

La Administración de Organizaciones de Profesionales¹

Alejandro Blacutt Olmos²

Bolivia ha cambiado, en los últimos 20 años, el recurso humano dentro de las organizaciones. Han contribuido a la formación de este capital humano las actividades de 62 universidades. En consecuencia, los modelos de gestión de los recursos humanos están basados en el conocimiento, lo que ha cambiado, a su vez, la naturaleza de las organizaciones. Los administradores tuvieron que introducir modelos de gestión adecuados para este tipo de organizaciones, en las cuales

existe cada vez un número creciente de profesionales. ¿Cuáles son los modelos de gestión apropiados para este nuevo tipo de organizaciones?

En las estadísticas sobre recursos humanos, tanto aquellos que se inscribieron como los que cumplieron con sus estudios, o han logrado un diploma de las universidades públicas y privadas en Bolivia, se observa un crecimiento entre los años 1996 y 1998, tal como muestran las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1
Número total de estudiantes inscritos en las universidades públicas y privadas en Bolivia (1990 - 1998)

Universidades	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Universidades privadas	3907	5717	7239	8790	13042	21625	26901	28848	32253
Universidades públicas	104978	111659	117865	124619	134961	142371	149896	164014	178225
TOTAL	108885	117376	125104	133409	148003	163996	176797	192862	210478

Fuente: Universidades privadas, Viceministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología. Instituto Nacional de Estadística.

- 1 Documento presentado en noviembre de 2002 para el Foro de Recursos Humanos, gracias a la colaboración del Dr. Osvaldo Gutiérrez, Director de la Carrera de Administración de Empresas de la UCB de Cochabamba. Así como a las Autoridades de la Universidad Católica Boliviana y a la Sociedad Científica de Administración de Empresa de Bolivia CBB.
- 2 El autor fue Director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Boliviana entre los años de 1984 y 1994. Actualmente ocupa el cargo de Vicerrector Regional. Es Ph.D.© de la Université Laval – Québec, Canadá. En la misma Universidad ha realizado la Maestría en Administration et Politique Scolaire en Éducation Supérieure (M.A).

Actualmente estos profesionales, se supone, están trabajando en las organizaciones. Por consiguiente, si se considera que: a) el número de personas profesionales que fluyen hacia las organizaciones se incrementa b) y que los individuos que ingresaron a las empresas sin ser profesionales, que estudian y trabajan a la vez, con el tiempo concluirán sus estudios —algunos están obligados a realizar las mismas tareas o a cambiar de lugar en la organización— y finalmente c) si consideramos

que la mayoría de los bachilleres en los últimos años aspiran a continuar con los estudios universitarios, inmediatamente después de terminar el colegio (Blacutt, p. 60, 00), todo esto nos indica que las organizaciones se verán inundadas de profesionales.

Este hecho influye en la población de las organizaciones, convirtiéndolas en organizaciones de profesionales o en lo que algunos teóricos de las organizaciones llaman como “burocracias profesionales”.

Tabla 2
Bolivia: alumnos egresados y alumnos titulados en la universidad privada por años según área de formación³

CARRERA	1996			1997			1998		
	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M
EGRESADOS									
TOTAL	984	471	513	1,386	690	696	1,475	699	776
Ciencias del hábitat	8	1	7	38	18	20	127	6	121
Ciencias económicas, financieras, empresariales y administrativas	59	36	23	194	116	78	162	60	102
Ciencias agrícolas, forestales y veterinarias	11	11	0	31	19	12	51	20	31
Ciencias de la educación y humanidades	415	222	193	651	355	296	404	240	164
Ciencias de la ingeniería	175	113	62	148	97	51	320	198	122
Ciencias jurídicas, sociales y políticas	170	68	102	184	65	119	176	90	86
Ciencias médicas y de la salud	146	20	126	140	20	120	221	71	150
Ciencias de la biología, medio ambiente y recursos naturales	0	0	0	0	0	0	14	14	0
TITULADOS									
TOTAL	651	305	346	349	122	227	662	293	369
Ciencias del hábitat	41	8	33	14	0	14	31	10	21
Ciencias económicas, financieras, empresariales y administrativas	45	10	35	69	21	48	136	57	79
Ciencias agrícolas, forestales y veterinarias	4	3	1	2	1	1	4	3	1
Ciencias de la educación y humanidades	263	152	111	16	12	4	15	2	13
Ciencias de la ingeniería	84	48	36	127	60	67	187	134	53
Ciencias jurídicas, sociales y políticas	101	36	65	47	11	36	59	12	47
Ciencias médicas y de la salud	113	48	65	74	17	57	230	75	155

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Instituto Nacional de Estadística. (p) Preliminar, (H) Hombres, (M) Mujeres.

