

AMBIENTES COLABORATIVOS VS ESTRÉS LABORAL EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Anahí Gallardo Velázquez

Profesora-investigadora del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Salvador de León Jiménez

Profesor-investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

Hoy, el mundo de estructuras piramidales se desmorona, el universo del orden jerárquico, homogéneo, estático y previsible se ha transformado para dar lugar a un espacio de redes, de múltiples interrelaciones de elementos diversos, cuya trayectoria es impredecible.¹ Este nuevo panorama global requiere, para evolucionar, de un ingrediente cohesionador, precisa de la confianza entre todos sus integrantes que, sustentada en valores y principios comunitarios, hagan posible una verdadera cultura de solidaridad.

Esto es aún más importante en un ambiente de grandes desigualdades y controversias, en el que la esperanza para el ser humano parece radicar en una vida asociativa plena, que no sólo esté más conectada en lo espacial y temporal —con el auxilio de las nuevas tecnologías de comuni-

cación e información (TIC), para ejercer el intercambio de bienes, servicios o capitales de manera eficaz— sino, sobre todo, que pueda enfrentar la adversidad climatológica, económica, política, de salud, etc., de manera compartida, de tal forma que se logre el desarrollo armonioso del planeta.

Desde esa perspectiva, las redes sociales y los sistemas de información multimedia son factores fundamentales de la era de la información y la innovación, que inciden en la estructura y dinámica del tejido social y organizacional actual, y permiten el fluir continuo entre la diversidad de culturas, conocimientos y recursos de los seres humanos.

Pero si bien la introducción de los sistemas de información en las organizaciones —específicamente de los sistemas automatizados— suponía el establecimiento inmediato de ambientes

de colaboración (TC, 1997), puesto que en ellos descansaría gran parte de la transparencia, responsabilidad, seguridad, y ayudarían a la eliminación de la discrecionalidad en el manejo de la información, el resultado fue adverso, ya que la flexibilización de los procesos organizacionales, apoyada por las TIC, sustentó los ambientes de colaboración en la confianza en los sistemas de información y no entre las personas; exacerbó el control jerárquico de acceso a la información y, al hacerla disponible en línea, aceleró la cadena de operación para la toma de decisiones y generación de conocimiento, diluyendo los límites entre la vida laboral y la vida social-familiar. En otras palabras, demandó del trabajador un menor esfuerzo de desplazamiento físico, pero incrementó el desgaste por requerir de su atención permanente a los sistemas de información y comunicación.

De ahí que el interés de este ensayo se centre en el estudio de las nuevas condiciones de trabajo en la era de la información, en la que la flexibilización laboral —favorecida por las TIC— parece generar un mayor estrés para el trabajador, quien no puede afrontar las nuevas exigencias mediante de sus capacidades promedio —física, mental y psicológica—, que muchas veces se ven rebasadas, y culmina en un agotamiento profesional, lo que podría atenuarse organizacionalmente con la generación de ambientes de colaboración y confianza centrados en las personas.

Para el efecto, se analiza la evolución de los sistemas de información y comunicación como base para describir la manera en que la flexibilidad laboral, apoyada por las TIC, incrementa el estrés laboral crónico y cómo es posible atenuarlo con la implementación de ambientes de colaboración centrados en las personas.

La era de la información

De acuerdo con Alvin Toffler (1980), el mundo ha vivido tres periodos de evolución socioeconómica: la era agrícola, que duró desde 8 000 a. C. hasta mediados del siglo XVIII físico; la era industrial, que culminó hasta avanzado el siglo

XX, y se caracterizó por la utilización de las máquinas y el trabajo manual, y la era de la información, que se inicia aproximadamente en los años setenta del siglo XX y llega hasta nuestros días, se sustentó en el trabajo y está marcada por el uso de la tecnología de la información y los trabajadores del conocimiento.

En este último periodo, como lo describe Castells (1999), las TIC han generado un cambio radical en el proceso y en las condiciones de trabajo, y han contribuido a nuevas formas de comunicación, tanto sociales como organizacionales. Así, mientras que la maquinaria basada en la microelectrónica requirió de la década de 1980 para penetrar plenamente en todos los procesos de fabricación; en la década de 1990 los ordenadores se difundieron ampliamente en las actividades de procesamiento de la información y, a partir de mediados de los noventa, inmersos ya en el uso de las TIC que apoyan la globalización, se da paso a la sociedad red o aldea global.

Así pues, es incuestionable la relevancia que ha tenido la información en la toma de decisiones para las organizaciones. Desde el desarrollo de la contabilidad por partida doble que difundió el monje franciscano Luca Pacioli, alrededor de 1494 (Gillenson, 1988), hasta el día de hoy, esto no ha cambiado. El buen manejo de la información significa la diferencia entre el éxito o el fracaso en los proyectos que se emprendan. Si la empresa tiene un buen sistema de gestión de la información, logrará un alto nivel competitivo en el mercado y obtendrá mayor capacidad de desarrollo (García, 2004).

