

# UNA NUEVA ARQUITECTURA EN LA ERA DE LA GLO

Peter José Schweizer D.Sc. \*



## Resumen.

En el presente estudio se pretende ampliar la definición de arquitectura de las organizaciones hacia la «filosofía, el arte, la ciencia y la técnica de crear y operar espacios organizacionales para atender las necesidades y aspiraciones sociales y humanas». Esta visión de las organizaciones, más integral u «holística», permite señalar algunos enfoques nuevos para la era de la globalización. Una nueva era demanda modificaciones cualitativas en el funcionamiento de la sociedad humana en armonía con los requerimientos ambientales y las propuestas de desarrollo sustentable. Por supuesto, demanda cambios sustantivos en la formación de los profesionales en la Universidades, entre ellos los arquitectos.

## Summary.

Present study pretends to extend the definition of architectural organizations toward «philosophy, art, science and technics of creating and working on organizational spaces so as to fulfil the social and human needs and hopes». This image of organizations, more integral or «holistic», allows us to show some new approaches for the new age of globalization. A new era demands qualitative changes in the operating of the human society, keeping harmony with the ambiental demands and the sustainable development. Of course, it demands substantial changes in the preparation of all professionals at the Universities, including architects.

# DE LAS ORGANIZACIONES GLOBALIZACIÓN



*\* Doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE-UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2002 com formação centrada em gestão ambiental.*

*Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, 1997 com tese centrada em planejamento estratégico através de cenários. Especialista em planejamento pelo MIT/USA.*

## 2º Seminario Internacional de Arquitectos

# CULTURA E IDEOLOGÍA: LA ARQUITECTURA EN LA GLOBALIZACIÓN

## 1. Introducción

La aplicación del término arquitectura en el campo de los estudios de las organizaciones no es ninguna innovación. En su origen, arquitectura significa una concepción de un espacio que se realiza a través de una determinada construcción estética y funcional, con áreas delimitadas y destinadas a cubrir funciones sociales y/o necesidades humanas. Las organizaciones a que se hace aquí referencia pueden ser las productivas u otras, como es el caso de las Universidades y sus Escuelas para la formación de arquitectos.

La arquitectura, como una de las más antiguas manifestaciones de la cultura humana, nos ha enseñado, a lo largo de los siglos, la importancia de que los espacios construidos deben ser creados y diseñados en función de las necesidades y de las aspiraciones humanas. Asimismo, las organizaciones deben dejar de buscar adaptar las personas a sus objetivos y pasar a atender las necesidades humanas y, siempre que sea posible, sus aspiraciones.

Bajo el título de «arquitectura organizacional» han sido presentadas contribuciones destacadas que, por ejemplo, la definieron como «el arte de modelar el espacio organizacional para satisfacer necesidades y aspiraciones humanas»<sup>1</sup>. Esta definición aún es incompleta dado que la arquitectura de las organizaciones puede comprender, además del propia «arte de modelar», algo que antecede a ese arte que es el propio principio de la razón que define el sentido y la finalidad de una organización. La arquitectura organizacional, además de ser un arte, comprende, también la existencia de una ciencia que permite hacer del «espacio organizacional» una expresión de la historia del conocimiento y de las experiencias humanas. Finalmente, la arquitectura organizacional también demanda un conocimiento instrumental que presupone la existencia de la técnica. A través de esa técnica son establecidas las bases para la construcción operacional de una organización específica y son realizadas las modificaciones que ésta demanda a lo largo del tiempo.

En el presente estudio se pretende ampliar la definición de arquitectura de las organizaciones hacia la “filosofía, el arte, la ciencia y la técnica de crear y operar espacios organizacionales para atender las necesidades y aspiraciones sociales y humanas”. Esta visión de las organizaciones, más integral u «holística», permite señalar algunos enfoques nuevos para la era de la globalización. Una nueva era demanda modificaciones cualitativas en el funcionamiento de la sociedad humana en armonía con los requerimientos ambientales y las propuestas de desarrollo sustentable. Por supuesto, demanda cambios sustantivos en la formación de los profesionales en la Universidades, entre ellos los arquitectos.

Actualmente nos encontramos en una importante encrucijada de la historia en la cual la humanidad necesita urgentemente redefinir cómo pretende convivir con la naturaleza, con las necesidades de producción y consigo misma en el futuro inmediato. La devastación a que fueron sometidos los

---

<sup>1</sup> Nadler, David A. y otros (1994). *Arquitectura organizacional: chave para a mudanza empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

territorios, acompañada de la contaminación sin precedentes de los ríos y océanos, así como del aire, y el aumento de la pobreza y de la miseria, demandan reflexiones sobre el nuevo papel que deberán cumplir las organizaciones, entre ellas la Universidad, para cambiar, de forma considerable, este panorama en los próximos años.