3 Sobre la base de la clasificación del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

Tabla 2
Bolivia: alumnos egresados y alumnos titulados en
la universidad pública⁴ por años según área de formación⁵

ÁREA DE FORMACIÓN	1996	1997	1998
EGRESADOS			
TOTAL	9,158	9,352	9,520
Ciencias del hábitat	277	359	424
Ciencias económicas, financieras, empresariales y administrativas	1873	2203	2384
Ciencias agrícolas, forestales y veterinarias	254	242	199
Ciencias de la educación y humanidades	995	1055	770
Ciencias de la ingeniería	2020	1816	1649
Ciencias jurídicas, sociales y políticas	1643	1563	1778
Ciencias médicas y de la salud	2009	1965	2164
Ciencias de la biología, medio ambiente y recursos naturales	33	61	77
Ciencias Puras y Naturales	43	62	67
Ciencias Geológicas	11	26	8
TITULADOS			
TOTAL	5204	6242	6625
Ciencias del hábitat	141	160	220
Ciencias económicas, financieras, empresariales y administrativas	1183	1494	1502
Ciencias agrícolas, forestales y veterinarias	160	315	312
Ciencias de la educación y humanidades	221	319	481
Ciencias de la ingeniería	992	1063	1054
Ciencias jurídicas, sociales y políticas	707	1003	1184
Ciencias médicas y de la salud	1720	1745	1786
Ciencias de la biología, medio ambiente y recursos naturales	30	43	34
Ciencias Puras y Naturales	42	91	46
Ciencias Geológicas	8	9	6

Fuente: Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. Instituto Nacional de Estadística. (p) Preliminar.

De tal manera, el administrador y el trabajador profesional de estas organizaciones se encuentran frente a estas nuevas realidades organizacionales. Estas organizaciones estarán obligadas a desarrollar modelos de planificación, de organización, de dotación de personal, de liderazgo y control, posiblemente diferentes a los años 70's. Entonces, ¿las funciones del administrador cambian del modelo clásico hacia un modelo de gestión del conocimiento? ¿Permanece el contenido de las funciones típicas

de la teoría neoclásica en la gestión de personas? Los nuevos empleados e inclusive antiguos empleados con conocimientos que corresponden a un grado profesional, ¿han mejorado la calidad de sus trabajos y aumentado el desempeño? o ¿están siendo atrapados por las estructuras burocráticas clásicas?

Es posible encontrar instituciones en Bolivia cuya estructura de puestos alberga una mayor parte de profesionales, tal es el caso de clínicas, bancos, fondos de inversión, superin-

4 Se considera a la Universidad Católica Boliviana (UCB) y a la Escuela Militar de Ingeniería (EMI) parte del Sistema Universitario Boliviano.

5 Sobre la base de la clasificación del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

tendencias, organizaciones sin fines de lucro, consultoras, universidades, centros de investigación, etc. Si la administración de estas organizaciones es diferente, ¿cuáles son esas diferencias?, ¿cuál es la naturaleza de estas organizaciones?, ¿qué relación tienen con el manejo del conocimiento y con las estrategias del aprendizaje?, ¿qué significa el control en estas nuevas organizaciones? y ¿existe relación entre las estrategias de aprendizaje y el control del desempeño?

Así, en este ensayo se pretende, en primer lugar, describir —mediante las funciones del administrador— las características de las burocracias profesionales como una realidad que resulta del flujo de graduados y egresados de las universidades. Y en segundo lugar identificar algunas competencias organizacionales, características de las burocracias profesionales que hacen la gestión del conocimiento.