En cuanto al procesamiento de la información requerida, ¿qué ha variado en el transcurrir de la historia? La velocidad a la que se transmite y procesa una magnitud cada vez mayor de datos para integrar la información, esto es, se ha elevado la complejidad (cantidad inconmensurable de datos transmitiéndose a altas velocidades en el orbe) en la generación de indicadores para la toma de decisiones en las organizaciones. Desde el ábaco hasta las computadoras personales, y ahora las *netbook*, se hace patente la necesidad de capturar y procesar el mayor cúmulo de cam-

bios que se suceden en un mundo globalizado, a través de los datos del contexto organizacional, los cuales, después de ser racionalmente condensados, contextualizados, analizados, categorizados y corregidos —a través de los sistemas de información—, serán utilizados en dicha toma de decisiones (Domínguez, 2001).

Cabe señalar que la velocidad, la magnitud de los datos y el tratamiento que se ha dado a la información han seguido la trayectoria de evolución organizacional. De acuerdo con Miles *et al.* (2009), los primeros modelos organizacionales que se establecieron y difundieron en el mundo capitalista se caracterizaron por la centralización de la información y, por lo tanto, de la toma de decisiones, la cual evidenciaba la integración vertical del mando. Fue una etapa de estandarización —surgida entre 1800 y los primeros años de 1900—, ya que se fundaba en la creación y penetración del mercado sin variaciones en los bienes y servicios. Las fronteras de la organización y el tratamiento de la información asociada estaban totalmente delimitadas, en el interior con una estructura funcional, y hacia fuera, con un intercambio comercial y de información bien determinado y controlado.

Sin embargo, el desarrollo del comercio llevó a la personalización de los productos, esto es, a la segmentación del mercado para particularizar productos en función de las preferencias, gustos o posibilidades económicas. La información debía ahora tener más propiedades y, por ende, ser segmentada para contener la especificidad de los productos que dieran cuenta de las características variables del mercado. Miles *et al.* (2009) denominaron a esta etapa “de la *customization*” —ubicada entre 1920 y la década de los ochenta—, donde vemos que así como se segmentó el mercado, lo hicieron los atributos de la información y se atomizó aún más; se crearon categorizaciones diferenciadoras conforme el mercado presentaba nuevas necesidades y productos para todos los estratos sociales.

Al desarrollo de las tecnologías de la información se sumó el desarrollo de las comunicaciones, ya que, prácticamente, hasta los años setenta, el

radio, la televisión, el teléfono y el telégrafo fueron los medios dominantes en la materia. Es decir, gracias a la Guerra Fría y la competencia del mercado, a la sistematización y procesamiento de grandes volúmenes de información en bases de datos, se suma la posibilidad de transmitirla rápidamente o ponerla en línea, primero dentro de las organizaciones con las redes de área local o intranet, pero luego, con el desarrollo de la internet, la telefonía celular, la radiofrecuencia y el cómputo móvil, se traspasan las fronteras de la organización para llevar a cabo la comunicación. De esta manera, la complejidad en el manejo de la información ya no sólo es producto de la magnitud de los datos fragmentados, sino también de la velocidad y oportunidad con que son recibidos, procesados y vueltos a transmitir.

Con base en este desarrollo, que conjugó las tecnologías de la información con las de comunicación (TIC), se genera un nuevo modelo organizacional sustentado en la innovación, que se conoce como configuración de la innovación o *I-Form Organization*. Este modelo, nos dicen Miles *et al.* (2009), se apoya en el avance e innovación tecnológica que incide en los productos y servicios al crear diferentes mercados dependientes de las tecnologías a un nivel de mayor detalle que los hace distinguirse como un segmento de consumidores más exclusivo.

Castells (1999) identifica también esta configuración organizacional con el surgimiento de una nueva lógica de localización industrial, basada en “la estrategia de localización que permitiría y requeriría el nuevo proceso de producción basado en la información [...] que se organiza en torno a flujos de información que reúnen y separan al mismo tiempo sus componente territoriales” (Castells 1999:419, 427).

Luego, con el fin de impulsar el desarrollo de estos modelos organizacionales, en 1995 la Comisión de las Comunidades Europeas, en el libro verde de la innovación (CCE, 1995), apuntaba en dos direcciones: cambio en los modelos organizacionales y una fragmentación aún mayor en los productos y servicios, y señalaba que la innovación es

- *La renovación y ampliación del rango de productos y servicios a los mercados asociados.*
- *El establecimiento de nuevos métodos de la producción, suministro y distribución.*
- *La introducción de cambios en la administración, la organización del trabajo, las condiciones y habilidades del personal* (CCE, 1995:1; traducción propia).

Si bien estos tres puntos son un agregado de los cambios organizacionales que se impulsaban desde mediados de la década de 1990, en el mismo libro verde se reconoce la necesidad de fortalecer las destrezas de los trabajadores: gusto, dominio y manejo del riesgo; amplia cooperación entre los diversos departamentos operativos; y, hacia el exterior, amplia cooperación con los centros de investigación pública, consultores, clientes y proveedores (CCE, 1995). Al asumir que la innovación tecnológica y las tecnologías de la información y la comunicación son una condición necesaria, pero no suficiente, tanto Miles *et al.* como la Unión Europea reconocen al elemento humano como el factor sin el cual dicho desarrollo no tendría éxito.