Otro tipo de devastación se refiere al campo de la convivencia humana. Convivencia de las personas en las escalas familiar, comunitaria, urbana, regional, nacional e internacional, que después de dos guerras mundiales, no evolucionó hacia una situación mejor para las personas ni logró un mayor equilibrio ambiental ni en la distribución de ingresos. Era lo esperado después de tantos ejercicios de irracionalidad, en búsqueda del lucro a cualquier forma y de las ventajas individuales, realizados por la humanidad en el pasado siglo.

Al mismo tiempo en que ocurría la devastación a la cual nos referimos, las organizaciones eran creadas y han sido sistemáticamente destruidas en nombre del mercado, de la producción masiva y de la búsqueda de un consumo sin límites. Esto sólo ha logrado agravar las relaciones contractuales de los seres humanos con la naturaleza y con sus propias sociedades. En el campo de las organizaciones el problema más evidente que podemos observar, sin que se busque comprender sus causas reales, es el desempleo crónico que lleva a millones de personas a la marginalidad y a muchos países al caos.

Eliminado el maniqueísmo político que venía operando las relaciones internacionales durante casi medio siglo, fue ganando cuerpo una concepción denominada neoliberal que exacerbó aún más la propuesta de un mercado sin fronteras y de la producción masiva con agresión creciente a la naturaleza. La nueva propuesta, imposición dominante de un mundo manejado exclusivamente por un concepto de mercado sin fronteras, sólo logra abreviar aún más el tiempo de existencia de los recursos naturales no renovables y la reducción de los que podrían ser renovables y que se pierden ante el desperdicio y la irracionalidad en su uso.

La búsqueda de una función que sea esencial y al mismo tiempo sustentable para las organizaciones, en el siglo XXI, es el objetivo de estas reflexiones que estarán orientadas hacia una propuesta de una nueva arquitectura de las organizaciones que contemple un proceso de producción restringido en un nivel cualitativo de suficiencia y un mercado delimitado por su propia esencia<sup>2</sup>. Lo fundamental que debe ser proyectado consiste en el hecho de una nueva arquitectura de las organizaciones, capaz de concebir organizaciones para que sean subsidiarias y complementarias a las necesidades humanas, y no al contrario, como está ocurriendo hasta nuestros días.

Merece ser enfatizado que cuando hablamos hoy de «organizaciones», normalmente nos referimos a un tipo de entidad social dirigida hacia la consecución de finalidades productivas. Significa una

---

<sup>2</sup> Ramos, Alberto Guerreiro (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações*. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas.

<sup>3</sup>Ramos, Alberto Guerreiro (1981). Op. Cit.

<sup>4</sup>Resende, Ubiratan Simões. Cuarto Panel - «A teoria da delimitação dos sistemas sociais». *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, FGV, abril - junio de 1983.