La administración general

Como la definen algunos autores la administración es: “Un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Koontz H. y Wehrich H., p. 4, 1994). Este proceso contiene un conjunto de funciones tales como la: Planificación, Organización, Integración o Dotación de Personal y Dirección y Control, que tiene diferente naturaleza a la de cambiar la manera de administrar estas organizaciones.

“En la base de toda organización se encuentran sus *operadores*, que desempeñan el trabajo básico de fabricar

productos y proveer servicios. Estas personas constituyen el *núcleo de las operaciones*. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador, de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requiere más administradores —no solo administradores y operadores sino gerentes administradores. Entonces se genera una línea intermedia, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Por lo general, al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamaremos los analistas. Estas personas desempeñan tareas administrativas —planean y controlan de manera formal el trabajo de otros— aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina “staff”. Estos



analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos *tecnestructura*. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, les llamamos unidades de *apoyo administrativo*.” (Mintzberg y Brian Quinn, 1993, p. 371)

Si se considera que el modelo de la transformación de las organizaciones tiene como origen el flujo constante de profesionales hacia las organizaciones, el fenómeno de las organiza-

Gráfico 1
Flujo de recursos humanos de las universidades
hacia las organizaciones de profesionales



Fuente: Elaboración propia.

ciones burocráticas se está desplazando hacia las burocracias profesionales (gráfico N°1).

Existen dos puntos de vista en la administración estratégica y operacional en las organizaciones de profesionales siguiendo al profesor Henry Mintzberg (1998, p. 390), el primero se sitúa en el ápice de la organización, el gerente y el grupo de ejecutivos, y el segundo es de los profesionales altamente capacitados que realizan el trabajo operativo y se encuentran en el segmento organizacional llamado “núcleo de operaciones” (gráfico N°2).

Ambas perspectivas están ligadas por unas variables cuyas dimensiones son diferentes. La misión vista por el gerente al parecer es diferente que aquella vista por los miembros de las otras partes de la organización. Esto quiere decir que tanto el largo como el corto plazo tienen una influencia cruzada en los resultados de la organización, por lo que una decisión gerencial se alimenta de la posición operacional y *viceversa*. Entonces, ¿qué factores del segmento *núcleo de operaciones* se deben incluir en un plan estratégico?, ¿cómo analizar la

relación entre los factores que están en el *ápice estratégico* y los que se presentan en la parte operacional?, ¿cómo son diseñadas las estrategias en estas organizaciones basadas en trabajadores del conocimiento?

La planificación estratégica

Una abundante literatura sobre la planificación estratégica ha sido escrita por diferentes autores; pero, ¿qué es la planificación estratégica en una organización de profesionales? Si consideramos que la estrategia es, entre otras cosas, un patrón de acción en una organización de profesionales, este patrón adquiere un nuevo significado cuando, por ejemplo, nos preguntamos, ¿qué significa identificar una oportunidad o una amenaza en una consultora, en una clínica, en un fondo de inversiones, etc.? Es una cuestión de los individuos profesionales o una comunidad de profesionales y no un tema del ápice estratégico de la organización.

Las funciones de la administración para una burocracia profesional se apoyan en diferentes enfoques del manejo de trabajadores profesionales.

Características de la función de planificación

La misma teoría de la gestión de *burocracias de profesionales* muestra las siguientes características:

- 1.- Proyectan la *definición de las áreas* de trabajo, es decir, hacen seguimiento de las disputas jurisdiccionales entre profesionales, provocadas por los disturbios en la estructura. Los conocimientos y la especialización pertenecen a los miembros quienes se encuentran trabajando en una o más disciplinas diferentes. Por ejemplo, resolviendo problemas complejos en los cuales se requiere el concurso de profesionales de disciplinas múltiples para un trabajo multidisciplinario.
- 2.- Proyectan linderos de autonomía, construyen *amortiguadores* de las amenazas internas de la propia organización y externas a la misma. Por ejemplo, la consecución de fondos para financiar proyectos otorga la posibilidad de decidir sobre su aplicación y destino.
- 3.- Identificar y proyectar planes en los cuales se reflejan los “intereses creados de los profesionales”. Construir escenarios externos, seleccionarlos y determinar las oportunidades y las amenazas en función de los logros individuales profesionales. Por ejemplo, profesionales que trabajan en empresas y que

comparten su tiempo enseñando en las universidades, son profesores trabajando en las organizaciones y gerentes enseñando en las universidades. Los profesionales centran su lealtad en su profesión y no en el lugar donde la practican; es decir, en la misión de la organización.

