que se intersectan*. A primera vista cuesta percibir que se trata de tres superficies que tienen el aspecto de tablas de ajedrez que penetran el espacio, cada una de las cuales tiene su punto de alineación en otro ángulo del triángulo. Para reconocer esto, se exige que el observador cambie su modo de mirar (perspectiva) y cambie de foco. Sólo así aparece la estructura tridimensional. Lo mismo vale para la organización y la gestión.

En el ámbito de gestión se precisa desarrollar nuevas nociones y enfoques, y sobre todo, nuevas actitudes y comportamientos que permitan implementar exitosamente esta nueva comprensión de la organización en acciones cotidianas. Para W. Krueger, en algunas obras de Miró pueden encontrarse distintas características de la organización de futuro²¹⁵: multiplicidad de estructuras y de relaciones; estructura de red; horizontalización de estructuras (aplanamiento); y una organización orientada a procesos y carente de fronteras.

Hoy, las estructuras organizativas tradicionales están siendo reemplazadas por otras pequeñas, cristalinas, múltiples, y transparentes que se superponen y se complementan, con capacidad de adaptación y crecimiento orgánico. Ello se refleja en el cuadro de Miró, *“Sociedad Snob con la Princesa.”* Éste se caracteriza por una abundancia de diferentes elementos que se combinan, creando figuras muy variadas que acusan diferencias de tamaño y madurez. A pesar de la ausencia del dominio de una sola, todas las figuras conforman un conjunto armónico. Se trata de una composición clara, y a la vez una imagen alegre. Simboliza una organización con una estructura de interacción suelta y flexible.

213 Krueger, op. cit., pág. 495.

214 Exposición de Arte «Dalí y la magia de la ambigüedad», Duesseldorf, Museumspalast, junio de 2003.

215 Krueger, op. cit.

La organización postmoderna se caracteriza por una enorme multiplicidad de elementos. Ya no existen únicamente cargos y departamentos de diferente índole. También hay equipos de trabajo. Hay intensidades relacionales muy diversas dentro de y entre las unidades organizacionales (desde el estilo de mando vertical hasta la delegación delegada y la autodirección).

La organización de futuro ya no será dirigida por un gerente burócrata que teme el desorden, cuyo interés es tener todo bajo control, que sueña con poder dominar la complejidad y cuyo mundo es el de la planificabilidad total. Ese manager clásico será reemplazado por un «promotor de evolución» o change agent.

En el cuadro de Pissarro, “L’acrobate (parade)” se observa un hombre joven, fuerte, y relajado. Es un malabarista. Su actividad no obedece a las leyes de la simple mecánica, sino a las leyes complejas del equilibrio. Solamente es exitoso si logra concentrarse, en un estado de máxima perfección consigo mismo (equilibrio interno) y a la vez mantener los diferentes objetos en un movimiento equilibrado y controlado (equilibrio externo).

Organización como «Cinta sin Fin»

Para imaginar la organización futura podemos recurrir al cuadro de M.C. Escher llamado “Cisnes”, cuyo motivo es una gran cantidad de estas aves volando en formación, moviéndose hacia arriba y hacia abajo. El encanto de la obra radica en que los cisnes conforman una cinta ancha, infinita, cerrada en sí misma y retorcida. Un aspecto que lleva la razón analítica a sus límites.

«El orden duradero solamente existe en el cementerio», advierte Krueger. Es necesario «inhalar vida» a las estructuras incrustadas inyectando «caos positivo» para su renovación. Así, la organización postmoderna se compondrá de personas que son la organización, formándose y desplazándose hacia una misma dirección. Durante su desarrollo la organización experimentará altibajos, atravesará zonas de luz y de sombra, por lo que, lejos de ser algo estático, se la concebirá como un proceso permanente: como una «cinta móvil».

Organización como «Gesamtkunstwerk» (R. Wagner)

El desafío del líder del siglo XXI será transformar la organización en una composición propia. Para ello deberá concebirla como una especie de “gesamtkunstwerk”, una obra total, que integra las diferentes artes y supera la tradicional separación entre el demandante y el artista.