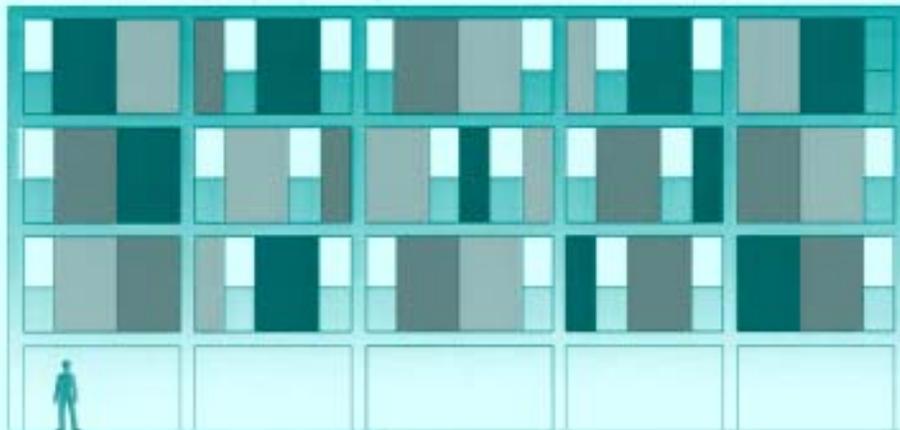
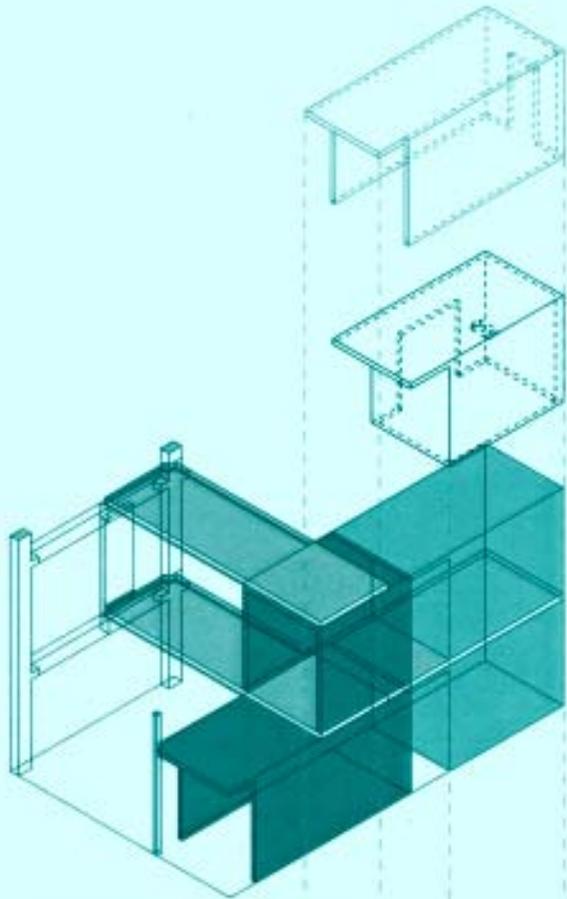
unidad de transformación de materia prima o de informaciones en productos acabados, en la forma de un bien concreto o también de información. En este documento el término «organización» gana una acepción más amplia, de acuerdo con lo propuesto por el sociólogo brasileño Guerreiro Ramos en su libro «La nueva ciencia de las organizaciones»<sup>3</sup>. En efecto, en un encuentro promovido por la Fundación Getúlio Vargas, en septiembre de 1982, a propósito de la vida y obra del profesor Guerreiro Ramos, uno de los participantes aclaró, de forma explícita, cuál es el concepto sustantivo de organización: «la organización a la que él (Guerreiro Ramos) se refiere no es sólo la organización formal o economicista. Es mucho más que eso, es el orden de la vida humana asociada, es la organización de las interacciones humanas<sup>4</sup>. De esa forma, y para los propósitos de este artículo, el concepto de organización trasciende los límites productivos y las relaciones meramente funcionales.

## 2. Arquitectura de las organizaciones y las personas

El trabajo generado en cualquier organización, por ejemplo una Universidad, es realizado por personas y, por lo menos por definición, debería estar dirigido a ellas. Esta es la razón por la cual la relación entre la concepción, el proyecto (estructuras, sistemas y procesos), así como el funcionamiento de las organizaciones, y las personas que las operarán, merecen ser evaluados, y muy probablemente, rediseñados. La Universidad de nuestros días capacita profesionales para los paradigmas del pasado y se cierra a los cambios de la nueva era.

En la actualidad, la concepción estructural y operacional de la arquitectura de las organizaciones tiene como finalidad adecuar las personas al trabajo que éstas les exigen. Las personas - conjunto de individuos - de acuerdo con esta concepción, corresponden solamente a un componente del mecanismo organizacional, junto con las máquinas, los equipos, los sistemas y las instalaciones requeridas por la operación. Por constituirse en la parte más compleja y de difícil estandarización, a pesar de los esfuerzos que para este fin se realizan a través del entrenamiento de contenido conductual, el individuo viene perdiendo sistemáticamente su posición en pro de las máquinas. El profesor, por ejemplo, pasa a ser un operador de computadora y nada más. La sustitución de personas, en las organizaciones, por mecanismos y sistemas, ha permitido al capital una autarquización para liberarse de legislaciones e instituciones como los sindicatos, que se proponen para defender las personas y los trabajadores de las organizaciones que los utilizan.