- 4.- Proponer a los grupos de personas de las diferentes disciplinas profesionales el desarrollo de Planes Operacionales Profesionales (POP), que por tratarse de organizaciones profesionales son en realidad Planes Estratégicos Profesionales (PEP's). Al mismo tiempo se establecen estrategias y políticas para el logro de *objetivos de desarrollo de los conocimientos* profesionales. Esta acción es parte de la misión de una organización.
- 5.- Desarrollar presupuestos de los planes en corto plazo, son los resultados de la decisión de encarar trabajos específicos.
- 6.- Medir y evaluar los resultados y el rendimiento frente al presupuesto, más que a los planes. Los profesores educan, los médicos curan y los músicos tocan. Son sus normas profesionales que producen resultados y no así las normas de la organización.

7.- Evaluar la misión o “razón de ser” de las organizaciones de profesionales; es decir, la determinación de la misión básica está basada en los servicios específicos que ofrecen a sus clientes (previamente segmentados) los profesionales de la organización.



Hay un hueco en tu cabeza, Alejandro Salazar

La planificación requiere concentrarse en objetivos cuantitativos y en aspectos cualitativos. Los objetivos son referidos a la eficiencia interna (tal es el caso de las universidades) centrada en resultados de los procesos de educación. Por ejemplo, ¿es el método de casos para la toma de decisiones el más apropiado para los jóvenes?

El flamante titulado está satisfecho después de la graduación por el tipo de trabajo logrado. Más allá de las fronteras de la organización este graduado es apreciado por las organizaciones, esto significa el logro de objetivos que corresponden a la eficiencia externa. La aplicación de los resultados de la formación de los profesionales difiere de una organización a otra. Un ingeniero trabajando en una fábrica de ladrillos utiliza diferentes conocimientos que en una embotelladora. No es lo mismo el conocimiento que se requiere para curar un enfermo que para hacer un ladrillo. No es lo mismo asegurar a una persona o a un auto que educar a una joven que ingresa a la universidad por primera vez. No es lo mismo educar a un joven por primera vez que a un joven que vuelve a estudiar después de tener un grado de licenciatura y haber trabajado dos años. Por lo tanto no significa lo mismo aprender a graduar alumnos con notas excelentes que graduarlos para que su inserción en el mercado laboral sea con un empleo estable en el mercado de trabajo en los próximos seis meses o en un futuro inmediato.

“Esto significa una situación que es compleja pero también estable, lo bastante compleja como para requerir procedimientos que sólo pueden ser aprendidos a través de una amplia capacitación, y lo suficientemente estable para que el uso de estos procedimientos pueda ser estandarizado.” (Mintzberg y Brian: 1993, p. 794)

Gráfico 2
Organización invertida: Los expertos en sus campos profesionales toman las decisiones



Fuente: James Brian Quinn et al., 1998, p.198.

Egresaron miles de profesionales en 1998: 1.475 graduados de las universidades privadas y 6.625 graduados de las universidades públicas, son estos los recursos humanos de ambos sexos que actualmente se encuentran trabajando o buscando un empleo. Las empresas consultoras, las empresas de servicios financieros, los hospitales y clínicas, las propias universidades, el gobierno central, las superintendencias, la cooperación internacional, las organizaciones sin fines de lucro y algunas otras organizaciones diplomáticas son organizaciones basadas en profesionales o burocracias profesionales.

La organización estratégica

Una organización profesional es un fenómeno donde el trabajo operativo es dominado por trabajadores calificados

que utilizan procedimientos establecidos que obedecen a planes de trabajo difíciles de aprender. Estos han sido aprendidos normalmente en la universidad, tal como ilustra el gráfico N°2.

