Guías para la transformación

Maite Darceles

:b:a:i:
berrikuntza agentzia
agencia de innovación

BFA DFB
Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Maite Darceles Tife (Hondarribia, 1971) es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. Como gerente de Garela, asociación empresarial del mundo de la pesca, ha impulsado procesos de reflexión y cambio en este sector. Recientemente inicia su andadura en el mundo de la consultoría de la mano de Hobest Consultores, actividad que conecta con muchas de las inquietudes que se reflejan en sus escritos.

mdarceles@hobest.es

Guías para la transformación

Maite Darceles

:b:a:i:
berrikuntza agentzia
agencia de innovación

BFA
DFB
Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Licencia:
El contenido de este libro se publica, por expresa voluntad de su autora y editor, bajo las mismas condiciones de protección de la propiedad intelectual que el tradicional Dominio Público. Puede por tanto, copiarse, reproducirse y citarse libremente por cualquier medio, siempre que se reconozca la autoría y se respeten los derechos morales de la autora y editor.
Las ilustraciones se publican bajo la licencia siguiente:

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/

Autora:
Maite Darceles
mdarceles@hobest.es
www.maitedarceles.blogspot.com

Ilustraciones:
Leire Iparragirre
T. 652739445
leireipar@hotmail.com
www.leireipar.blogspot.com

Edita:
BAI Agencia de Innovación de Bizkaia
Sabino Arana, 8
48013 Bilbao
T. 944 395 622
F. 944 278 005
bai@baibizkaia.net
www.bai.bizkaia.net

D.L. BI-237-09
ISBN: 978-84-7752-442-4

Edición Digital (Versión 1, 4.03.2009)

berrikuntza agentzia
agencia de innovación

Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

A Ekain y Beñat

"¿Qué os quiero ofrecer?"

Esa pregunta movió algo dentro de mí

PRÓLOGO

¡Vivimos tiempos de cambio y transformaciones! Es algo que nunca ha dejado de ocurrir. Nada hay más consustancial a la vida que el propio cambio.

Siempre ha sido así, pero en estos momentos lo sentimos más real que nunca. Tras un largo ciclo de bonanza económica nos encontramos sumidos en una situación en la que se cuestionan algunos de los cimientos en los que se ha basado nuestro modelo de crecimiento económico. ¡Es momento para reflexionar, debatir y actuar!

Para avanzar en este debate es preciso reflexionar sobre los cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo y de las organizaciones. Es preciso identificar esquemas mentales limitadores y buscar nuevas interpretaciones de la realidad que permitan convertir amenazas en oportunidades.

En esta obra se recogen una serie de propuestas que nos parecen significativas. Maite Darceles inicia el punto de partida de su reflexión en la constatación de que el conocimiento se ha convertido en el factor masivo de producción y la principal fuente de competitividad de las organizaciones. Y en el cambio que ha sufrido la esencia de trabajo es donde están los indicios para la transformación de la realidad y la sociedad.

Ello pone en cuestión las lógicas en las que se basa la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Propone el diseño de organizaciones vivas para las personas que las componen, ya que de éstas emergerán nuevas formas de competitividad más potentes, más plenas. Plantea, así mismo, una serie de guías para la transformación que pueden ayudar a avanzar en esta dirección, entre las que destaca las siguientes:

- Propiciar contextos que den cauce a las personas para que desplieguen todo su potencial.
- Aligerar el peso de las estructuras y dar el protagonismo a las personas aumentando su capacidad de decisión.

- Dar plasticidad a la organización para desenvolverse en entornos complejos, inestables y llenos de incertidumbre.
- Distribuir el poder y democratizar la organización para posibilitar que se desplieguen la motivación, los deseos, la participación… ahondando en formas de autoorganización.
- Evitar espacios o mediatizaciones innecesarios entre conocimiento-decisión-acción.
- Concebir las personas como fines de las organizaciones y no como sus recursos.

En línea con estos planteamientos, desde el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia estamos convencidos de que las personas somos las protagonistas clave de la trasformación de las organizaciones de Bizkaia.

Las instituciones vascas estamos haciendo una apuesta clara por el impulso de la innovación como factor de competitividad. Si bien innovar hoy plantea la necesidad de reflexionar sobre el propio concepto de innovación.

Porque la innovación no es algo externo al trabajo, sino que se genera en la propia realidad del trabajo, cuando se conecta el trabajo de las personas y de los equipos con sus deseos, sus ilusiones, con lo que tienen poder para hacer.

En este sentido, a través del Plan Integral de Innovación Empresarial, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia pretende poner a disposición de las empresas servicios y recursos económicos para que estos procesos de transformación se vayan materializando, para demostrar con acciones reales desarrolladas en nuestras empresas que dar mayor protagonismo a las personas es rentable, genera riqueza, permite retener talento en nuestras organizaciones y, en definitiva, mejora la competitividad de nuestro tejido empresarial.

¡Tenemos reto por delante! Dada su dimensión y lo que nos jugamos como sociedad es momento para unir esfuerzos y propiciar movimientos sociales y económicos capaces de desarrollar proyectos diversos que transiten hacia formas de entender las organizaciones de una manera más humanizada, hacia estrategias competitivas basadas en las personas.

Para ello es preciso tomar la palabra, generar conversaciones y establecer cursos de acción que construyan un nuevo futuro. Confiamos en que esta publicación junto con otras muchas contribuya a este proceso apasionante.

¡Vivimos tiempos de retos y oportunidades! ¡Es nuestra hora!

Izaskun Artetxe
Diputada de Innovación y Promoción Económica de Bizkaia

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS 13

0. INTRODUCCIÓN 17

1. CONCEPTO DE CONOCIMIENTO 21

2. UN MODELO BASADO EN LA CENTRALIDAD DE LA MÁQUINA 25
Antecedentes de nuestras formas de trabajo 25
Superar la concepción organizativa y el management imperantes 28
Esquemas mentales que subyacen 34

3. LOS NUEVOS CONTEXTOS: LA CRECIENTE COMPLEJIDAD 45

4. CONOCIMIENTO COMO FACTOR PRODUCTIVO 49
Del trabajo físico al trabajo cognitivo 49
Conocimiento e información 50
Factor masivo de producción 52
Excedente de subjetividad del trabajo del conocimiento 56

5. REFORMULACIONES Y EXTENSIONES DEL MODELO IMPERANTE 59
¿Gestión de personas? 60
Elementos periféricos 64

6. ORGANIZACIONES BASADAS EN LA CENTRALIDAD DE LAS PERSONAS 69
Hacia un nuevo paradigma 70
Propiedades y características de la organización viva 74

7. ALGUNAS CLAVES PARA LA MIGRACIÓN 81
Claves y tránsitos versus modelos 81
Revolucionar el concepto de intervención 82
Intervención avanzada: despliegue extensivo 87
Autogestión y niveles de gestión 89

EPÍLOGO 93

BIBLIOGRAFÍA 95

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Hace algo más de un año hubo un cruce de estrellas que me hizo sumergirme en este proyecto que me ha resultado apasionante. El Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia estaba buscando algún texto que ya existiera o que alguien elaborara ex novo para conceptuar de forma divulgativa sobre la transformación organizacional. Había experiencias de procesos muy interesantes que se estaban desarrollando. Se trataba, por tanto, de analizar en profundidad procesos de transformación relevantes para llegar a algunas claves, conceptos, ideas-fuerza de las que sacar conclusiones y enseñanzas; y llegar con ello a una *tentativa* de cuerpo conceptual que nos permita y oriente a centrarnos en lo verdaderamente importante en estos procesos, es decir, que nos permita distinguir el grano de la abundante paja.