Por otro lado, la situación señalada anteriormente ha minado progresivamente uno de los fundamentos del actual sistema productivo: las relaciones capital - trabajo. Sin opciones, o mejor dicho, con cada vez menos opciones de empleo, la fuerza motriz de las economías, las personas, tienen apenas dos salidas: convertirse en capital o alienarse de lo que comúnmente es llamado el mercado. La primera alternativa se expresa en los movimientos por la creación de micro y pequeñas em-



PICH- AGUILERA. ARQUITECTOS, S.L.  
 Felipe Pich -Aguilera Baurier y  
 Teresa Batlle Pagés.  
 HOUSING BLOCKS "EL POLVORÍN".  
 ZONA FRANCA. BARCELONA CITY. 2001.  
 PUBLIC CLIENT.  
 NEW CONSTRUCTION.  
 Project. Project Direction.  
 Authors: Felip Pich-Aguilera and Teresa Batlle.  
 architects.  
 Project Director: Ángel Sendarrubias (Pich-  
 Aguilera. arquitectos).  
 Collaborators: G3, measurements and  
 economical studies.  
 PREFABRICATS PUJOL. factory.  
 INSTITUT CERDA. Consulting in renewable  
 energy.  
 Building Volume: 12.310 m2

presas. A su vez, la segunda, que en realidad representa la propia «falta de alternativa», viene alienando personas del «mercado», ya sea en el medio rural, en los minifundios de subsistencia, y también en las ciudades, principalmente en las grandes, donde el aumento de los miserables genera hoy una marginalidad institucionalizada que es operada por intereses políticos y electorales.

La mayoría de los que actualmente diseñan las organizaciones las proyectan apenas en términos de un organigrama formal y un proceso productivo en el cual las unidades de trabajo están asociadas, así como en la definición de las tareas que deben cumplir. Una Universidad, de esa forma, tiene de ofrecer conocimientos (normalmente técnicos) y diplomas. No obstante, esto no permite identificar las personas que componen tales unidades y carreras en términos de sus personalidades, sus relaciones propias y relaciones con el poder, la iniciativa individual, el compromiso de cada uno con los objetivos de la organización, además de otros factores que expresan el grado de complejidad del desempeño humano en un mundo globalizado.

Los modelos clásicos de concepción de las organizaciones, cerrados e inflexibles, mecanicistas u orgánicos, están siendo sustituidos por una visión de la organización como un sistema de interacción entre personas. Sin embargo, la idea de un ser humano limitado solamente a un factor o componente de la producción, no permitió, hasta hoy, una evolución práctica en el rumbo de una nueva arquitectura capaz de «diseñar» y concebir sistemas organizacionales sobre bases sociales. La máquina se convirtió, y es cada vez más importante, que las personas que las organizaciones aún están obligadas a mantener, se subordinan al chantaje que se les hace mostrándoles una opción ante el desempleo. Es exactamente el desempleo que hoy afecta desde el trabajador hasta el más alto ejecutivo con sofisticada formación profesional y académica; además de afectar el funcionamiento político de las entidades que los representan, que ya no luchan por mejores condiciones para el trabajador, sino apenas por mantener el empleo en las condiciones impuestas por el empleador. En realidad, la modernidad y el avance tecnológico representaron un retroceso importante en las condiciones que se le impusieron al trabajador que pasó a ser considerado como parte de una clase privilegiada solamente por disponer y poder mantener algún tipo de mismo empleo con remuneración decreciente.

### **3. La arquitectura de las organizaciones y el desafío ambiental**

El agotamiento de los recursos naturales no renovables y la extinción de parte de los recursos renovables consumidos por los excesos humanos, como es el caso de muchas especies de árboles y animales que ya no existen por la explotación extensiva realizada en siglos pasados, se constituye en el testimonio vivo de la forma irracional como vienen operando las organizaciones.

En este contexto se observa la existencia de una cantidad significativa de organizaciones productivas, como es el caso de las industrias contaminantes y fraccionadoras del ambiente natural y cultural. Esto nos lleva a afirmar que la ecuación del mercado: producir mucho y de mala calidad y al costo ambiental que fuera necesario para maximizar el lucro, debe ser revertida. Hoy ya se observan movimientos en esa dirección. La Universidad, en ese contexto, tiene una gran importancia en la creación de una conciencia colectiva local y planetaria.

Los excesos de confianza en el proceso técnico asociado al *laissez-faire* hace que las clases dirigentes mundiales consideren que el problema del agotamiento de los recursos naturales no renovables pueda ser siempre satisfactoriamente superado a través de la sustitución de nuevas fuentes de energía, tecnologías y modernos medios que se adecuarán «naturalmente» al conjunto de las necesidades humanas erróneamente caracterizadas como «demandas del mercado».