R. Wagner fue un auténtico artista multimedia. Su idea principal –la Gesamtkunstwerk (obra de arte total), tal y como la formuló en su obra “Das Kunstwerk der Zukunft” (La obra de arte del futuro), es muy conocido. En ella propone que las diferentes artes deberían amalgamarse hacia una unidad superior: «Ni una sola facultad de las artes permanecerá al margen en el futuro Arte Total, en el cual cada una conseguirá su completo desarrollo». Y «de esta manera, complementándose una a la otra en variable danza, la fraternidad de las artes logrará mostrarse y hacer valer su petición; ya sea todas juntas o en pareja o de nuevo en solitario esplendor, de acuerdo con la necesidad del momento y en base a la única regla: la Acción Dramática». Wagner cataloga el arte de la danza, el arte de la música y el arte de la poesía como las tres principales. A estas las denomina «reinmenschliche» (puramente humanas). A ellas les suma las tres artes plásticas, arquitectura, escultura y pintura, puesto que la obra de arte total necesita un escenario.

216 Ibidem, pág. 501.

217 Bonds, M.E.: Gleiches Recht fuer alle Instrumente. Die Sinfonie als Metapher fuer den idealen Staat, in dem alles zu einer Einheit verschmilzt, en: American Academy (Inserto en der Wochenzeitschrift «Die Zeit»), 5 de septiembre de 2002, pág. B10.

218 Ver los excelentes trabajos: Barrett, F.: Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning, en: Organization Science, 9, 5, septiembre-octubre de 1998, págs. 605-622; Hatch, M.J.: Jazzing Up The Theory of Organizational Improvisation, en: Advances in Strategic Management, Volume 14, 1997, págs. 181-191.

J. Beuys sostiene que en el fondo toda la vida es una obra de arte, de acuerdo a lo cual la organización no es el «edificio en que uno entra», sino algo que «forma parte de la propia autocomprensión»; en fin: la organización como «realidad vivida»²¹⁶.

Organización como Orquesta Sinfónica y Banda de Jazz

También la música nos facilita interesantes analogías y metáforas para «reinventar» la gestión de organizaciones. Mark Evan Bonds considera la sinfonía clásica, por ejemplo la sinfonía de Ludwig van Beethoven, como una excelente metáfora para el Estado ideal²¹⁷. Mayor impacto en el campo organizacional tuvo la imagen de jazz. La popularidad de esta metáfora es subrayada por el hecho que la revista Organization Science dedicó en el año 1998 una edición especial al tema «El jazz como una metáfora para organizarse»²¹⁸.

En una «buena» banda de jazz se reúnen intérpretes destacados muy disímiles que, sin la presencia de un director, improvisan en torno a un tema escogido. Y si tocan exitosamente, crean algo nuevo. Cada músico es un solista que interpreta la pieza musical con su individualidad. La integración de sus realizaciones creativas es lo que más importa. Los integrantes de la banda tienen que estar en condiciones de escuchar a los otros, y de establecer un diálogo con ellos, han de ser capaces de resonar, es decir: entrar en onda, hacer suyos los temas, variarlos, exponerse y retirarse en el momento preciso. Se fusionan totalmente con su música y entran en una especie de «trance».

Los integrantes «vibran» con su música. Esta entrega total a la actividad creativa, llamada «concentración total» o «embriaguez creativa», ha sido descrita por algunos con los términos de «flow» (fluir)²¹⁹, «momento fructífero»²²⁰ o «ejecución del contexto» (Paul Goodman). Es el momento del «groove» o «swing» que se refiere a una resonancia inexplicable que une a los integrantes con su creación de tal forma que la banda y su obra son percibidas como «un solo cuerpo»²²¹. El espectador que inicialmente tuvo un papel pasivo se transforma en un espectador activo y forma parte del «campo creativo» (fenómeno de resonancia)²²².