Alfonso Vázquez ha sido una referencia clave en esta travesía. Precisamente sus trabajos en el mundo de la consultoría se caracterizan por romper moldes y avanzar hacia el tipo de escenarios sobre los que queríamos conceptuar, es decir, organizaciones que marchan hacia una mayor competitividad en el mercado, a la vez que aumentan su grado de humanización. Además, elabora continuamente, haciendo que cada proceso de transformación sea genuino y se desarrolle *desde* el propio colectivo y no *hacia* un modelo ideal al que se aspira. Por tanto, el trabajo de campo se ha enfocado a analizar experiencias, próximas en su filosofía a los planteamientos de Alfonso Vázquez, y analizarlas, además, desde su prisma de comprensión, lo que ha requerido un estudio en paralelo de sus elaboraciones y enfoques. La relación de amistad que me une a él ha sido viento a favor en toda esta travesía.

Conocer en profundidad las experiencias de procesos de transformación ha sido todo un privilegio. Cuando entramos en las entrañas de las organizaciones y el mar de subjetividades que abarca, si bien resulta una experiencia absolutamente enriquecedora personalmente, no es fácil hablar libremente de ello: de lo que ves, de lo que interpretas. Puede haber subjetividades que se sientan amenazadas por

una palabra, por una interpretación. Puede haber juegos de poder actuando e intentando contener lo emergente, a través, por ejemplo, de construir otros relatos en los que sientan que su posición queda más protegida. Todo ello es razonable y comprensible. No es casual que destaquemos la *valentía* como una de las actitudes clave en el desarrollo de estos procesos.

Han sido meses intensos de conocer y analizar experiencias, conceptuar y aplicar los conceptos a otras lecturas y vivencias. De toda esta investigación y reflexión nace este texto que se presenta como unas **guías para la transformación** de las organizaciones. Nada de lo dicho es definitivo, no está terminado. Son excusas para iniciar conversaciones, para crear inquietud, para seguir profundizando…

Hay muchas otras personas a las que debo agradecer su apoyo y colaboración para que este trabajo haya sido una realidad: a los gerentes y demás personas de las organizaciones que hemos investigado, a las personas del Servicio de Innovación del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia por darme esta oportunidad y creer en mí, a las personas de BAI por encargarse de todo el tema de la edición, a Amaia Imaz por elaborar la traducción base, a Leire Iparragirre por traducir las palabras a imagen, a Itziar por todos los bocetos y por animarme, a mi familia que siempre me apoya, a Xabi por tantas cosas y por esperanzas compartidas, a mis compañeros de Garela a los que he aburrido con interminables reflexiones en voz alta, a las personas de los distintos Foros en los que participo, a las personas de Hobest por el tipo de apuestas que han hecho en su recorrido y por la que ahora mismo están haciendo, y a otra mucha gente que me ha enseñado a ver lo poco que sé y todo el inmenso mundo que hay por apre(he)nder.

La elección de formas de licencia libres (dominio público y Creative Commons) pretende ser coherente con nuestra pretensión de dar la mayor difusión posible al libro y a sus planteamientos para que puedan ayudar en el proceso del cuestionamiento profundo (de muchas) de las realidades que nos rodean. Crear red en torno a planteamientos convergentes o consistentes con los que exponemos para que se retroalimenten y enriquezcan entre sí es necesario si queremos avanzar. Por ello, cualquier forma de contacto que quieras establecer para dar, pedir, preguntar, informar, advertir, sugerir… será bienvenida.

0. INTRODUCCIÓN

El conocimiento es la clave, pero todos no decimos lo mismo

Así como en otras épocas el factor productivo más relevante fue la máquina, ligada a la tecnología que ella incorporaba, en la era que vivimos hoy el factor productivo clave es el conocimiento.

La idea de la centralidad del conocimiento está bastante extendida y cada vez más. Pero el nuevo escenario que se abre desde esta centralidad se aborda desde formas de comprensión de la realidad muy distintas. Y con ello, las propuestas de acción para mejorar nuestra posición, para afrontar los retos y desafíos que se nos presentan y para avanzar en nuestras organizaciones y sociedades son, también, radicalmente distintas. El hecho, pues, de coincidir en la formulación de que "el conocimiento es hoy la clave" no es suficiente para establecer una relación de proximidad entre distintos enfoques. Y esto es algo que debes tener claro para no "meter en el mismo saco" ideas y propuestas que, en apariencia, puedan sonar similares o parezca que hablan de lo mismo. De hecho, en muchos foros y encuentros a los que he tenido ocasión de asistir es muy habitual escuchar esta idea de que "en el fondo todos decimos lo mismo" y esto no es verdad. A pesar del uso de palabras y conceptos similares para explicar la realidad actual, según quién las pronuncie, su significado puede ser muy distinto y alterar completamente el sentido de una formulación.

Esquemas mentales que nos limitan

Sirva esta introducción para animarte a desarrollar una actitud crítica con lo que oyes, lees y ves sobre estos –y otros– temas. Precisamente este trabajo se asienta, en gran parte, sobre la idea de que muchas de las soluciones (de moda) que se nos proponen no consiguen aquello que predican porque parten de unos esquemas mentales anclados en el pasado, en realidades que *ya no están fuera*.

Nuestros esquemas mentales condicionan nuestra explicación o comprensión de la realidad. Distintas formas de comprenderla nos llevan así a debates intelectuales; más profundos o más superficiales, más tácitos o más explícitos. Discutir sobre cómo entendemos la realidad es algo que nos divierte y puede llegar a apasionarnos. Desde la discusión sobre si el balón entró o no en la portería a los derechos y obligaciones que tienen los inmigrantes, pasando por el acierto o no de tal o cual frase o actuación de determinado personaje público.

Pero, más allá de condicionar nuestra comprensión de la realidad y, con ello, nuestras conversaciones y discusiones, los esquemas mentales condicionan, por supuesto, nuestra acción; subyacen a nuestras ideas y acciones sin que seamos conscientes de ellos.

Abriendo caminos

Por ello, uno de los esfuerzos más decididos en este trabajo será el de intentar que se entienda lo limitadores que pueden ser los esquemas mentales cuando responden a una realidad que ha sido superada o modificada, y, con ello, hacer ver la necesidad de comprender y ver *de otra manera* para poder avanzar en la nueva realidad.