Hace más de veinte años, ya nos alertaba Guerreiro Ramos sobre el hecho de que «en los centros de investigación de vanguardia predomina el consenso de que la modernización y el desarrollo son inseparables de las prácticas predatorias, nocivas a la vida humana y a las funciones autorregulables del ambiente natural»<sup>5</sup>. Sin embargo, en este final de siglo no existe aún algún indicador de que la humanidad, a través de las clases dirigentes, esté imponiendo límites a los procesos de modernización y desarrollo. Éste sigue siendo la meta final a alcanzar, para la superación de los males crónicos que nos afectan de forma creciente, entre los cuales se destacan el brutal desempleo y la violencia contra el ambiente y, más que todo, en contra el ser humano.

---

<sup>5</sup> Guerreiro Ramos, Alberto. «Límites de la Modernización». Artículo publicado en: *Journal do Brasil*. Rio de Janeiro, mayo 20 de 1979.

El desarrollo que los países de América Latina han perseguido en los últimos años es resultante de la concepción tradicional, actualmente rebautizada como neoliberal, concepción mecanicista y lineal sobre el funcionamiento del sistema económico. Las deformaciones que fueron y se están acumulando a lo largo del camino, hacen que muchos filósofos modernos pierdan las esperanzas en la racionalidad humana, que sea capaz de revertir el funcionamiento del proceso productivo y, consecuentemente, de la concepción y el funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, es urgente revisar la arquitectura de las organizaciones para evaluar efectivamente las repercusiones de un funcionamiento destructivo y desintegrador sobre el ambiente natural y cultural en el campo y en la ciudad.

#### **4. Arquitectura de las organizaciones y la decisión política**

Cualquier intento de cambio del panorama existente hoy en América Latina requiere voluntad y decisión política. Aquí se entiende por política el arte y la ciencia de dirigir las relaciones y tomar decisiones en una organización privada o gubernamental.

En la actualidad los países periféricos, como los nuestros, están buscando insertarse de forma inconveniente en el ambiente de la denominada globalización, difundida como un nuevo paradigma, para alcanzar el progreso económico y social. El mundo es ahora visto como un mercado global y los países pierden, sistemáticamente, su identidad en función de un capital sin fronteras y sin ningún tipo de compromiso nacional, regional y social.

Por otro lado, el ciudadano, el individuo, continúa siendo el mismo, vinculado a la familia, a su comunidad local y a todos los valores que siguen orientando sus relaciones sociales. El hecho de tener acceso a canales de televisión de otros países o a la red de Internet, así como el acceso a productos importados de otros países, transforma al ser humano en un consumidor mundial incorporado a través de la globalización. Esa globalización aún no significa, en el nivel de vida y cotidianidad de las personas, alteraciones sustanciales en lo relacionado con el aumento de la cultura y de los ingresos, y menos aún, de mejoras en las condiciones de vida material o espiritual. Un panorama de inseguridad física y económica está generando una creciente desconfianza en las organizaciones, especialmente en aquellas de carácter político, que deberían representar una concentración de fuerzas para mejorar la vida individual y colectiva.

Una nueva arquitectura de las organizaciones debe ser el fruto de una nueva propuesta, ambientalmente viable, y de políticas concebidas en función de las personas y no de los componentes económicos que hoy predominan. Esto para que no se pierda el tenue convencimiento en las cualidades de la democracia, tan combatida en Brasil después de un cuarto de siglo de ejercicio de militarismo tecnocrático, de resultados muy conocidos y evaluados. El mejor ejemplo es la deuda externa en escala inadministrable y la destrucción sistemática y progresiva del sistema educativo, también de la Universidad, en escala continental.