El modelo de la *comunidad colegiada*, se basa en el consenso y el interés común. Es una comunidad estable de profesionales donde el proceso de cambio es una preocupación menor. La consistencia y las redes de interconexiones entre los miembros disminuyen la posibilidad de conflictos y la estructura social es vista como unitaria porque comparten sentimientos de justicia y excelencia, entre otros valores. La reciprocidad de roles incluye el reconocimiento de la división del trabajo y la aceptación de un sistema de autoridad. La óptica de este modelo se sitúa en el ámbito de las *relaciones humanas* donde la toma de decisiones es participativa —los miembros de la comunidad colegiada son los que to-

man las decisiones importantes. Son comunidades que se administran a sí mismas en virtud de la fuerza consensual y no de una relación jerárquica entre los miembros de la organización. El entorno de estas comunidades de colegiales es inofensivo y es dominado al interior de la comunidad.

Para el modelo de la burocracia *a la* Max Weber, una esfera particular de competencia contiene los siguientes elementos:

“1) Una esfera de obligación para cumplir con las funciones que han sido delimitadas como partes de una división sistemática del trabajo, 2) la atribución al titular de esas funciones de autoridad para ejecutar, y 3) una definición clara del uso de los medios, de las exigencias y de las condiciones en las cuales son usadas”. (Blacutt, 1980, p.32). En una burocracia maquinal una división sistemática del trabajo, los derechos y del poder es esencial.

Gráfico 3
Partes de una Burocracia Profesional



Fuente: Mintzberg, H. 1989.

En las organizaciones de profesionales la tecnología de la información TI es la herramienta que se ha desarrollado de manera intensiva y extensiva en la tecnoestructura para el apoyo y el proceso de la toma de decisiones de los profesionales. Como dice Peter F. Drucker: “La orquesta sinfónica no trata de curar enfermos; toca música. El hospital cuida de los enfermos, pero no pretende tocar música...”

(Drucker, P.F., 1996, p. 81, en inglés 1995). Pocos asesores tienen una orquesta. El señor Gilberto Rojas ha producido conocimiento que luego una orquesta puede interpretar. Una organización es eficiente si se concentra en su tarea. Una organización es una herramienta. La organización profesional es estratégica, se compone de especialistas, por ello la misión tiene que ser definida y clara para aquellos participantes profesionales que tengan la necesidad de aprender a lograrla. El mismo autor Drucker menciona que: “Si no es así perseguirán su propia especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común.” (p. 82).

El autor Butrón R. Clark (Clark, 1972) plantea el modelo de la *saga organizacional*, es decir, la organización que desarrolla su sentido histórico —antecedentes, hábitos, mitos e historia—, esta leyenda organizacional implica lealtad y contribuye al compromiso con la institución. Su procedimiento para la toma de decisiones es por ajustes sucesivos. El modelo político asume las organizaciones de profesionales con una dinámica de intereses individuales y de grupos. El conflicto es aceptado como parte del trabajo de estas organizaciones —el conflicto y la negociación son parte del proceso de la toma de decisiones.

Organización profesional

Las organizaciones de profesionales: “Se distinguen por el hecho de que la determinación de la misión básica — los servicios básicos que se ofrecen y a quién— en buena medida se deja al criterio individual de los profesionales.” (Mintzberg H., et al., 1993: 796)

Ver gráfico N°3.



La burocracia profesional de Henry Mintzberg, (Mintzberg H., 1995, p. 119, en inglés, 1981), es una de las descripciones más precisas de las organizaciones que acogen profesionales. Esta organización realiza la coordinación mediante estandarización de técnicas, escuelas, paradigmas o lugares de estudio, más que de procesos de trabajo o procesos de productos. Estas burocracias dependen de profesionales calificados para sus tareas operativas. La organización entrega una porción importante de su poder a los profesionales mismos, a las asociaciones de profesionales o colegios profesionales y a las universidades que los eligieron y les enseñaron. Un profesional estudia en la universidad no en la empresa. La estructura es descentralizada y se convierte en una de las más democráticas: cada profesional puede trabajar independientemente de sus colegas y cada colega está seguro de que la coordinación se efectuará mediante la estandarización de las técnicas, por ejemplo, en el área contable: un contador espera del otro lo que significa hacer una auditoría operativa.