El jazz es una metáfora fructífera para la «re-descripción» de las estructuras de organizaciones²²³. Al analizar la música de jazz, nos llaman la atención tres características centrales de estructuras: la ambigüedad, la emocionalidad y la temporalidad de estructuras. También una organización moderna debería funcionar como una entidad flexible y con capacidad de innovación, como una organización en que se trabaja sin partitura, sin libreto y sin dirigente (liderazgo compartido). Igual como una banda de Jazz, la organización tiene que convertirse en un «campo creativo y sinérgico»²²⁴.

219 Csikszentmihalyi, M.: Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart, Klett-Cotta, 1992.

220 Copei, F.: Der fruchtbare Moment im Bildungsprozess, 1930, Heidelberg, Quelle & Meyer, 1930.

221 Bureow, O.-A.: Ich bin gut - wir sind besser, Klett, Stuttgart, 2000, pág. 60ff.

222 Ibidem, págs. 60-62.

223 Hatch, M.J.: Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure, en: Organization Studies, vol. 20, 1, 1999, pág. 88f

224 Burow, O.-A., op. cit.

Figura:
Paralelos entre la Música de Jazz y la Organización

Jazz	Descripción	Vocabulario emergente de estudio organizacional
<p><i>Soloing</i> Comping</p> <p>Trading fours</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar la dirección • Respaldar la dirección de otros • Cambiar entre dirigir y respaldar 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Colaboración • Generar sentido
<p><i>Listening</i></p> <p>Respondi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios para las ideas de otros • Responder y acomodarse a ideas de otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso estratégico
<p><i>Groove – feel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tensión y liberación emocional • Resonancia del sonido personificado • Comunicación entre los músicos y los miembros de la audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e identidad organizacional

Fuente: Hatch, M.J.: Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure, en: Organization Studies, vol. 20, 1, 1999, pág. 81

Organización como «Open Story»

Relativamente nuevo es también la idea de ver una organización como un «open story», como una «poética», «un libro abierto de poesía»²²⁵. D. Cooperrider habla del «principio poético». La imaginaria colectiva genera la transformación constructiva de la organización. El principio de la poética se refiere al configurar las metáforas básicas y seguir escribiendo poéticamente la historia de la organización. A través de un «preguntar apreciativo», centrado en los elementos positivos, se intenta generar una base positiva para una tal realidad. La realidad de la organización es co-desarrollada por muchos autores (todos los stakeholders) y representa una fuente de posibilidades múltiples de interpretación²²⁶.

Cooperrider concibe las organizaciones como «entes heliotrópicos» que crecen en dirección a la luz; es decir: hacia una imagen positiva creada y transmitida por su discurso. Son «sistemas apreciativos» cuyas acciones son guiadas a través de «preestructuradores» (forestructureurs) del saber positivo²²⁷.

El futuro de la organización depende de cuáles tópicos son elegidos y empleados como fuente de inspiración y del aprendizaje. Las metáforas básicas organizan la mirada del mundo, dirigen el actuar y pueden generar una apertura para nuevas percepciones. Pueden reorganizar los significados y las explicaciones con las que nos enfrentamos al mundo²²⁸. En este sentido las metáforas trabajan en base a un principio poético

225 Head, R.L.; Young, M.M.: Initiating Culture Change in Higher Education through Appreciative Inquiry, en: Organization Development Journal, 16, 2, 1998, pág. 167.

226 Cooperrider, L.; Whitney, D.: A positive revolution in change: Appreciative Inquiry, en: Cooperrider, D.; Sorensen, P.F.; Whithney, D.; Yaeger, T. (eds.): Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a positive Theory of Change, Champaign, IL, 2000: Stipes, pág. 18.