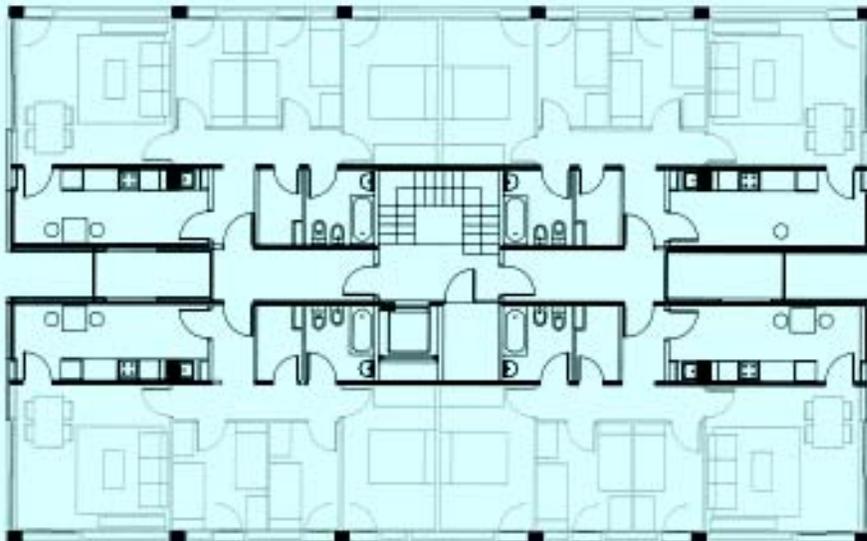
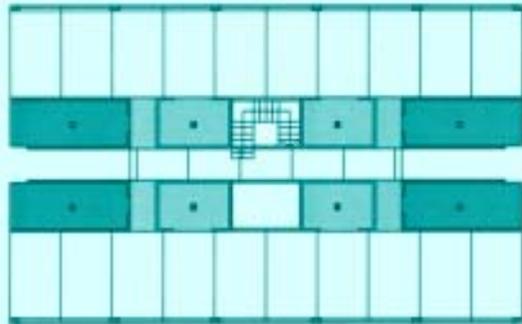
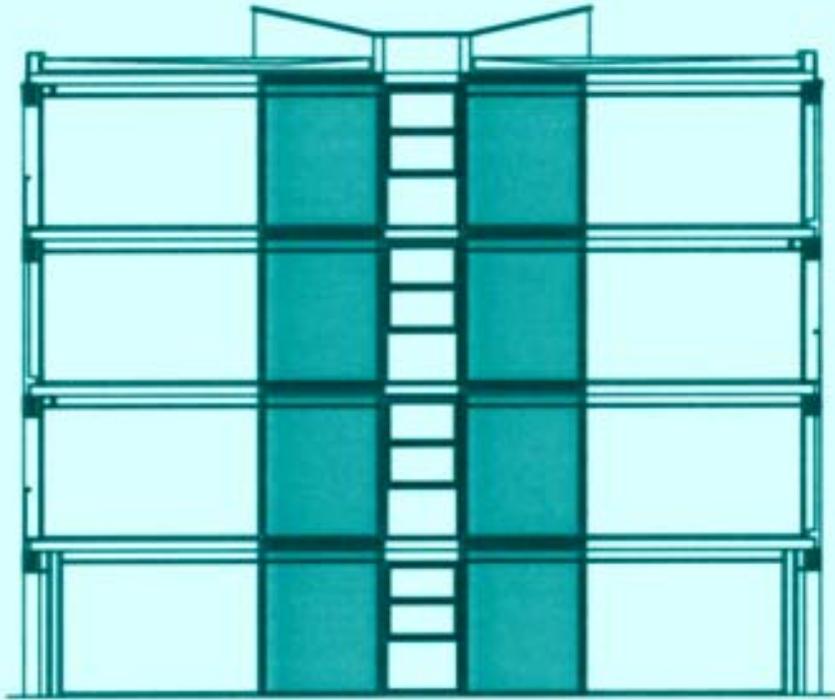
## **5.Arquitectura de las organizaciones y la administración del siglo XXI**

Una nueva arquitectura, para las organizaciones que conformen un marco de referencia para la acción humana en este siglo XXI, debe considerar algunos principios generales que sometemos a consideración de los que tienen interés por el tema.

### **5.1 Una estrategia centrada en las personas**

#### **5.1.1 Proponer la planeación con las personas y no para las personas**

Hasta hoy hemos estado planificando para la construcción de obras físicas, para la construcción de las ciudades, para las regiones, para los países, para las empresas, para el mercado. Sin embargo, nos olvidamos de planificar



PICH- AGUILERA. ARQUITECTOS, S.L.  
 Felipe Pich -Aguilera Baurier y  
 Teresa Batlle Pagés.  
 HOUSING BLOCKS "EL POLVORÍN".  
 ZONA FRANCA. BARCELONA CITY. 2001.  
 PUBLIC CLIENT.  
 NEW CONSTRUCTION.  
 Project. Project Direction.  
 Authors: Felip Pich-Aguilera and Teresa Batlle.  
 architects.  
 Project Director: Ángel Sendarrubias (Pich-  
 Aguilera. arquitectos).  
 Collaborators: G3, measurements and  
 economical studies.  
 PREFABRICATS PUJOL. factory.  
 INSTITUT CERDA. Consulting in renewable  
 energy.  
 Building Volume: 12.310 m<sup>2</sup>

con las personas afectadas. Discursos vacíos sobre una planificación participativa no han logrado resultados concretos. Solamente han escamoteado y legitimado decisiones «de arriba hacia abajo», bajo el manto de la eficiencia técnica y sin demostrar nunca una real eficacia humana y social. En la Universidad se hace fundamental planificar no solamente con los profesores o con los dirigentes sino con los alumnos y representantes de la población local (con la participación de la comunidad).