Los recursos humanos son, por lo tanto, un factor esencial. En este sentido, el entrenamiento inicial y permanente desempeña un papel fundamental al proveer los conocimientos básicos y su constante adaptación. Muchos estudios y análisis muestran que un trabajador bien educado, bien entrenado y bien informado, ayuda a reforzar la innovación (CCE, 1995:1; traducción propia).

Así, las tecnologías de la información y la comunicación desarrollaron su trabajo de innovación al dar a las organizaciones la posibilidad de mayor flexibilización en el trabajo: computación nómada, telefonía celular, redes mundiales; sistema de mensajería; minería de datos; ambientes de colaboración; comercio electrónico, etc., dirigido al flujo multidireccional de la información, ya no sólo entre los tomadores de decisiones operativas, sino también para la generación de

conocimiento. Esto, evidentemente, ha trastocado las jornadas laborales, escolares y familiares, pues el requerimiento para estar en línea es una condición para la innovación.

Por tanto, la flexibilidad organizacional es hoy una exigencia para la producción de nuevos conocimientos. La Comunidad Europea, al darse cuenta de ello, publica en 2006 el libro verde: *Modernizar el derecho laboral para afrontar los retos del siglo XXI*, en el cual se lee:

La rapidez de los avances tecnológicos, la intensificación de la competencia derivada de la mundialización, la evolución de la demanda de los consumidores y el notable crecimiento del sector de los servicios, destacan la necesidad de incrementar la flexibilidad [...] Esto se traduce en diversas modalidades por lo que hace a la evolución de la organización del trabajo, el horario laboral, los salarios y el tamaño de la mano de obra en los distintos niveles del ciclo de producción. Estos cambios han suscitado la demanda de una mayor diversidad contractual, esté o no cubierta explícitamente por la legislación europea y nacional (CCE, 2006:3,5).

En suma, el modelo tradicional que se desarrolló en la modernidad (taylorismo, fordismo) se sustentó en el control centralizado de la información, que se encontraba en un lugar específico dentro de una organización y que tenía un horario relativamente bien delimitado. Pero ahora que las tecnologías de la información y la comunicación traspasan las paredes de la organización y que prácticamente los trabajadores, clientes y proveedores están en línea, la necesaria atención permanente a las comunicaciones ha configurado modelos organizacionales en los que las fronteras entre la vida laboral y personal están diluidas. Así, la toma de decisiones operativas y la generación de conocimiento encuentran una vía de transmisión en cualquier lugar donde “haya señal o conexión”, y con ello se pasa del desplazamiento físico al libre horario para atender las nuevas tareas en cualquier momento.

Flexibilidad laboral

Es importante reiterar que el desarrollo tecnológico capitalista, en la era de la información, ha hecho posible muchas mejoras en la vida moderna, pero de manera paradójica —la flexibilización laboral apoyada por las TIC— ha generado nuevas condiciones laborales más demandantes, que implican un mayor estrés para los trabajadores, lo que deteriora no sólo su calidad de vida, sino también la de la sociedad en su conjunto.

En efecto, la flexibilidad laboral alude al cambio en las condiciones de un puesto de trabajo estable o permanente, con tareas específicas y acotadas, que brindaba seguridad social y diversas prestaciones, a otro tipo de contratación laboral, caracterizada por su temporalidad, con mayores responsabilidades y disminución de las prestaciones y garantías sociales asociadas. Este proceso se agudiza por la aplicación de reformas laborales que privilegian el abandono de las normas, principios e instituciones integrantes del derecho del trabajo (Tunal, 2002).

No cabe duda de que varios de los procesos de flexibilización laboral implementados en México han venido impactando negativamente en las condiciones de vida de los trabajadores, inmersos en reformas laborales y nuevas políticas salariales que promueven la aparición de estructuras organizacionales planas, para transformar la relación laboral, la forma de contratación, el ejercicio y tipo de pago, y modificar así el concepto de subordinación, al esperar del trabajador un mayor involucramiento, creatividad y compromiso con los objetivos institucionales, que le exige una multifunción, una intensificación o sobreesfuerzo laboral y una continua capacitación, sin que ello signifique, necesariamente, estabilidad, mejores prestaciones o satisfacción personal (Castells, 1999).

Esto es, las nuevas condiciones en la era de la información ejercen un mayor estrés sobre el trabajador, quien ya no lo puede afrontar mediante sus capacidades promedio —físicas, mentales y psicológicas—, pues muchas veces se ven rebasadas y culminan en un agotamiento profesional, que puede derivar en la adquisición de diversas

enfermedades, no consideradas en la legislación como parte del riesgo laboral.