La estructura de asesoramiento técnico no existe sino en específicas circunstancias, por ejemplo, el asesor le-

gal y el auditor financiero. El tamaño que conforman las unidades operativas es considerable: en una universidad son las unidades académicas y en la clínica las secciones de traumatología o ginecología. Los gerentes intermedios son los propios profesionales, razón por la cual son organizaciones llamadas “aplanadas o achatadas”. El personal de apoyo administrativo es generalmente numeroso y apoya a los profesionales que, en algunos casos, gozan de un prestigio reconocido y, algunas veces, con salarios altos. En el sector del *apoyo administrativo* se pueden encontrar gerentes de la línea media, por ejemplo, en finanzas, contabilidad, compras, suministros, mantenimiento y comunicaciones, entre otros.

En la organización profesional surgen fuerzas paralelas y un poder también cruzado. Para los profesionales existe el poder de abajo hacia arriba y la autocrática, con el control de arriba hacia abajo. Una característica evidente se da, por ejemplo, en las universidades, donde ambos poderes se retro-alimentan. Las decisiones estratégicas nacen del *núcleo de operaciones*, de ahí la naturaleza estratégica. Las pirámides de autoridad son invertidas, las burocracias profesionales son efectivas en ambientes estables pero complejos. Los burócratas profesionales, los cirujanos o los investigadores de una universidad tienen una tecnología ambigua, la cual es utilizada en completa libertad para realizar un trabajo complejo. La estandarización es la fortaleza y al mismo tiempo la debilidad desde el punto de vista estratégico, capacita a los profesionales para perfeccionar sus técnicas obtenidas en las universidades, para alcanzar así la eficiencia. Mientras el ambien-

te es estable (en recursos humanos y financieros) la organización trabaja hacia sus objetivos. Identifica las necesidades de sus clientes y ofrece un conjunto de programas, o caminos estandarizados; por ejemplo, una malla curricular para satisfacer necesidades de aprender.

El encasillar o clasificar son una fortaleza, por lo tanto, son de segmentación exigente con un enfoque hacia el producto o servicio. Un cambio altera todo el sistema porque las nuevas necesidades caen fuera de las casillas, en consecuencia, los programas estándares u operacionales dejan de tener aplicación. Es el caso de una clínica de varias especialidades siempre se tendrán contingencias.

La estructura de *apoyo administrativa* está centrada a atender las actividades del *núcleo de operaciones*. Dado el alto costo de los profesionales, las instalaciones son de alto costo y de alta tecnología. Algunas veces las tecnologías son simples y otras veces ambiguas como se menciona en las anarquías organizadas. Todos estos recursos son necesarios para su trabajo y a la vez desarrollan nuevas aplicaciones del conocimiento.

Dotación de personal profesional

En primer lugar: “El trabajador del conocimiento obtiene acceso al trabajo, al cargo y a la posición social en virtud de educación formal.” (Drucker, P.F., 1995, p.227). La educación formal adquirida en las universidades es necesaria en una organización profesional, porque es un trabajo basado en los conocimientos que sólo se adquiere mediante estudios formales y no sólo con la práctica. La

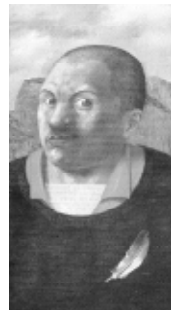
Gerencia de una clínica es un trabajo que requiere de los conocimientos de una persona educada, aquella que ha aprendido a aprender y que durante toda su vida continúa aprendiendo, mediante, sobre todo, la educación formal de las universidades, que son organizaciones basadas en el conocimiento.

De tal manera, la productividad del trabajo de conocimientos será el próximo problema de la economía para resolver en la sociedad de siglo XXI. En países como Bolivia los profesionales —en el ámbito de la producción de servicios y de productos— están siendo cotizados más que antes, claro que en algunas regiones más que en otras. La productividad de los empleados que trabajan en servicios que no requieren conocimientos será, en cambio, un problema social. Los trabajadores de conocimientos deberán ser especializados; de ahí interviene el conocimiento de la gerencia sobre las personas profesionales y la característica estratégica de la función del reclutamiento. Es más exigente dotar de personal basado en el conocimiento.