Vamos a requerirte que leas este texto con la disposición de abrir tu mente a nuevas formas de comprensión. Pero esperamos que practiques la actitud crítica también, por supuesto, con relación a los conceptos e ideas que ofrecemos en este texto, de manera que, por vías de interrelación que posteriormente podamos establecer a través, por ejemplo, de las nuevas tecnologías, nos enriquezcamos mutuamente.

Nos gustaría que este trabajo pudiera servirte para que empieces a abrir tus propios caminos de exploración, quedándote con aquello que más te va a ayudar para *actuar* en la complejidad del mundo en la que nos está tocando vivir. No ofrecemos soluciones milagrosas, ni nada parecido, pero esperamos desmontar algunas que se presentan como tales, porque no existen. Las verdaderas soluciones se construyen partiendo de lo que uno tiene, de la superación de esquemas mentales limitadores y de nuevas interpretaciones de la realidad que permitan convertir (algunas) amenazas en oportunidades y (algunos) sueños en realidad. Si, con la lectura de este texto, conseguimos que te convenzas de ello y descreas de las soluciones milagrosas, podremos darnos por satisfechos.

Qué diferencia a este trabajo de otras propuestas

Para algunos lo dicho hasta ahora quizá sea muy teórico y quieran ver a qué nos referimos en la práctica con todo esto. Bueno… tengan un poco de paciencia. Las ideas y concepciones que manejamos no son habituales, por lo que vamos a requerir una cierta profundización en algunos conceptos para que se pueda llegar a una comprensión y a su utilidad práctica.

Por decirlo con brevedad, la mayoría de las propuestas no cuestionan las concepciones imperantes de organización, trabajo o dirección, sino que parten de ellas, se construyen sobre ellas y encajadas en ellas. Pero resulta que los esquemas mentales ampliamente extendidos sobre organización, trabajo y dirección o gestión nacieron de una realidad muy distinta a la actual. Nacieron de una realidad en la que el factor clave era la máquina, mientras que hoy el factor clave es el conocimiento. Esto supone una diferencia radical que modifica los pilares sobre los que se asientan los esquemas subyacentes a nuestra comprensión y actuación sobre la realidad de las organizaciones. Si se tambalean sus pilares, las concepciones vigentes, por muy arraigadas que estén en nuestras mentes, no nos sirven; nos limitan.

En estas líneas, por tanto, tenemos un triple objetivo. Pondremos en cuestión la forma habitual de concebir la organización, el trabajo o la gestión. Lo haremos desde la demostración de que las propuestas que surgen sin ese cuestionamiento resultan infructuosas. A su vez, propondremos nuevas pistas para la concepción de estas realidades, de manera que, desde estos nuevos esquemas, podamos avanzar realmente en la transformación de nuestras organizaciones para que sigan creando riqueza y aportando valor a la sociedad.

1. CONCEPTO DE CONOCIMIENTO

Más amplio que saber técnico

En algunos contextos se utiliza una concepción bastante restrictiva del conocimiento. Por ello, creemos necesario hacer esta pequeña puntualización para enmarcar adecuadamente el uso que a lo largo del texto vamos a hacer de este concepto.

No vamos a dar una definición; muchos estudiosos sobre el tema convienen en que definir el conocimiento es algo muy –demasiado– complejo. Pero a veces su significado queda restringido al meramente técnico o académico. En ese sentido diríamos, por ejemplo, que *se adquiere* en las universidades y en las aulas y *se crea* en laboratorios y otros centros de investigación, *transmitiéndose* de quien *tiene* el conocimiento a quien no lo tiene.

"En nuestra empresa hemos empezado a entender que el conocimiento es algo presente en todo lo que hacemos. Todos actuamos desde nuestro propio conocimiento. Y esto ha cambiado la forma en que entendemos muchos aspectos de la organización hoy."

Así, cuando utilizamos ese enfoque (restrictivo), no solemos pensar en una madre al hablar de conocimiento, sí en un ingeniero (evidentemente, no se aprende a ser madre en la universidad…). No pensamos en el pescador, sí en el profesor. Tampoco en los operarios, sí en el informático. Tampoco en el futbolista, sí en un científico…

En este texto, en cambio, utilizaremos el conocimiento en un sentido más amplio. Nos referimos al tipo de conocimiento que atesora, manifiesta y despliega la madre, el ingeniero, el pescador, etc.

Nos alejamos de la idea del conocimiento que se adquiere de forma escalonada, para entenderlo como el resultado de múltiples y muy diversas vivencias.

Pensamiento, emoción y acción

La ciencia se fundamenta en un intento continuo de separar el conocimiento (en sentido restrictivo) de todo aquello que se mueve entre la creencia, la opinión o la intuición. Desde nuestro enfoque,

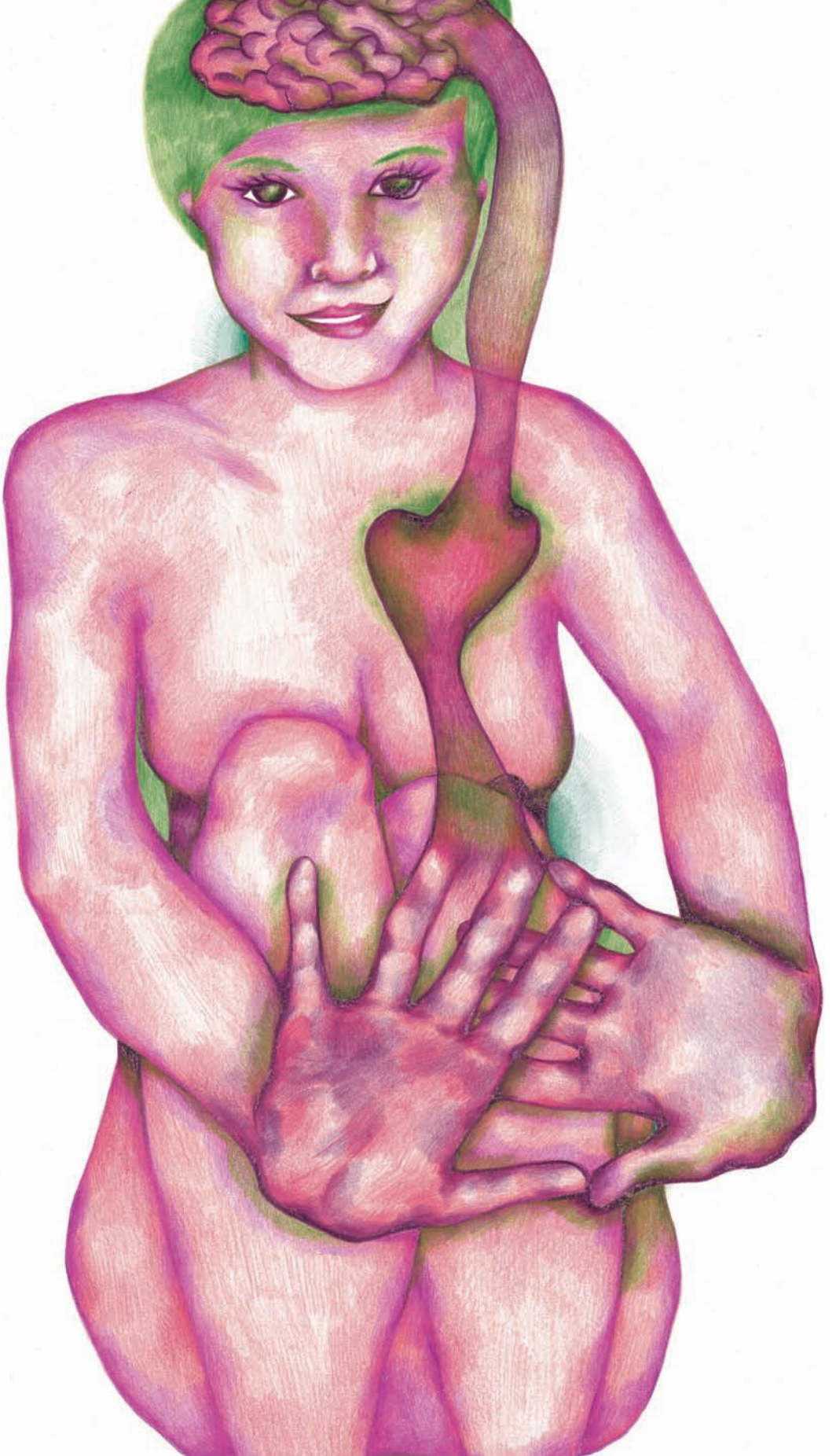
esta distinción no es en absoluto relevante, ya que las actitudes y los esquemas mentales, las creencias y las autolimitaciones, los sueños y los proyectos, son también manifestaciones de *nuestro conocimiento*.