227 Grieger, op. cit., pág. 16ff.; ver sobre todo la siguiente literatura: Berger, P.; Luckmann, T.: The Social Construction of reality. New York, Anchor, 1967; Gergen, K.L.: Toward Generative Theory, en: Journal of Personality and Social Psychology, 36, 1978, págs. 1344-1360; Gergen, K.L.: Relational Theory and the Discourses of Power, en: Hosking, D.M.; Dachler, H.P.; Gergen, K.J. (eds.): Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot: Avebury, 1995.

228 Barrett, F.J.; Cooperrider, D.: Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception, en: The Journal of Applied Behavioral Science, no. 26., 1990, pág. 222.

configurativo. No es la problematización que pone las cosas en movimiento, sino la visión. Las zonas de resistencia son evitadas de una manera positiva al acentuar lo valioso y deseable y con ello son objeto de repentina transformación. El trabajo en la «metáfora generativa» tiene como meta el sentido de comunidad, la reciprocidad y el futuro. Las organizaciones y sus historias son escritas permanentemente.

Según el principio de la anticipación²²⁹, una imagen del futuro guía y condiciona el comportamiento de los «participantes» de una organización. Cooperrider emplea la metáfora de una proyectora de películas para ilustrar este principio: «Much like a movie projector on a screen (...) that brings the future powerfully into the present as a mobilizing agent»²³⁰. Se destaca la fuerza de lo positivo. La imagen positiva del futuro y la comunicación positiva acerca de éste conducen hacia un tal futuro positivo²³¹. Se supone una relación causal entre una actitud positiva y la realidad positiva. Las interacciones sociales orientadas a aspectos positivos generan una realidad positiva. R. Marshak advierte la enorme relevancia de la generación de «campos metafóricos» para el éxito de organizaciones²³².

6. Estado Inteligente y Democracia en Tiempo Real

El enfoque postmoderno apunta a desarrollar nuevos instrumentos de toma de decisiones y de manejo de conflictos que mejoren el cambio de las condiciones supranacionales y subnacionales²³³. El argumento es que en una sociedad multiopcional existe una enorme diversidad de demandas, pero igualmente legítimas, irreconciliables e inconmensurables²³⁴. Por lo tanto, uno de los criterios centrales de la política postmoderna es el reconocimiento de una «pluralidad radical» que toma en cuenta debidamente la des-diferenciación de formas de vida y de trabajo²³⁵.

La pluralidad e inconmensurabilidad de pensamiento y las formas de vida representadas por los diferentes grupos societarios también cuestionan la base de legitimación de la democracia moderna: el principio mayoritario como mecanismo de manejo de conflictos²³⁶. Klaus Offe demanda limitar su alcance, por ejemplo a través de formas de democracia directa, de mecanismos federales y descentralizados de toma de decisiones (plebiscitos) y la ampliación de los derechos básicos y las garantías institucionales.

229 Head, R.L.; Young, M.M., op. cit., pág. 167.

230 Cooperrider, L.; Whithney, D., op. cit., 2000, pág. 19.

231 Ibidem, pág. 19.

232 Marshak, R.: Metaphors in organizational setting: impact and outcomes, en: Grant, D.; Oswick, C. (eds.): Metaphor and Organizations, Sage Publications, London, 1998, pág. 147ff.

233 von Beyme, op. cit., 1996, pág. 187ff. y Schoenherr-Mann, H.-M.: Postmoderne Theorien des Politischen. Pragmatismus-Kommunitarismus-Pluralismus, Muenchen, 1996.

234 Fechner, F.: Politik und Postmoderne. Postmodernisierung als Demokratisierung?, Wien, 1990, pág. 104.

235 Fox/Miller, op. cit., 1995, pág. 60.

236 Guggenberger, B.; Offe, C. (eds.): An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie. Politik und Soziologie der Mehrheitsregel, Opladen, 1984; Fechner 1990, pág. 108, von Beyme, 1996, pág. 198f.