Lo anterior da cuenta de diversos factores desencadenantes del estrés laboral crónico, ligados a la flexibilidad y apoyados por el uso de las TIC, a saber:

- Una jornada laboral inestable o intensificada, la primera por el aumento de los contratos por tiempo determinado o parcial que conlleva la incertidumbre en la permanencia y aseguramiento de un ingreso suficiente. La segunda, por sobrecarga de tareas que conlleva la intensificación de la jornada de trabajo, debido a que no hay un límite definido de culminación de las labores. Por ejemplo, con la proliferación de las computadoras portátiles de todo tamaño, se reducen los lugares de privacidad; la oficina nómada ahora extiende la jornada en la medida en que la oficina ya no es el escritorio, sino aquel lugar donde haya señal o donde pueda “conectarme”.
- Ambigüedad del papel o función, debido a la polivalencia del trabajador, por la que él asume distintos roles, conforme es requerido por el sistema para diversas tareas: operador, tomador de decisiones, consultor, etcétera.
- Cambio en la relación laboral o nueva subordinación, manifestado por la presencia de varios jefes, con lo que se rompe el principio de unidad de mando por tener que cumplir diversas tareas para distintos grupos de trabajo y redes. De la misma manera, hay una presión mayor para la toma de decisiones importantes por parte del trabajador, ya que éste cuenta con autonomía laboral y, por ende, con mayor responsabilidad institucional, ligada a la evaluación que se centra en el desempeño, lo que genera conflictos entre los trabajadores al privilegiar el individualismo frente al colectivismo y la solidaridad.
- Finalmente, una serie de transformaciones en las condiciones de trabajo, pues en términos de higiene y seguridad se incrementa

el riesgo en la salud, por ruido, vibraciones y emisiones electromagnéticas derivadas de las nuevas tecnologías, además de vivir en un clima organizacional altamente competitivo y, por lo tanto, más estresante, reconocido como estrés laboral crónico.

Estrés laboral crónico

El estrés es un tema que ha sido atendido desde muy diversas disciplinas, como la medicina, la psicología, la sociología e incluso los estudios organizacionales. Por lo mismo, es importante acotar el concepto. En este ensayo la referencia será el estrés laboral crónico.

En general, el estrés es definido por la Organización Mundial de la Salud como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción”. A su vez, Richard Lazarus y Susan Folkman consideran que es “el resultado de la relación entre el individuo y el entorno evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Ambas citas tomadas de Oscar Slipak (1996:1).

Como se ve, existen diferentes maneras de entender el estrés:

- a) Como el estímulo del entorno sobre el individuo.
- b) Como la respuesta fisiológica o psicológica del individuo y
- c) Como consecuencia de la interacción entre estímulo y respuesta.

De manera integral, Blanca Rovira (2008) lo define como aquel proceso que tiene lugar debido a un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Es decir, el estrés es el conjunto de reacciones que vive un sujeto como respuesta a una demanda de su entorno —ambiental, social, laboral y personal—, según un tipo de personalidad y cultura determinados.

El estrés posibilita situaciones diversas. Por un lado, el sujeto incrementa sus capacidades para afrontar los estímulos del entorno, lo que genera

un tipo de estrés motivante y, en consecuencia, se convierte en una “herramienta” para alcanzar metas más elevadas. Pero, por otro lado, las excesivas demandas de su entorno (cuando el sujeto es rebasado en sus recursos de afrontamiento) generan reacciones psicoemocionales (ansiedad, ira y depresión) que le llevan a percibir una mayor exigencia y desencadenar un estrés crónico que deriva en serias enfermedades.

En otras palabras, *el proceso estresante crónico implica que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad adaptativa de un organismo, dando lugar a cambios biológicos, psicológicos y conductuales* que, de persistir, situarán a las personas en riesgo de adquirir alguna enfermedad (Karasek y Theorell, 1990; Noriega *et al.*, 2000).

Como se observa hoy día, el estrés laboral crónico es un efecto de la sociedad informatizada, por el incremento de las demandas y la celeridad en las operaciones. Incluso se advierte el fenómeno de *tecnoestrés* como la expresión de tres tipos de tensiones: tecnoansiedad, tecnofatiga y tecnoadicción (Salanova, M. *et al.*, 2003), esto es, como un estado físico y psicológico negativo relacionado con el uso de las TIC, en tanto se percibe un desajuste entre las crecientes demandas laborales y los recursos del trabajador, que lleva a una situación no placentera y al desarrollo de actitudes negativas en relación con dichas tecnologías.

Sin embargo, la clave para disminuirlo parece estar en la manera de afrontarlo, que no sea sólo de manera individual, sino sobre todo, colectiva. En otras palabras, una cultura de solidaridad o colaboración entre los integrantes de la organización disminuiría el grado de estrés percibido y la confianza tendría un papel fundamental como factor de cohesión e identidad entre las partes y, por supuesto, como facilitador de sinergias.

En efecto, la confianza ha sido reconocida como el catalizador social por excelencia, una especie de colágeno que da elasticidad a los procesos humanos. Un ejemplo de esto serían las redes sociales informatizadas (Facebook, Messenger, etc.), que están incidiendo en los circuitos de confianza entre las personas —para su au-

mento o disminución—, al abrir el conocimiento más personal (identificación en gustos, creencias, personalidades, etc.) y que se encuentra en la frontera de la vida privada (real o virtual).