En nuestra vida, en todos sus ámbitos, y, por supuesto, también en lo que se refiere al trabajo, desplegamos nuestro conocimiento en mil formas. Nuestra acción se basa en conocimiento (*nuestro* conocimiento), nuestra no acción también, nuestros sueños, nuestros deseos, nuestras necesidades y hasta nuestros sentimientos están influidos por nuestro conocimiento y nuestras habilidades son manifestaciones del mismo. Desplegamos muchísimo conocimiento que calificamos como *intuitivo*, es decir, aquel que aplicamos sin ser plenamente conscientes del proceso mental que seguimos. Se suele decir que la parte racional o técnica en la toma de decisiones es sólo del 20%[1]. ¡Desde un enfoque restrictivo del conocimiento estaríamos delimitando su alcance a ese 20%!

> En definitiva, estamos hablando de la integración que en todas las personas se da del **pensamiento, el deseo y la acción** (Vázquez, 2008); de la combinación indisociable de lo que pensamos, sentimos y deseamos y hacemos.

Pensemos en un guitarrista. Ejercita su técnica a través de la repetición, con la que sus dedos van adquiriendo una espectacular rapidez. Ejercita su musicalidad y capacidad interpretativa escuchando activamente otras interpretaciones musicales o percibiendo otras formas de arte. El momento de la ejecución de la obra es la demostración de su habilidad, que entendemos necesariamente como una *expresión de su conocimiento* o de la interacción simultánea entre su mente consciente, su sensibilidad y el movimiento de sus dedos y su cuerpo.

[1] FRÍAS, Javier: "La inteligencia emocional ayuda a trabajar mejor", El Diario Vasco, 14/12/2007.



2. UN MODELO BASADO EN LA CENTRALIDAD DE LA MÁQUINA

Más adelante centraremos nuestra atención en el cambio en la esencia del trabajo que se está produciendo en la actualidad. Pero antes de hablar de ello vamos a hacer un poco de historia para contextualizar mejor el cambio actual. Así, nos remontaremos muchas décadas atrás para apuntar hacia el anterior cambio en la esencia del trabajo que se produjo y pondremos de manifiesto hasta qué punto somos aún **herederos** de aquello, es decir, hasta qué punto *el modelo imperante se erige sobre la centralidad de la máquina*.

El modelo imperante

Continuamente nos referiremos en este texto a la idea del modelo imperante. Este es un concepto introducido, al menos en el sentido en que aquí lo usamos, por Alfonso Vázquez (1998).

Todo este texto es, de alguna manera, un intento de acercamiento al concepto de lo imperante y a la necesidad de su superación hacia otras formas de organización diferentes, por lo que intentar acotar ahora mismo su significado en un par de líneas sería poco prudente. Sí diremos que este concepto refleja la realidad de un modelo de organización agotado, porque se cimenta sobre principios e ideas no vigentes en los nuevos contextos, construidos en un contexto de centralidad de la máquina; también que refleja los obstáculos que el modelo opone buscando su perpetuación. A lo largo del texto trataremos de argumentar y llenar de contenido lo dicho en este párrafo.

ANTECEDENTES DE NUESTRAS FORMAS DE TRABAJO

Aparece el trabajo maquínico

La era industrial introdujo un cambio sustancial en la esencia del trabajo. Los agricultores, artesanos y mercaderes de la era preindustrial eran trabajadores cuyo proceso de aprendizaje a lo largo de su vida activa les convertía en mejores agricultores, artesanos o mercaderes. Podemos decir, por tanto, que eran trabajadores del conocimiento, ya que su actividad era una manifestación de *su conocimiento*.

Una de las claves que caracterizan al **trabajador del conocimiento** es que aprende de su actividad, despliega lo que sabe desde ella y la va definiendo desde su conocimiento.

La industrialización *inventa* una nueva forma de trabajo. Un trabajo que se organiza en torno a la máquina, complementa a la máquina y debe tener un comportamiento similar al de la máquina. Es a esto a lo que nos referimos con la expresión de *trabajo maquínico*.

- En la cadena de montaje el trabajador debe **adaptarse al ritmo que la máquina impone**, de lo contrario todo el proceso productivo se paraliza.
- Consiste en **tareas repetitivas**, que se asemejan más a los movimientos de una máquina que a lo que históricamente ha sido la actividad humana (en libertad).
- Y, al igual que la máquina se diseña desde fuera, **el proceso y la tarea –es decir, el trabajo– se diseñan, planifican y organizan también desde fuera del proceso productivo**.

Consecuencias de aquella nueva forma de trabajo

Según Drucker (Drucker, 2003: pág. 32-40) la explosión de la productividad que comienza a finales del siglo XIX y dura hasta finales del XX, no se explica por la máquina ni por la acumulación del capital, explicaciones que dan, por una parte, tecnólogos y, por otra, economistas. Estos dos factores ya se dan con anterioridad sin producir esos efectos. El punto de inflexión está en la **nueva forma de trabajo** que emergió.