M. Foucault habla de la «des-estatización de la política». Y F. Fechner señala que dentro de una teoría postmoderna de política, el Estado ya no tiene como deber principal formular objetivos obligatorios e implementarlos a través de un enorme aparato burocrático, sino que le compete fundamentalmente garantizar condiciones-marco apropiadas para que sea posible la expresión y desarrollo de diferentes idiomas, culturas y estilos de vida, para así generar una base de legitimación para decidir demandas con carácter igualitario, pero que son inconmensurables²³⁷.

En los tiempos actuales es importante la «good governance» que se caracteriza por ser no-jerárquica, descentralizada y procesal²³⁸. El término «gobernanza» se refiere a nuevas formas de gobernarse la sociedad con e incluso sin los poderes públicos (gobernanza sin gobierno), a partir del funcionamiento, la regulación y la coordinación de redes de poder e interdependencia, desde los niveles local y regional hasta los planos continental y mundial (redes políticas, económicas y financieras, redes de información, etc.).

Democracia en Tiempo Real

La teoría del Estado de sociedades policéntricas²³⁹ y de la «democracia red»²⁴⁰ reclama la implementación de nuevos métodos de participación ciudadana. Joerg Bogumil propone el desarrollo de una «democracia cooperativa», es decir modelos políticos deliberativos, de participación ciudadana, de métodos de formar opinión que promueven la democratización y complementan la forma clásica de la democracia representativa²⁴¹.

La excesiva especialización/diferenciación, la individualización y la desintegración de la sociedad ha llevado a que nadie se sienta responsable por «el conjunto» (bien común). Ello deja de manifiesto un grave error de construcción de la «democracia del mercado libre»: La inexistencia de una instancia que persiga objetivos comunes y el desarrollo de conceptos y de acciones para generar estilos de vida sustentables y de futuro²⁴²; la ausencia del ágora donde se juntan los ciudadanos para dialogar sobre asuntos públicos.

237 Fechner, op. cit., pág. 131.

238 Commission on Global Governance: Our Global Neighbourhood, Oxford, 1995, pág. XVI.

239 Willke, H.: Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaften, Frankfurt, 1996.

240 Messner, D.: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Koeln, 1995.

241 Bogumil, J.: Ist die kooperative Demokratie auf dem Vormarsch?, en: Der Staedtetag, 6/2001, págs. 32-33.

242 Schulze, G.: Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt: Campus, 1997.

El desafío presente y futuro del sistema político y de la convivencia democrática no consiste sólo en recomponer su relación con la ciudadanía, sino en apostar a la construcción de una ciudadanía capaz de ser agente de su futuro individual y colectivo, así como de los espacios privados y públicos (ciudadanía activa). La polis, escribió Hannah Arendt, surge de las personas que actúan y hablan juntas en un compartir actos y palabras.

La potenciación de la sociedad civil implica, entre otras cosas, una mayor participación y representación, sobre todo a través de nuevos cauces. En ese contexto, la participación es, además, un estilo de gobernar diferente, que debe manifestarse en las diversas fases de la vida pública y de las políticas públicas, es decir, no sólo en las fases decisionales sino también, en las de ejecución y en las de evaluación. Este último aspecto adquiere cada día mayor importancia en el control actual de la acción de gobierno, como complemento de la democracia representativa institucional, a fin de poder juzgar tanto su eficacia como su legitimidad²⁴³.

El Estado postmoderno será un «Estado Inteligente»; un Estado Red²⁴⁴; uno que es abierto al cambio, lo comprende y lo acepta. Una institución capaz de actuar en forma consonante con la forma de actuación del entorno, y capaz de construir un futuro²⁴⁵. Sergio Boisier señala como la característica más importante del Estado de futuro, la «imaginación creativa» y la capacidad sinérgica para potenciar los «recursos psicosociales» de una sociedad²⁴⁶.

En estos tiempos turbulentos, con los continuos y rápidos cambios que se están dando, el Estado y la sociedad deben asumir el concepto de la organización inteligente, esto es, una organización con capacidad de aprendizaje. Tienen que transformarse en ser sistemas vivos que aprenden permanentemente y no sistemas que saben²⁴⁷. Para Peter Senge, un sistema que aprende es «un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crear y modificar su realidad»²⁴⁸.