Ambientes de colaboración vs estrés laboral

Como señalan Child y Faulkner (1998), hasta las grandes corporaciones han recurrido cada vez más a la cooperación, debido a las limitaciones para hacer frente por sí solas a un mundo caracterizado por mercados globalizados, tecnologías altamente cambiantes, enormes demandas de inversión, desarrollo constante de nuevos productos, con ciclos de vida cada vez más cortos y un entorno económico de gran incertidumbre y turbulencia. En ese sentido, generar ambientes de colaboración individual, organizacional y social ofrece ventajas significativas a aquellos que carecen de recursos o capacidades particulares, pues el desarrollo de vínculos con otros que detentan los activos complementarios, reduce los costes de transacción, permite el acceso a nuevos mercados y facilita la generación de sinergias.

En esa vertiente, los sociólogos Croizier y Friedberg (1977) consideran que, en una organización, los actores poseen un mínimo de autonomía que utilizan como fundamento para negociar su colaboración y alcanzar sus objetivos. Por lo mismo que, nos advierten, la organización es una construcción política y cultural en constante cambio y no determinada. Ciertamente, las personas juegan entre dos estados o dimensiones: la autonomía y la dependencia; entre la especialización y la generalización, esto es, por un lado buscan el reconocimiento de su identidad por la sociedad, y por otro, asumen la pertenencia grupal para obtener seguridad y certidumbre ante la complejidad del universo. Al mismo tiempo, negocian con su especialización disciplinar o experiencia, pero también con la generalización de conocimientos y la adaptabilidad que permiten las tecnologías de la comunicación y la información, al hacerlos flexibles y competitivos en las condiciones que demande la organización, cada vez más compleja.

Ciertamente, Niklas Luhmann (1996) considera que la confianza se define como un mecanismo de reducción de la complejidad, que cumple la función de aumentar la potencialidad del sistema. La confianza se da en un marco de interacción y está influida tanto por la personalidad de los individuos, como por el sistema social, es decir, no están disociados la una de los otros. Burhan Ghalioum (2003) apoya esta idea y concibe la confianza como una actitud espontánea para cooperar, es decir, como el conjunto de recursos morales, intelectuales y sociales (asociaciones, normas y valores, actitudes, etc.) que crea y favorece la actitud de cooperación y de colaboración entre individuos con orígenes y caracteres diferentes, lo que se constituye como un capital inmaterial al generar ventajas para todos los miembros de una comunidad. De esta manera sugiere que, para confiar en alguien o en algo, es necesario que el individuo esté seguro de lo que espera obtener. Esta capacidad de previsión depende esencialmente de un conjunto de valores y normas compartidas, es decir, de un código común respetado por todos.

Desde una perspectiva interpersonal o intraorganizacional, la confianza se entiende como “la expectativa que tiene un individuo —u organización— de que se puede contar con la palabra de otro” (Rotter 1967, citado por Concha y Solikova, 2000:14). En la red de colaboradores de un sistema de información, significa contar con datos certeros y oportunos, lo que implica asignarle un índice de confianza cercano a uno. De manera más concreta, Mayer *et al.* (1995:4) definen la confianza como “la disposición de una parte a ser vulnerable por las acciones de la otra, basada en la expectativa de que el otro realizará una acción favorable para el que confía, independientemente de la habilidad que se tenga para monitorear o controlar a ese otro”.

En ese contexto, Lane y Bachman (1998) argumentan que la confianza se ha vuelto muy importante en el ámbito empresarial, debido al aumento de varios tipos de arreglos organizacionales flexibles, como las alianzas estratégicas, las *joint ventures* o las redes, todas basadas en un cálculo económico (J. Sydow, 1998).

Finalmente, de acuerdo con Arrow (1974), la habilidad para construir confianza es condición necesaria de las relaciones sociales, sobre todo en desarrollos tecnológicos donde convergen la tecnología de la información y las telecomunicaciones, pues en éstas se crean áreas de negocio potenciales en las que el conocimiento de los actores en interacción es complementario, pues estas capacidades complementarias a menudo son asimétricas, es decir, las organizaciones tienen diferentes habilidades, recursos y conocimientos que pueden compartir. De igual manera, implican objetivos, valores, culturas y estrategias disímiles que crean barreras para la cooperación, pero que si se trascienden, facilitan las sinergias creativas necesarias en un mundo de globalidad. Luego, la confianza y el riesgo se evidencian en cada transacción donde el intercambio simultáneo no es posible (Arrow, 1974). Es decir, las compañías ligadas en intercambios tecnológicos o de información valiosa no están libres de esos riesgos, a pesar de acuerdos de confidencialidad, esto ocurre por las fallas en el desarrollo de la tecnología, la volatilidad de los mercados o las conductas oportunistas de los socios.