> *"La mayoría de los historiadores sitúan a Taylor cerca del comienzo de este episodio [el de la génesis del management moderno] y le consideran el innovador en management más influyente del siglo XX. Taylor creía que un enfoque empírico, basado en los datos, del diseño del trabajo arrojaría mayores ganancias en productividad. Como padre del 'management científico', Taylor luchó contra los movimientos inútiles, las tareas mal diseñadas, los niveles de rendimiento indefinidos o poco realistas, los desajustes entre requerimientos laborales y capacidades del trabajador, y los sistemas de incentivo que no favorecen los mayores esfuerzos: adversarios que cualquier mánager del siglo XXI identificaría al instante" (Hamel, 2008)*

Y Drucker concede a Taylor un papel determinante en ello. Si bien, desde nuestra perspectiva actual, su contribución puede tener connotaciones negativas, ya que hablamos de una forma de trabajo maquinal, poco *humana*, tenemos que matizar que en su contexto histórico su aportación puede tener otras lecturas. Así, desde la visión que aporta Drucker, podemos decir que el enfoque de Taylor era destacadamente humanista, entendiendo siempre que debía ser el propio trabajador y no el empresario el beneficiario de su aumento de productividad (Drucker, 2003).

Hasta entonces la fábrica se organiza en una forma de herencia gremial y existe la idea universalmente aceptada de que hay una mística en la pericia de un oficio. Taylor lo cuestiona y comienza a analizar cada parte del proceso productivo en lo que se da en llamar la organización científica del trabajo para definir detalladamente hasta los más mínimos movimientos que el trabajador debe realizar, de manera que se obtenga una mayor productividad y eficiencia. De esta manera, contribuye a inventar o sentar las bases de esta nueva forma de trabajo adaptada a la máquina. Drucker habla de "aplicar el saber al trabajo".

Con la era industrial, por tanto, el trabajo pasa a ser masivamente físico y repetitivo, privado de conocimiento y voluntad, mientras que el **trabajo con conocimientos** queda reservado a unos pocos (ingenieros, técnicos, etc.).

El trabajador pierde cota en la apropiación de lo que hace

Uno de los aspectos más relevantes del trabajo en el capitalismo industrial es, por tanto, que el trabajo –la forma en que se desarrolla– ya no depende del trabajador, de su conocimiento, como sucediera con el artesano, sino que alguien *ajeno al* –acontecimiento del– *trabajo* piensa y organiza para que el trabajador se limite a realizar tareas repetitivas bajo unas pautas cerradas. En este sentido decimos que pierde cota en la apropiación de su trabajo.

"El trabajador que realiza los trabajos más repetitivos en nuestra empresa es el que menos margen tiene para definir su propio trabajo."

"Una tercera manera de lograr la unión [se refiere a la necesidad de escapar del estado de separación con el mundo con la que vive -a veces angustiado- todo humano] reside en la actividad creadora, sea la del artista o la del artesano. En cualquier tipo de tarea creadora, la persona que crea se une con su material, que representa el mundo exterior a él. Sea un carpintero que construye una mesa, un joyero que fabrica una joya, el campesino que siembra el trigo o el pintor que pinta una tela, en todos los tipos de trabajo creador el individuo y su objeto se tornan uno, el hombre se une al mundo en el proceso de creación. Esto, sin embargo, sólo es válido para el trabajo productivo, para la tarea en la que yo planeo, produzco, veo el resultado de mi labor. Actualmente [se escribe en 1959] en el proceso de trabajo de un empleado o un obrero en la interminable cadena, poco queda de esa cualidad unificadora del trabajo. El trabajador se convierte en un apéndice de la máquina o de la organización burocrática. Ha dejado de ser él, y por eso mismo no se produce ninguna unión aparte de la que se logra por medio de la conformidad." (Fromm, 1959)

Se produce una disociación entre el trabajo cognitivo y el trabajo físico. Los que piensan, los que tienen conocimientos –unos poquitos– se encargan de diseñar el proceso productivo. El trabajador manual, por el contrario, se ciñe a un trabajo maquinal, se limita a la repetición de un determinado ciclo de movimientos. No aplica su conocimiento en sentido amplio a su actividad, no se espera de él que proponga mejoras o que las implante. Esta función corresponde a otros, a los que podemos denominar como *trabajadores con conocimientos* (hablamos aquí de conocimientos técnicos o académicos).

***

En este epígrafe nos hemos alejado mucho en el tiempo; pero veremos que estas formas de trabajo nos son muy próximas, que siguen vigentes en muchos puestos y organizaciones y que, sobre todo, siguen vigentes los supuestos mentales que están detrás, operando como limitadores en las nuevas realidades.

SUPERAR LA CONCEPCIÓN ORGANIZATIVA Y EL MANAGEMENT IMPERANTES

Formas organizativas imperantes

Las estructuras organizativas parten de esta concepción del trabajo que masivamente está despojado de inteligencia, aprendizaje y voluntad y de la necesidad, a su vez, de su organización y control desde puestos superiores de la jerarquía.

Burocracia como eje
"¿De qué otra manera podría cumplirse el objetivo de Taylor de mecanizar el trabajo, sino creando una burocracia, con sus rutinas regularizadas, sus descripciones precisas de las tareas, sus objetivos en cascadas, y sus estructuras jerárquicas?
(…) aunque Max Weber murió hace casi noventa años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad –los factores que citó en su elogio de la burocracia- siguen siendo las virtudes canónicas del management moderno. Aunque deploremos la 'burocracia', continúa siendo el principio organizador de casi todas las organizaciones comerciales y públicas del mundo (incluida la suya). Si los manager progresistas pueden trabajar mucho para contrarrestar sus efectos anuladores, son pocos los que pueden imaginar una alternativa de raíz.
Por tanto, aquí estamos: trabajando todavía con puzzles de tipo Taylor y viviendo en organizaciones de tipo Weber" (Hamel, 2008)

Si bien el origen de esta separación entre trabajo físico y trabajo cognitivo lo encontramos en la fábrica, en la cadena de montaje fordista, su modelo se ha extendido a todo tipo de organización, tanto privada como pública. Los funcionarios de ventanilla, por ejemplo, se limitan a actuar según procedimientos rígidamente definidos desde instancias superiores.

Esta forma organizativa supuso un gran éxito que dio como resultado el desarrollo de las economías occidentales hasta las primeras crisis del petróleo de los 70. No debe sorprendernos, por tanto, que su concepción organizativa se fuera –e incluso se siga– asimilando como *el modelo de referencia hacia la competitividad y el éxito económico*. Más aún, como la referencia de la correcta administración y gestión de una organización, de cualquier tipo de organización. Y en esto tiene mucho que ver el surgimiento y desarrollo del management. Drucker habla de "la aplicación del saber al saber". Los resultados económicos ratificaban la forma organizativa de la gran empresa industrial. Así, el management va desarrollándose *desde* y *para* este tipo de organizaciones, extendiéndose también a Pymes y todo tipo de organizaciones, con nuevos conceptos y herramientas que dan difusión a las prácticas exitosas de mejora de gestión a través de todos sus mecanismos: escuelas de negocios, consultoría, literatura de empresa, etc.