La racionalidad ha sido apenas la del «mercado», desconociéndose el valor humano, las necesidades de sustentabilidad de la humanidad y de su ambiente natural. El mejor ejemplo de eso ha sido el desempleo al cual han sido sometidos millones de personas en todo el mundo, además de otros millones de personas que jamás tuvieron acceso a un empleo formal, ni urbano ni rural.

La planificación con las personas significa, en las organizaciones de este siglo, oír a los interesados y afectados por las acciones del gobierno o de las empresas, en la discusión de los asuntos relevantes y en la toma de decisiones, que puedan afectar sus vidas. Existen precedentes importantes que nos permiten garantizar la viabilidad de este procedimiento, como práctica posible y generalizable.

### **5.1.2 El proyecto como referencia fundamental en las iniciativas humanas**

La existencia previa de proyectos centrados en las personas y sustentables ambientalmente debe ser un requerimiento básico para las organizaciones del futuro. Hasta el presente el proyecto ha tenido como foco la rentabilidad de las iniciativas, apoyada en las relaciones de costo-beneficio económico; la construcción de elementos físicos; la viabilidad para los financiadores. Sin embargo el proyecto no se transformó en un recurso organizacional para garantizar a la sociedad la concreción de iniciativas capaces de lograr que la vida humana pueda ajustarse al medio natural que la rodea y le da sustancia. Nos referimos no solamente a los proyectos de arquitectura e ingeniería sino también a los proyectos económicos y sociales.

El desconocimiento de las organizaciones formales en relación con miles de personas condenadas a una vida miserable en asentamientos humanos precarios, en las ciudades (tugurios, invasiones y otros) y en las áreas rurales demuestra la inexistencia de proyectos que consideren a la población como un todo y no solamente a los grupos privilegiados como se ha hecho hasta ahora. La Universidad tiene un papel destacado en ese campo.

### **5.1.3 La optimización en el uso de la energía y la eliminación de los desechos**

Uno de los aspectos característicos de la sociedad, centrada en el mercado, ha sido el mal uso de la energía y la creciente generación de dese-

chos. Esto último se convirtió en un requerimiento, puesto que del desperdicio pasó a depender la producción de nuevos bienes para la población mundial, que tiene acceso a ellos. Entre más rápido un objeto es eliminado, más posibilidades existen para que el denominado mercado se amplíe con nuevas demandas que generen lucro para las organizaciones privadas, que lo producen.

En el caso de la energía ya existe un embrión de conciencia en algunas organizaciones, en distintas partes del mundo, de que el manejo de los recursos energéticos no debe estar subordinado al lucro de las empresas sino a la atención global de la población, sin con que con ella sean afectadas las condiciones ambientales actuales y las futuras, condiciones de las cuales dependerán todas las nuevas generaciones.

#### **5.1.4 Hacer de la satisfacción personal de sus necesidades esenciales (físicas y espirituales) el foco del proceso productivo**

La reducción del ser humano a la simple condición de “consumidor” en un mundo considerado apenas como «mercado globalizado» hizo que la dimensión humana se diluyera. De esta manera, quedaron visibles apenas las necesidades biológicas capaces de ser manipuladas psicológicamente a través de la propaganda en donde el comportamiento humano no difiere del animal. La Universidad es una de las organizaciones que puede cambiar esta visión deformada que nos ha sido impuesta.

Una nueva arquitectura de las organizaciones centrada en la persona, una Universidad centrada en el alumno, no como consumidor sino como ser integrado de forma holística a la naturaleza hará que se transformen las relaciones locales, nacionales y mundiales. La satisfacción del ser humano estará armonizada con los requerimientos ambientales globales existentes.

#### **5.1.5 Construir escenarios sustentables**

Es cada vez más importante planificar mirando hacia el futuro y analizando sus requerimientos básicos o esenciales. Para ello, es necesario elaborar escenarios que permitan analizar la posible evolución de las situaciones que afectarán a las personas y a la estructura ambiental, con la cual conviven y de la cual dependen. Las Universidades tienen que mirar hacia el futuro y a los profesionales, que la sociedad podrá demandar, y no quedarse estáticas formando profesionales, que no tendrán, al graduarse, ninguna inserción en la sociedad, sea como emprendedores o como empleados, públicos o privados.