La dirección estratégica

El acceso al liderazgo está abierto para todos. El aprendizaje será la herramienta del profesional, a su disposición en cualquier momento de su vida. Los trabajadores de conocimientos tendrán tecnologías del aprendizaje cada vez más desarrolladas, así ya no existirán países pobres sino ignorantes de conocimientos para resolver sus problemas y aprovechar sus oportunidades. Así, el conocimiento solo existe en su aplicación, la sociedad del conocimiento, la fuerza laboral está concentrada en especialistas no

en “generalistas” o personas que cultivan una ciencia o un arte sin estar preparados. Sin embargo, las personas de conocimientos asumen la responsabilidad de hacerse entender por las personas que no posean la misma base de conocimientos. En las organizaciones de conocimientos como las universidades, las clínicas, las orquestas sinfónicas y otras se exige que las personas aprendan desde muy temprano a asimilar en su trabajo conocimientos especializados provenientes de otras áreas y otras disciplinas. El conocimiento aplicado es eficaz cuando es especializado y es un tanto más eficaz cuando es más especializado. El liderazgo profesional y un desarrollo exigente de la fe humana serán las características del gerente de organizaciones de conocimientos. De tal manera, la dirección por objetivos profesionales, por la excepción y por procesos, es ya una característica de la gerencia de organizaciones de profesionales.



Los modelos de motivación son diferentes de los utilizados en otras organizaciones, la *teoría de la equidad* reconoce que los profesionales están preocupados por la cantidad de las recompensas a sus esfuerzos y por la relación de esa cantidad con respecto a la que reciben otros colegas (Robbins, 182).

El liderazgo camino hacia la meta de Robert House (Robbins, 1999: 361) establece, por una parte, un líder directivo en situaciones complejas, en las que el trabajo del profesional

tiene la responsabilidad de diseñar soluciones, como es el caso de los ingenieros, médicos o administradores. Y por otra, el colaborativo, cuando las tareas son más bien estructuradas y el volumen es enorme, tal es el caso de un grupo de médicos enfrentando una epidemia. El “hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.” El conocimiento es el paradigma teórico: el *qué hacer* y el *por qué*, la capacidad es el *cómo hacer* y el deseo es la motivación, el *querer hacer* (Covey, Stephen R. 1997: 59).

El control estratégico

Como escribe Henry Mintzberg, el gerente, en las burocracias de profesionales u organizaciones de conocimientos, invierte mucho tiempo resolviendo anomalías de la estructura. Las disputas disciplinarias son comunes y el administrador no es la persona adecuada para resolverlas. Los empleados de conocimientos o profesionales deberán negociar con su par y acordar las fronteras interdisciplinarias o transdisciplinarias. Los administradores del trabajo profesional, los que están en niveles superiores, desempeñan roles claves; es decir, estratégicos en la definición de fronteras de la organización entre profesionales dentro y personas influyentes fuera de la organización.

Así, los administradores protegen la autonomía de los empleados de conocimientos, amortiguan las presiones externas y a la vez elogian a las personas del exterior que apoyan moral y financieramente. Al mismo tiempo exigen del administrador de este tipo de organizaciones que los profesio-

nales sean controlados, como en una burocracia común de una empresa o de un ejército. El administrador profesional que consigue fondos extra para su organización gana voz y voto en cómo se distribuyen. Un profesional debe hacer el esfuerzo de hacer de administrador en vez de profesional y hacer un esfuerzo para realizar el trabajo administrativo. El administrador profesional de la organización de conocimientos conserva el poder sólo mientras los profesionales perciban que está sirviendo a sus intereses con eficacia.

Consideramos a las organizaciones en cuestión como Anarquías Organizadas, organizaciones caracterizadas por preferencias problemáticas, con una tecnología ambigua y una fluida participación. Si tomamos la estrategia como patrones de la acción, los ejecutivos verán que en las organizaciones profesionales el control es realizado por los mismos profesionales: “a Garbage Can Model of Organizational Choice” (Cohen, March y Olsen, 1972).