Conviene recordar algunas **características** que, con carácter general, comparten las empresas que protagonizaron este aumento de productividad y desarrollo económico. Además de la separación entre *"los que piensan"* y *"los que trabajan"*, les caracteriza que sean *grandes empresas* que requieren *grandes inversiones de capital*, compiten en una economía donde el *factor competitivo clave* es la *máquina*, cada vez más *tecnologizada*, y la ventaja competitiva se halla en las *economías de escala* y las *producciones masivas*.

Desarrollo (¿y declive?) del management imperante

La demanda crece sin parar tirando de la economía, y el éxito viene relacionado con manejar adecuadamente la previsión, la planificación, la ejecución y el control. El management inventa las **herramientas** que ayudan en estas labores. Los avances son notables hasta las primeras crisis del petróleo. Téngase en cuenta que el petróleo es el segundo factor súper abundante y barato que sirve a la expansión capitalista (el primero lo fue el trabajo). A partir de estas crisis, los mercados empiezan a fluctuar de forma caótica, la composición de costes varía muchísimo, las empresas ganan o pierden sin que se conozcan muy bien las causas…Vienen así épocas de gran convulsión social con fuertes enfrentamientos entre trabajadores y empresarios… El nuevo escenario choca con la racionalidad en la que se han basado los conceptos y postulados del management y la empresa.

El management imperante se desarrolla para dar soporte y cobertura al modelo exitoso y dominante de empresa, esto es, se fundamenta desde las características estructurales de la gran empresa industrial y del mercado en que actúa. ¿Pero qué sucede si cambian las fuentes de ventaja competitiva? ¿Si la clave ya no está tanto en la *máquina*, sino que empieza a serlo el *conocimiento*? ¿Si se borra la línea divisoria entre trabajadores físicos y con conocimientos? ¿Si la ventaja derivada del tamaño ya no estriba en las economías de escala por volumen de producción sino en la fuerza negociadora y el poder para influir en el mercado?

Está claro que el modelo imperante pierde su vigencia, y con ello, también, los postulados del management imperante, por cuanto que parten de una concepción organizativa no acorde *ya* a la realidad. Pero siempre es más fácil hacer cambios en la superficie que en lo profundo; disfrazarnos, sin cambiar nuestro interior.

Y es lo que sucede. Aparecen elementos diferentes, maquillados de nuevos aires y con nuevos bríos. Pero resulta que en el fondo *resisten* los esquemas mentales subyacentes, incuestionados, con lo que los nuevos elementos quedan fagocitados en el sistema dominante perdiendo su potencia transformadora. Este tema es tratado de forma muy interesante por Alfonso Vázquez en su último libro "Estrategias de la imaginación" (2008). Hace un recorrido por las concepciones organizativas que no consiguen superar el modelo imperante, para culminar en lo que podría llamarse *modelo emergente o transformativo*. En anteriores trabajos, como en "El modelo Vasco de Transformación Empresarial" (1998), también había abordado este tema. En ese libro analiza, por ejemplo, el soporte ideológico que confieren los elementos del ciclo planificador (planificación, jerarquía, control y equilibrio) al modelo imperante, de manera que modelo organizativo y supuestos mentales se refuerzan entre sí continuamente. Traemos aquí aunque muy someramente algunas reflexiones derivadas de esta aproximación:

Ciclo planificador: Realimentación entre modelo organizativo y supuestos mentales

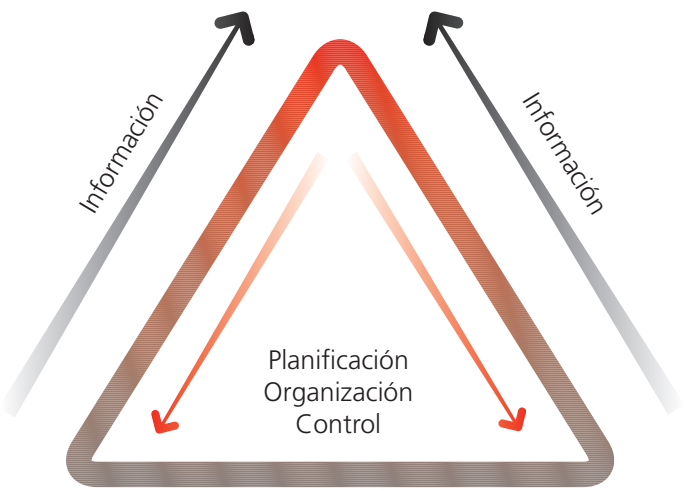
Una de las asunciones del modelo imperante es que las estrategias y los planes serán más exactos cuanto más nivel jerárquico tengan sus elaboradores (ya que se les supone mayor conocimiento). Esto da autoridad a los superiores jerárquicos para decidir sobre la planificación y controlar la actividad de sus subordinados. Vázquez define el control como "el eslabón clave del edificio ideológico que sostiene el paradigma dominante".

Los cuatro factores - planificación, jerarquía, control y equilibrio- se apoyan entre sí. El *control* se ejerce desde la *jerarquía*, utilizando como soporte la *planificación*, que es elaborada también desde la *jerarquía*. La sensación, ilusoria, claro, de tenerlo todo bajo *control* –¡incluso el porvenir, a través de la vigilancia, el análisis y la previsión!– llama a intentar, incluso inconscientemente, mantener la situación. No vemos las inconsistencias de base porque creemos el sistema incuestionable. La necesidad de *equilibrio* que tenemos incrustada nos ciega.

> *"En las empresas que hemos estudiado, que están llevando adelante la transformación del viejo modelo, el principio de planificación es fácilmente relajable, aun cuando no se llegara a hacer emerger un nuevo concepto de elaboración estratégica; el principio de jerarquía podía adoptar, también, formas de difusión del estatus y los roles; pero cuestionar el principio de control siempre provocó sudores fríos entre los directivos: 'Entonces, ¿cómo controlamos la empresa? ¿No se va a convertir esto en una anarquía?'."* (Vázquez, 1998)

Si defendemos, como lo haremos repetidamente en este texto, que quien realmente sabe es quien más próximo está a la realidad, al problema, ¿dónde queda esta autoridad de los superiores jerárquicos? ¿No es preocupante que sigamos basándonos en un modelo organizativo que parte de falsas asunciones como esa? ¿Qué sentido tiene que se sigan asumiendo? ¿Nos proporcionan siquiera –por algún extraño motivo- organizaciones más competitivas? Parece que el único sentido que puede tener es que **refuerza la ideología sustentadora del ciclo planificador y perpetúa así al modelo dominante**; porque, como ilustra la siguiente cita, la forma organizativa sustentada en el ciclo planificador nos posiciona en un contexto opuesto a la organización abierta, que aprende, inteligente, innovadora y todas estas cosas positivas con que a todos nos gustaría que se calificara a la nuestra.