En suma, la confianza es vista como la variable base de los ambientes colaborativos, que permite construir una conducta cooperativa para las relaciones de largo plazo y que se basa en la expectativa de un actor respecto al otro, en cuanto a tres factores: la capacidad o competencia profesional (conocimiento y experiencia), la buena voluntad o responsabilidad moral y las intenciones o acciones positivas (Blomqvists, 1977).

Por lo mismo, en este mundo red o sociedad global, de mayor complejidad y cambio continuo, es imprescindible la generación de ambientes de colaboración entre las naciones, que haga posible la complementariedad de los espacios, con sus singularidades y saberes, para lograr las sinergias necesarias que den paso a nuevos senderos para atender las graves problemáticas sociales del siglo XXI. De otra manera, la promesa de una comunidad entrelazada, sin barreras, con distribución equitativa y abundante de recursos será una mera ilusión y la sociedad del conocimiento, una falacia, centralizada en

unos cuantos medios de comunicación. De hecho, se advierte una paradoja. Para generar nuevos conocimientos se requiere un ambiente de colaboración, pero hoy día el tipo de gestión del mismo no lo facilita.

El proceso de administrar y aprovechar de forma sistemática y activa los recursos de conocimiento e información en la organización se denomina “administración del conocimiento” (AC) (Laudon y Laudon, 2004).

El conocimiento puede ser administrado cuando es plasmado en lo que se conoce como *activo de conocimiento*: un documento, un video, un disco, esto es, en algún medio cuyo contenido sea un conocimiento tácito hecho explícito.

Además, Leibmann (1999) señalaba que en todo proyecto de administración de conocimiento debían existir ciertas condiciones:

- La gente debe estar preparada para trabajar con la tecnología y para documentar su trabajo.
- Los sistemas de AC soportan una forma sencilla de crear, almacenar y recuperar el trabajo de las personas.
- El éxito de un sistema AC depende de la cultura que tenga la compañía para respaldar los esfuerzos de las personas por producir información que sea utilizada para mejorar los negocios. Este beneficio es mayor para aquellas empresas que invierten en recursos humanos o que operan en industrias que dependen de compartir y reutilizar la información. Las oportunidades de encontrar un sistema AC (o candidatos para potencial) son muy elevadas en
 - o Compañías con grandes esfuerzos R&D (por ejemplo, la industria de computadoras).
 - o Compañías con grandes departamentos de ingeniería (por ejemplo, fabricantes).
 - o Compañías que dependen de documentación (por ejemplo, farmacéuticos y médicos).
 - o Compañías consultoras, compañías de ingeniería de *software*, proveedores independientes de *software*.

- o Firmas de contabilidad y consultoría (Leibmann, 1999:10-11).

Las TIC y los sistemas de información que apoyan la gestión de conocimiento innovador decantan en cualquier momento conocimiento nuevo: envío de mensajes y colaboración; formación de grupos de trabajo en comunidades, equipos de trabajo y expertos; portales de comunicación, búsqueda y recuperación temática; administración de contenido y colaboración en tiempo real. Como bien recomendaban los proveedores de esta tecnología, el mayor reto está en educar a los usuarios y socios para que se familiaricen con este tipo de administración del conocimiento (Leibmann, 1999:51).

Sin embargo, actualmente estos procesos se centralizan y, paradójicamente, esclavizan a los librepensadores o trabajadores del conocimiento, los aíslan e introyectan una cultura de individualización y competencia vs la necesidad de solidaridad comunitaria requerida en un mundo global.

De ahí que, a más de diez años de distancia, el trabajador con oficina nómada sea hoy una realidad, y se le puede describir como la *officeware: netbook* o computadora de mano con telefonía celular, conectado a internet, paquetería básica, correo electrónico, mensajería instantánea, inscrito en redes de colaboración y redes sociales. Como se advertía, el nuevo trabajador soporta un cúmulo ingente de datos que requiere un procesamiento inteligente, debe ser emocionalmente estable y dar respuesta rápida y certera. Tiene la capacidad de soportar el riesgo de manejar altos grados de incertidumbre y de autorrecuperación ante el fracaso. Aquí es donde entran en juego los recursos de afrontamiento personal y organizacional del estrés que la incertidumbre genera en los miembros de las organizaciones.

En este sentido, la psicología actual ha estudiado el acontecer moderno con el uso de las TIC y ha identificado el presente siglo como el de las enfermedades psiquiátricas. Víctor Olivares apunta:

De repente, el mundo parece volcarse sobre tu cabeza, presientes que algo malo está por ocurrir

y que nada podrá evitarlo, sientes ansiedad y angustia que hacen confuso el entorno, te vuelves vulnerable, sientes perder la razón: eres un sujeto más de las sociedades modernas, eres parte del Código Z [...] La preocupación deslocalizada y vacilante en varios aspectos de la vida van creando angustia y ansiedad que en algún momento pueden derivar en crisis nerviosas o ataques de pánico. Síntomas de un proceso que no apela a lo somático, sino a lo psíquico, por lo que no puede arrojarse su tratamiento a una pastilla multicolor [...] Es el resultado de una saturación del sujeto ante una realidad que lo rebasa por todas sus vertientes, y que además, se perfilan como los padecimientos crónicos del individuo en el siglo XXI (Olivares, 2009:2).