Se trata de un nuevo tipo de organización del Estado y de la sociedad, cuyas características básicas son: autoorganización, autorresponsabilidad, liderazgo compartido, mejoramiento continuo, diálogo permanente, vale decir, principios que coinciden con los principios organizativos derivados de la «biológica» de sistemas vivos (K. Kelly)²⁴⁹ y de los principios de la física cuántica (Dana Zohar)²⁵⁰.

243 Treffer, G.: Stadtentwicklungsplanung als Dialog mit den Bürgern, en: Der Staedtetag, 3/2002, págs. 27-29; Friedmann, R.; Llorens, M.: Ciudadanización y empowerment: formas alternativas de participación ciudadana local, en: Ciudades para un futuro más sostenible, Boletín CF+S, No.19, Madrid, marzo 2002.

244 Kliksberg, B.: El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio: una agenda estratégica para discusión, en: Reforma y Democracia, 2, Caracas, 1994.

245 Boisier, S.: La Modernización del Estado. Una Mirada desde las Regiones, en: Estudios Sociales, 85, 3, 1995, Santiago, pág. 84.

246 Ibidem, págs. 86-87.

247 Revista Fortune, 21 de julio de 1987.

248 Senge, P., La Quinta Disciplina, op. cit., pág. 22.

249 Kelly, K.: Das Ende der Kontrolle, Bollmann, 1997.

250 Zohar, D.: ReWiring the Corporate Brain. Using the New Science How We Structure and Lead Organisations, San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

Conclusiones

En su libro “Postmodern Public Administration. Toward Discourse”, Ch. Fox²⁵¹ llama a «re-orientar» el pensamiento acerca de la política y gestión pública a la luz de la condición postmoderna del mundo. Todos los intentos de reparar la «máquina burocrática» serán inútiles. Los repuestos para su funcionamiento ya no están disponibles porque la empresa que los produjo quebró hace tiempo²⁵². Tenemos que superar el Estado burocrático, comprender lo que representan las pirámides: son monumentos de tumba, vestigioso de una época pasada, sin vida.

Ha llegado el momento que el Estado se aleje de la burocracia y se oriente al discurso auténtico, a «una estructura de formación de voluntad inherentemente democrática»²⁵³. La teoría de estructuración que sostiene que las instituciones se basan en procesos sociales nos evita hacer caer en la trampa de «reificar instituciones» (fuerza de reificación)²⁵⁴. La burocracia, nos enseña A. Giddens, es una «estructuración de prácticas repetitivas»; un conglomerado de hábitos, patrones de prácticas sociales que recurren a formas parecidas a reglas. Burocracias no son otra cosa que hábitos sociales y construcciones sociales, es decir: «prácticas recursivas»²⁵⁵.

Sobre todo, la «nueva» ciencia, el enfoque postmoderno y el arte nos proporcionan nuevos conceptos, tales como el cambio, el caos, el orden, los campos, las relaciones y el jazz. Nos abren nuevos horizontes para el rediseño del Estado y la gestión pública. Han preparado el camino para un cambio paradigmático sin precedentes en el ámbito de la gestión pública. Estamos empezando a hablar de organizaciones sin fronteras, organizaciones de aprendizaje, estructuras orgánicas, sistemas próximos a los que tienen vida²⁵⁶.

Muchos afirman, que la complejidad y la teoría del caos serán las ciencias preponderantes y unificadoras del siglo. Permiten comprender los objetos y los fenómenos de la naturaleza, los organismos vivos y sus organizaciones y manifestaciones sociales. Gran parte de la naturaleza no es lineal. Las sociedades son sistemas de alto nivel de organización, y su comportamiento no es de carácter lineal. Lo mismo vale para expresiones tales como la cultura, la política y la economía. También el

251 Fox, Ch.J. op. cit., pág. ix.

252 Ibidem, pág. xiv.

253 Ibidem.

254 Jameson, F.: El Surrealismo sin inconsciente. Teoría de la Postmodernidad, Ed. Trotta, Madrid, 1996, pág. 124ff.

255 Giddens, A.: The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Berkeley, University of California press, 1984.

256 Wheatley, M.J., Leadership, op. cit., pág. 15.

postmodernismo es portador de una sensibilidad hacia algunos aspectos del paradigma de la complejidad.