"Este tipo de compañías quedan cerradas al cambio, a la emergencia de oportunidades. (…) El sistema de control garantiza la opacidad ligada estrechamente a la más decidida rigidez."
(Vázquez, 1998)



El problema de la planificación no es tanto que se trate de un mecanismo menos "científico" u "objetivo" de como se nos suele presentar, sino que esa "aureola" de cientifismo y formalismo aparejado que le rodea –"esta es la forma en que las cosas se han de hacer, no hay otra mejor"– se convierten en obstáculo y rigidez para los movimientos de respuesta dinámica que los continuos cambios del entorno requieren.

Los elementos clave en el modelo imperante forman un soporte ideológico para la organización que perpetúan su estructura y su ser intactos por encima de –y obstaculizando– eficiencia, eficacia y, sobre todo, *apertura hacia lo nuevo* (innovación).

Trasciende las fronteras de la organización

Vemos que el *modelo imperante* trasciende absolutamente las fronteras de la organización. Hablamos de mucho más que de determinado tipo de estructura organizativa; hablamos también de supuestos mentales que operan como una fuerza limitadora hasta extremos a veces insospechados.

> *"La sociedad, la Ley (la delimitación de responsabilidades), el Consejo de Administración, la multinacional y el ambiente, la cultura dan el poder al Gerente. La decisión de no ejercer dicho poder, sino de desplegarlo, es una decisión contracorriente. Cuando pasa algo, el Juez te apunta a ti: '¿Ud. de quién reporta?'". Lorenzo Mendieta*

> *"No hemos modificado la esencia de nuestro modelo empresarial, porque ni siquiera nos lo hemos cuestionado. (…) El funcionamiento real sigue regido por el método dominante, omnipresente en las mentes y conductas, no sólo de los directivos, sino de todo el personal de la empresa. Así, a la modificación de los discursos no sigue la modificación de las conductas, creándose un ciclo de confusión, escepticismo, cinismo y, en el fondo, desánimo." (Vázquez, 1998)*

El modelo imperante está implantado en el imaginario social y condiciona muchos de sus ámbitos. El ordenamiento jurídico, por ejemplo, esclarece las responsabilidades según la línea de mando de la escala jerárquica; no entiende de responsabilidades "de equipo". Supongamos el caso de un accidente laboral en una planta productiva.

En cuanto al sistema educativo, parece bastante claro que está diseñado para generar técnicos y trabajadores *con conocimientos* según la separación funcional que resulta del modelo imperante.

En nuestro análisis vemos continuamente que los esquemas mentales sobre los que se asienta el modelo imperante y la estructura de relaciones y de poder que emanan del mismo, se refuerzan continuamente. Esto hace que los obstáculos que se opongan a la transformación lleguen a ser tan sutiles como violentos y represivos.

> Pero el simple hecho de comprender que nuestra forma de entender la organización y el trabajo es, cuando menos, mejorable, abre un mundo de posibilidades inimaginables siquiera antes de poner el modelo en cuestión.

Por ello, a continuación reflexionamos sobre algunos *esquemas mentales* que operan en nosotros y en la gran mayoría de las actividades que nos rodean. A través de su cuestionamiento pretendemos abrir nuevas vías para entender el trabajo, la organización y la gestión sobre los que trataremos en próximos capítulos.

ESQUEMAS MENTALES QUE SUBYACEN

Lo que denominamos la *forma imperante* adquiere en realidad muchas y muy diversas formas. Algunas se alejarán de la caricatura más extrema y habrán adoptado formas más avanzadas. No obstante, también en ellas, las referencias a un modelo ideal de funcionamiento pasan por muchos de los elementos básicos del modelo imperante que estamos analizando aquí. Además de poco ajustados a la realidad, resultan ineficaces para avanzar *hoy* hacia organizaciones realmente competitivas. Pero son ideas que permanecen incuestionables y, por ello, nos bloquean en nuestros intentos –numerosos e infructuosos– de avanzar. A continuación damos algunos ejemplos.

Previendo el futuro

Sabemos que el futuro es impredecible. Pero parece que, cuando se trata de acometer una inversión o planificar las acciones a corto, medio y largo plazo de nuestra empresa u organización, actúa en nosotros una fe esotérica que nos hace sentir la necesidad de predicción y de confiar, además, bastante ciegamente en ella.

200 páginas llenas de números con balances y cuentas de resultados previsionales dan seriedad al estudio económico realizado, aunque hayamos llegado a ellos partiendo de estimaciones totalmente arbitrarias como el lanzamiento de un dado. Y el problema no es tanto que haya que hacer las estimaciones con más rigor, sino que, simplemente, es *imposible* predecir el futuro.

Pero ¿por qué esta propensión hacia las previsiones? Si tenemos en cuenta que el concepto de empresa que tenemos en mente tiene su origen en el desarrollo de las grandes fábricas industriales, podemos entender que la necesidad de realizar grandes inversiones de capital en maquinaria, plantas e

instalaciones, es decir, en activos fijos muy poco versátiles, aumentaba la importancia de realizar buenas previsiones de costes, de ventas y, en definitiva, de retorno de la inversión y de rentabilidad.

Ligado a lo anterior, como segundo elemento que ha reforzado esta inclinación hacia la previsión, hemos de tener en cuenta que, durante los momentos álgidos del modelo imperante, las estimaciones sobre el comportamiento de los mercados, que pudiéramos hacer en base a tendencias y análisis, tenían mucha mayor probabilidad de acierto que hoy. La complejidad de los mercados actuales no tiene nada que ver con la situación de aquellos momentos de demanda pujante. Hoy el éxito es mucho más incierto. Antes, analizar las tendencias pasadas de mercado podía servir para extrapolaciones a 20 años vista, hoy la vigencia de estas tendencias se está acortando hasta hacerlas casi efímeras.

Cuestionémonos, por tanto, si esa "manía" de intentar predecir el futuro que tenemos nos sirve, nos ayuda, o es más bien un resquicio de un modelo de funcionamiento que ya no está vigente pero que sigue condicionando nuestro modelo mental. ¿Qué tiene más sentido, intentar predecir cuánto se va a pescar o tener abiertos mercados potenciales para el caso de que se pesque más de lo que el mercado local absorbe diariamente? ¿Qué tiene más sentido, enfocar nuestro esfuerzo a predecir el precio que nuestro producto hará en el mercado internacional a 6 meses vista o pensar cursos de acción para los distintos supuestos que se puedan dar y *liberar* suficientemente la organización para actuar en ellos?

A lo largo de este texto defenderemos que se pueden orientar situaciones y acciones *desde la realidad*, partiendo del presente, de nuestro conocimiento y de las oportunidades que emerjan, sin partir de una predicción del futuro.

Necesidad de planificar

"Lo primero es establecer la meta". ¿Cuántas veces hemos oído eso? "Lo primero es fijar los objetivos y luego definir los pasos para llegar a ellos". ¡Y, claro, valoraremos el éxito o el fracaso en relación a los objetivos prefijados! Pero ¿qué pasa con todo aquello en lo que las predicciones no han acertado? ¿Qué lectura debemos sacar? ¿Qué debemos mejorar en nuestras predicciones? o ¿cuestionamos de una vez el modelo de la planificación como norma indispensable para los tiempos actuales?