Cuando en la década de los noventa se definían las cualidades de la información que los sistemas automatizados deberían cumplir, se suponía que incrementarían la certeza en la toma de decisiones a partir de que sería rápida, segura y suficiente. Sin embargo, al incidir en la velocidad y magnitud del cambio, la sociedad se volvió estresante, ansiosa y con una alta incertidumbre por el futuro. Las TIC han revolucionado el saber y el hacer de las sociedades y los individuos. El beneficio en la entrega de información y la disponibilidad de la misma es fundamental hoy en día. Pero, lejos de generar ambientes de colaboración basados en la confianza de los miembros de la organización, se ha circunscrito a una cadena operativa que elimina los papeles del escritorio (*workflow*) y acelera las transacciones y las redes funcionales de colaboración entre organizaciones y dentro de las mismas.

Paradójicamente, la incertidumbre, el riesgo y, por lo tanto, el estrés en el tomador de decisiones, antes se sustentaba en no contar con la información necesaria y a tiempo. Ahora, aunque la información esté en línea, las decisiones se deben tomar más rápido y, por ello, persiste la incertidumbre y el riesgo.

De esta manera, el reto de las TIC sigue siendo el mismo que cuando inició la contabilidad: contar con la mayor certeza. Es decir, calcular e incidir sobre la probabilidad de que las cosas su-

cedan como se pronostica y que el cambio que se genera con ello sea continuo y planeado, ya que en la era actual, en un estado turbulento y complejo del entorno, el cambio es discreto, discontinuo e inesperado. La información, pues, es sólo parte de la solución; la otra parte, y ponderadamente más importante, es la confianza, que dentro de las organizaciones depende del ambiente de colaboración organizacional.

Por lo mismo, cuando se señala que los ambientes de colaboración contrarrestan el estrés laboral, se hace referencia a la necesidad de conducir el cambio comunitariamente en un entorno turbulento. Esto es, la manera que tienen los miembros de las organizaciones para disminuir el estrés laboral crónico es restablecer la confianza personal y generar colaboración entre ellos.

Conclusiones

En el nuevo entramado del planeta red del siglo XXI, los sistemas de información y comunicación facilitan el intercambio de objetos materiales, sobre todo de información y conocimiento. Y si bien promueven la creación de ambientes de colaboración dirigidos a la innovación, no siempre inciden en la generación de confianza entre las personas, lo que disminuye el clima organizacional positivo e incrementa el estrés laboral crónico.

De igual manera, conforme la organización se volvió más compleja, debido a la enorme cantidad de información generada mundialmente y al crecimiento de la competencia internacional, se creó un mito: los sistemas de información automatizados permitirían controlar el flujo de información, desplazarían la discrecionalidad de la gente y, por lo tanto, su poder sobre el cúmulo de datos de una u otra área de la organización. Tres décadas de experiencia en el campo de la automatización han sido suficientes para demostrar que la automatización y las comunicaciones son una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito organizacional.

Las TIC, si bien reducen el esfuerzo físico de desplazamiento para atender una tarea u activi-

dad (uno a la vez), incrementan el desgaste físico que conlleva el esfuerzo de atender múltiples canales de comunicación (multitarea) y responder a los cambios en el entorno organizacional, social y familiar, con al menos la misma velocidad con la que surgen. Esto es, se multiplican las entradas de información, se incrementa la velocidad de las mismas y, por ende, se exige igual flujo continuo en las salidas, por lo que el trabajador se ve rebasado en la capacidad de procesamiento, si no cuenta con la colaboración y confianza de la organización en su conjunto, de tal suerte que las TIC se vuelvan en su favor y faciliten la organización y la distribución de actividades, al controlar en conjunto la velocidad y el tiempo de respuesta, para incidir en una mayor certidumbre en la toma de decisiones y en la colaboración que facilite la generación de nuevo conocimiento.

Finalmente, la flexibilización organizacional que permite la tecnología posmoderna debe ser congruente con la seguridad y la salud en el trabajo, con la confianza entre los actores para la toma de decisiones y, por supuesto, con la colaboración que se requiere en los ambientes organizacionales actuales, más allá de los sistemas de información automatizados, para diseñar en conjunto un mundo armonioso y en constante evolución.

Nota

- ¹ Véase Manuel Castells (1999) en *Globalización, identidad y Estado en América Latina*, quien indica que el Estado-nación vive un doble movimiento, hacia la cooperación internacional y hacia la devolución de poder a ámbitos subnacionales, lo que conduce a la construcción de un nuevo sistema institucional, hecho de redes de órganos gubernamentales de distinto nivel, articuladas a estructuras no gubernamentales. Para cada problema, para cada ámbito de decisión, se produce una configuración distinta de la combinatoria administrativa que compone el nuevo Estado. Es un Estado red que funciona mediante la interacción de sus distintos

componentes en un proceso continuo de estrategia, conflicto, negociación, compromiso, codecisión y decisión, que constituye la práctica político-administrativa concreta de nuestras sociedades. De igual manera, este autor señala, en su obra *La era de la información* (1999), que las empresas se han transformado en una telaraña de múltiples redes insertadas en múltiples entornos institucionales, donde existe el poder, pero se ejerce fortuitamente, y donde la lógica del mercado no sólo gobierna la oferta y la demanda, sino también las estrategias ocultas en las redes globales de información. En consecuencia se altera, pero no se reemplaza el modo dominante de producción.