Discusión

Hoy en día, en los países como Bolivia, el aprendizaje continuo, la educación permanente es una característica del ámbito profesional. Las universidades constituyen para los recursos humanos una oportunidad para aprender una gama cada vez más grande de asuntos pertinentes a su trabajo —aspecto que es esencial en la sociedad del conocimiento. Otras instituciones como el Instituto Superior de Administración pública (ISAP) y el Centro de Estudios Empresariales (CEDES) fueron pioneras, en los años de 1970, de la edu-

cación continua sobre aspectos de la administración, tanto en la empresa pública como en la privada. Actualmente, la oferta de cursos, foros, conferencias y otros sobre temas profesionales, tienen gran interés por parte de estudiantes, profesionales o postgraduados. Ésta es otra fuente donde el profesional acude para aprender técnicas nuevas, pues la persona que asiste a estos cursos no quiere correr el riesgo de quedarse obsoleto, por lo mismo acude a la educación continua, al aprendizaje permanente. *La educación como una responsabilidad de la empresa ha pasado a una responsabilidad del profesional.*

La computadora es un medio que ha puesto al profesional frente a una ventana, en la cual encuentra toda clase de información. Si bien, es solo una herramienta “que nos permite hacer cosas viejas de una nueva forma” (Drucker y Nakauchi, 1977: 107), también podemos entenderla como una nueva herramienta que hace posible que hagamos nuevas tareas que no podíamos hacer antes. La computadora es posible que tenga un mayor impacto en la escuela, en la universidad y definitivamente en el lugar de trabajo, en la empresa o en la oficina.

Los cientos de profesionales en cada disciplina que ingresarían a las organizaciones, de cualquier naturaleza en Bolivia, encontrarán nuevas y viejas realidades profesionales. Las empresas publican anuncios para el reclutamiento de personas profesionales. Así, la oferta de los empleos está dirigida a personas con conocimientos y su habilidad para



aplicarlos; por ejemplo, personas graduadas en Administración de Empresas, en Ingeniería comercial o en Marketing, como un buen sustituto.

El retorno de los empleados de las diferentes empresas a la universidad incrementa la especialización y el conocimiento de las organizaciones. De tal manera se incrementa el capital intelectual de la empresa, hecho que trajo al pensamiento administrativo un nuevo enfoque sobre la gestión de activos no tangibles. Los recursos humanos están aprendiendo a aprender en Bolivia, y ésta es una ventaja que las empresas de hoy tienen sobre aquellas de hace 20 años atrás. Estas empresas modernas enfrentarán, sin embargo, el dilema de seguir el *interés del profesional* por una especialización o seguir las *necesidades de conocimiento* de la empresa. Si los profesionales optan por estudiar una carrera, una segunda carrera o una maestría, por ejemplo, es una estrategia de *push* (empujar) para seguir una carrera como empleado en la empresa. En cambio si la política de la empresa es estimular un determinado aprendizaje, es decir el cambio o uso del talento, está realizando la estrategia de *pull* (atraer), estableciendo así un compromiso entre la empresa y el empleado profesional con antecedentes sobresalientes y exitosa experiencia. Estas organizaciones del conocimiento están adquiriendo la cultura de una organización profesional. *El proceso de aprender o cambiar y de conocer y almacenar conocimiento es una competencia que permite crear las estrategias para la empresa.*

Bibliografía

Blacutt Jorge A., *Las estructuras compartimentalizadas de las organizaciones universitarias*, Universite Laval, 1980, Canadá.

Blacutt Jorge A., *Factores de elección de universidades por jóvenes de ultimo curso del colegio*, Universite Laval, sin publicar, Canadá.

Bower, Joseph L., *Oficio y arte de la gerencia* Vol. II, *Escuela de administración de Harvard*, Harvard Business School Press, 1991 Editorial Norma S.A.

Brian Q., James, Anderson Philip y Finkelstein Sydney. *Managing professional intellect, Making the Most of the Best*, en *On Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998, USA.

Drucker, Peter F. y Nakauchi, Isao, *Tiempo de desafíos. Un diálogo entre Peter F. Drucker y Isao. Nakauchi*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1997.

Drucker, Peter F., *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Grupo Editorial Norma, 1996.

Harvard Business Review on Knowledge Management, 1988, Harvard Business School Press, USA.

Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993

Mintzberg, Henry, *Le management, voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, 1989. Paris.

Robbins S. P., *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1998

Morgan Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfa-Omega, 1991.

Sánchez R. Y Heene, *Strategic Learning and Strategic Management*, Jhon Wiley and Sons, 1997, Canadá.