## **5.2 Fortalecer la condición del ser humano y del conocimiento humano**

### **5.2.1 Sustituir el entrenamiento por la capacitación**

En pasado siglo los seres humanos fueron entrenados, es decir, mecánicamente condicionados y ajustados para cumplir rutinas predeterminadas, donde la inteligencia ha sido sustituida por el condicionamiento a las tareas (enfoque comportamental) demandados por las máquinas.

El ser humano no debe recibir un entrenamiento conductual, de la misma forma como se entrenan a los animales. Debe ser capacitado para realizar trabajos de interés personal y social. Debe ser despertado hacia un nuevo sentido de responsabilidad y solidaridad con sus semejantes, con su comunidad y con la naturaleza, de manera que se armonice con ella en una convivencia sustentable. La Universidad forma personas con conocimiento universal y no técnicos operacionales.

### **5.2.2 Desarrollar nuevos talentos**

Los seres humanos tienen una capacidad increíble de adaptación, de percepción y creatividad, que merece ser estimulada no sólo para el desarrollo personal, sino principalmente para el desarrollo social y global, en ámbitos organizacionales.

Entramos en una nueva era en la cual no bastan los conocimientos especializados. Es imprescindible promover un conocimiento, en sintonía con la naturaleza, conocimiento que sea capaz de despertar nuevos talentos en condiciones de desarrollar conocimientos científicos y artísticos que contribuyan substantivamente al progreso de la humanidad. La Universidad tiene una responsabilidad primordial en ese aspecto.

### **5.2.3 Priorizar una educación holística**

Este es, indudablemente, el campo en el cual es más notoria la regresión humana. La educación formal estuvo más orientada al cumplimiento de determinadas rutinas que a la preparación de las personas para la vida, la convivencia social democrática, la creatividad y la inserción productiva.

Miseria y segregación, guerras y destrucción ambiental han llegado a niveles nunca antes observados en el mundo, haciendo del ser humano solamente un espectador de las noticias sobre ese proceso de desagregación del ambiente físico y del ambiente cultural. Sin una reversión en el ámbito educativo, campo que merece ser enteramente repensado, no se logrará alcanzar, en el siglo de la globalización, la nueva arquitectura organizacional planteada en este texto.

#### 5.2.4 Reemplazar la competencia por la cooperación

En el final de siglo XX, cuando la competencia fue llevada a los extremos, fue posible verificar que la disputa en el violento proceso de competitividad profesional generó resultados desastrosos en términos humanos.

Es pues importante valorar una nueva forma de cooperación en la cual los valores individuales sean estimulados y permitan sumar, fortalecerse, y no tengan que anularse en una disputa febril por el éxito y por la riqueza material o por posiciones profesionales.

Una nueva sociedad se formará ahora, con conciencia ecológica y social, con base en la práctica efectiva de la cooperación a nivel individual, local así como en el ámbito de las naciones.

#### 5.2.5 Reducir los controles y fortalecer las responsabilidades

La herencia fascista, del pasado siglo, generó la concepción de que lo fundamental está en la existencia de mecanismos de control para que las personas funcionen como máquinas. Esto significa que sean eficientes y garanticen las ganancias de las empresas. La contribución humana quedó reducida al trabajo asalariado que hoy se encuentra en crisis en todo el mundo, en la medida en que las máquinas sustituirán progresivamente el trabajo de las personas.

Para fortalecer la condición de ser humano será indispensable que éste asuma nuevas responsabilidades, individuales y colectivas, para que no sea solamente dependiente de organizaciones públicas y privadas, como ciudadano o empleado, sino que sea actor y activo en el proceso de construcción de una nueva sociedad mundial solidaria. Seamos, pues, líderes en ese proceso en el cual somos actores y no, como en el pasado, espectadores. Que la Universidad amplíe los espacios para que eso pueda ocurrir ■■

### Bibliografía

NADLER, David A. y otros (1994). *Arquitetura organizacional: chave para a mudança*

empresarial. *Rio de Janeiro: Editora Campus.*

RAMOS, Alberto Guerreiro (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das*

riquezas das nações. *Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas.*

RESENDE, Ubiratan Simões. Cuarto Panel - "A teoria da delimitação dos sistemas

sociais" *Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro, FGV, abril - junho de 1983*

GUERREIRO, Ramos, Alberto. "Limites de la Modernización". Artículo publicado en:

*Jornal do Brasil. Río de Janeiro, mayo 20 de 1979.*