El Estado precisa dominar y practicar el «arte del cambio de perspectivas»²⁵⁷. Esto significa que el sector público, para transformarse en una organización vital y exitosa, ha de ser capaz de considerar diferentes perspectivas de forma simultánea, en tiempo real, es decir, perspectivas estratégicas, orgánicas, culturales, fractales, inteligentes y virtuales²⁵⁸.

Un fantasma recorre el mundo del sector público, es el fantasma de la «subversión», de la «revolución positiva»²⁵⁹. El viejo orden persiste, es cierto. Pero, en palabras de Petzinger: «El nuevo orden está listo para superarlo: titubeante en unos lugares, acompasadamente en otros, pero de manera inexorable en todos los rincones de la economía y del conjunto de la sociedad»²⁶⁰. Pero, ¿cómo podemos estar tan seguros de que el modelo racional está dando paso al modelo natural, postmoderno? Petzinger nos da una poderosa razón: el nuevo modelo de los sistemas vivos crecerá y se mantendrá porque se acerca más a lo que somos como seres humanos²⁶¹.

En el siglo XX, los científicos han centrado su interés en los relojes; las ciencias de hoy se preocuparán más por las nubes y los remolinos²⁶². Es necesario²⁶³ recuperar la capacidad de «thaumázein»²⁶⁴, la capacidad de maravillarse sobre acontecimientos aparentemente sin importancia: la capacidad de descubrir la belleza, lo maravilloso y lo misterioso en todas cosas que aparentan ser banales. El sector público debe ser considerado como «un milagro, que se debe aprovechar», en lugar de «un problema, que se debe resolver». El nuevo enfoque lo considera como «un potencial que ha de ser desarrollado», y aspira a activar las llamadas «fuerzas vitalizadoras»; a descubrir las enormes capacidades, que yacen dentro de la organización pública.

Para eso, para una tal «revolución positiva», se precisa un «liderazgo transformacional». Una nueva vanguardia en el ámbito de la gestión pública obsesionada por el servicio al hombre. Esto implica un giro drástico en la «actitud interna» de los líderes políticos; una opción decidida por los principios paulinos de «humildad», «servicio», y «amor». La esencia del «liderazgo apreciativo» no consiste en la explotación de los ciudada-

257 Gergen, K.J.: *The saturated self. Dilemmas of identity in contemporary life*, Londres: Harper, 1991.

258 Scholz, Ch.: *Strategische Organisation. Multiperspektivitaet und Virtualitaet*, verlag moderne industrie, Landsberg/Lech, 2000, pág. 42.

259 Cooperrider, D.L.; Whitney, D.: *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*, en: Cooperrider, D.; Sorensen, P.F.; Whitney, D.; Yaeger, T.F. (eds.), op. cit., págs. 3-27.

260 Petzinger, J.: *A New Model for the Nature of Business*, en: *The Wall Street Journal*, 26 de febrero de 1999.

261 Ibidem.

262 Prigogine, I.: *Las Leyes del Caos*, Ediciones Crítica, Barcelona, 1999, pág. 26.

263 Die Feigenbaumroute ins Chaos, en: Guntern, G. (ed.): op. cit., págs. 111-166.

264 Guntern, G., op. cit., pág. 111.

nos, sino en su “empowerment”, en el fomento de su crecimiento interno, tal como señala el cientista político J. McGregor Burns: «The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower. But, beyond that, the transformational leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower. The result of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and evaluation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents»²⁶⁵.

265 Burns, McG.: Leadership, New York, 1978, págs. 4 y 461.