Fuentes bibliográficas

- Arrow, K. (1974), *The Limits of Organization*, Nueva York, Norton.
- Blomqvists, K. (1997), "The many faces of trust", en *Scandinavian Journal of Management*, núm. 13.
- Castells, M. (1999), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. I. Madrid, Alianza.
- Child, J. y Faulkner, D. (1998), *Strategies for Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford, Oxford University Press.
- Croizier, M. y E. Friedberg (1977), *L'acteur et le systemme. Les contraintes de l'action collective*, París, Seuil.
- Dominguez, T. A. (2001), *Cambio y conocimiento en los sistemas*, México, Fundación Arturo Rosenblueth.
- Gillenson, M. L. (1988), *Introducción a las bases de datos*, México, McGraw-Hill.
- Karasek, R. A. & T. Theorell, (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of a working life*, Nueva York, Bassic Books.
- Lane, C. y R. Bachman (1998), *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, Oxford University Press.
- Laudon, K. C. y J. P. Laudon (2004), *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*, México, Pearson/Prentice Hall.
- Leibmann, M. (1999), *Un camino hacia las soluciones de administración del conocimiento. Aspectos que hay que considerar al crear soluciones de administración del conocimiento (KM por sus siglas en inglés) con las tecnologías Microsoft*, pp. 10-11, 51.
- Luhmann, N. (1996), *Confianza*, México, Organización Iberoamericana.
- Noriega, M., C. Laurell, S. Martínez, I. Méndez, J. Villegas (2000), *Interacción de las exigencias de trabajo en la generación de sufrimiento mental*, México, Cad Saude Pública.
- Sydow, J. (1998), "Understanding the Constitution of Interorganizational", en C. Lane y R. Bachman *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, Oxford University Press.
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, Londres, Pan Books.

Publicaciones periódicas

- CCE (2006), *Modernizar el derecho laboral para afrontar los retos del siglo XXI*, Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas, 22 de noviembre de 2006.
- , (1995), *Green Paper on Innovation*, European Commission, diciembre.
- Concha, J. y A. Solikova (2000), "Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza", en *Estudios Organizacionales*, núm. 76, Colombia, ICESI.
- García-Gutiérrez Fernández, C., J., Fernández Guadaño, J. C. García Villalobos, y M. Miranda Fernández (2004), "La red de información internet de la sociedad de la comunicación y del conocimiento promueve la generalización de la participación en los procesos de tomas de decisiones", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 49, CIRIEC-España. Citado por Sonia Benito Hernández

- en Las redes de cooperación de microempresas en España y la utilización de las TICs.
- Ghaloum, B. (2003), "Por una organización de la confianza", en *CIDOB d'Affaires Internationals*, mayo/junio, núms. 61-62.
- Mayer, R. C., J. H. Davis y F. D. Schoorman (1995), "An Integrative model of organizational Trust", en *Academy of Management Review*, vol 20. núm. 3.
- Miles, R. E., G. Miles, C. Snow, K. Blomqvist, y H. Rocha (2009), "The I-Form Organization", en *California Management Review*, vol. 51, núm. 4.
- Salanova, M., S. Llorens, E. Cifre, I. M. Martínez, y W. B. Schaufeli (2003), "Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study", en *Small Groups Research*, vol. 34, núm. 1.
- Tecnologías para la Colaboración (1997), *Windows TI Magazine* (s. f.), [recuperado 20 de marzo, 2003] de URL: <http://www.windowstimag.com/atrasados/1997/13_oct97/articulos/tecnologías.htm>. La revista desapareció durante 2008.
- Tunal, S. G. (2002), "La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México", en *Economía, Sociedad y Territorio*, Colegio Mexiquense, enero-junio, vol. III, núm. 11.

Otras fuentes

- Castells, M. (1999), *Globalización, identidad y Estado en América Latina*, PNUD, Santiago, <<http://mirror.undp.org/chile/desarrollo/textos/otraspub/Pub01/IDyest>>.
- Olivares, V. (2009), "Código Z: El malestar del bienestar", en *Reporte Indigo*, <<http://www.reporteindigo.com/articulo/codigo-zel-malestar-del-biene>>, [consulta: enero 2010].
- Rovira, B. (2008), *¿Qué es el estrés laboral?*, documentación <http://microsoft.com/spain/empresas/rrhh/estrés_laboral2.msp>, [consulta: Slipak, O. (1996), "Estrés laboral", en *Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica*, Alcmeon, <http://www.alcmeon.cpm.ar/5/19/a19_03.htm>].