Seamos conscientes de que esta forma de funcionar tiene implicaciones muy limitadoras y, de nuevo, está arraigada en la estructura del modelo imperante, modelo cuyos fundamentos estamos poniendo en cuestión.

- Por un lado, requiere que predigamos el escenario futuro, de lo contrario no es posible planificar en el tiempo.

- Requiere que toda acción y todo hecho pueda ser traducido a alguna forma de medición.

- El hecho de la planificación se basa en la separación de las formas de trabajo: organización, planificación (y control), por un lado, y el proceso productivo en sí, por el otro (Darceles, 2007b).

El ingente volumen de datos que las TIC nos hacen posible manejar refuerza la *superstición* de que llegaremos a predicciones de futuro más fiables. La *necesidad de medida* nos lleva a medir numéricamente satisfacciones, el ambiente de trabajo o el gap entre necesidades y formación, para citar sólo algunos ejemplos de lo *absurdo* que puede llegar a ser. Y la *separación entre planificar y hacer* nos lleva a crear estructuras cada vez más sofisticadas y con áreas de conocimiento más *parceladas* para dar respuesta a todas las demandas de conocimiento que requiere competir en el mercado: Área de vigilancia tecnológica, área de investigación y desarrollo, de innovación, de gestión del conocimiento, de planificación, etc.

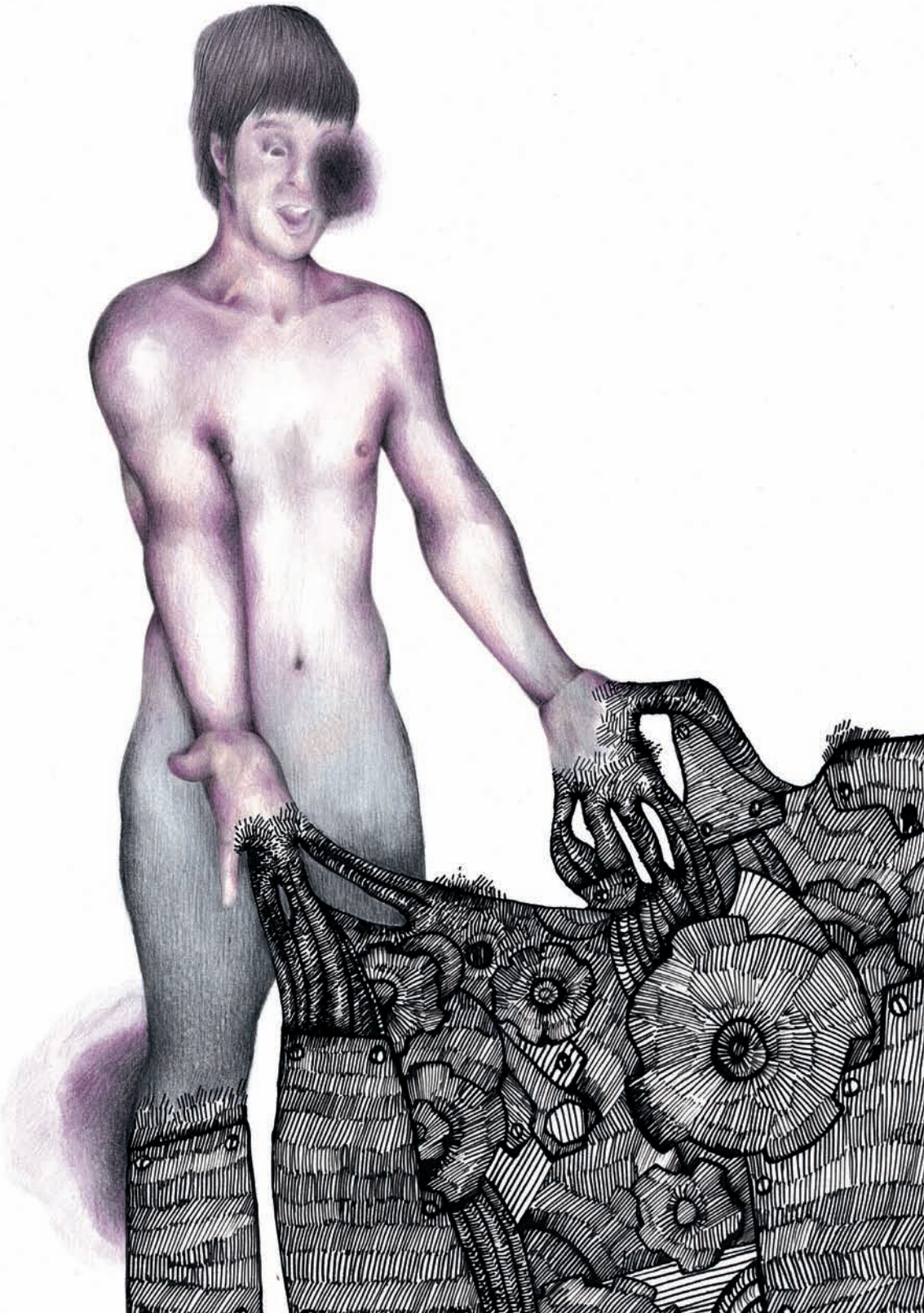
Cualquier conversación con personas –más o menos próximas a la gestión de empresas– nos hará caer en la cuenta de lo implantados y arraigados que están estos supuestos mentales. Pero ¿podemos ser capaces de ver formas de orientar la acción que los superen?

Gestionando sobre ficciones

El procedimiento de la planificación crea normas *que hay que cumplir* independientemente de otras consideraciones.

Por ejemplo, el sistema educativo se ha planificado de manera que se entiende que el resultado obtenido en determinadas pruebas de examen y evaluaciones equivale al nivel de aprendizaje del educando. En consecuencia, hay que aprobar y, a poder ser, sacar buenas notas. El resto, es decir, que se aprenda o no, pasa a un segundo plano. En este contexto, muchos profesores se ven atosigados por padres y madres que se ocupan más de que sus hijos aprueben o saquen buenas notas que del hecho de que *aprendan*; acuden a las revisiones de examen y muestran una actitud que raya la exigencia y el regateo para conseguir una mejor nota de sus hijos. Son muy pocos los padres y madres que actúan así pero se trata de una nueva tendencia que no sabemos a dónde nos llevará. La nota (la medida) se ha convertido en fin y crea una realidad (o una ficción) paralela que orienta comportamientos.

Desde mi experiencia observo que, en distintos ámbitos, estas formas de actuación llevan a gestionar sobre realidades paralelas: se establecen objetivos, pasos y acciones que se miden según la norma, y sus desviaciones nos llevan a tratar de orientar las acciones para *cumplir la norma, el plan*. Y muchas veces, la medida o la norma se desprende de la realidad que pretendía describir. Pero en estos casos, ya no hay forma de apelar a aquellos objetivos que los inspiraran. El funcionamiento general de la administración pública –con honrosas excepciones– con su estricta sujeción a procedimientos y reglamentos es un ejemplo de esto.



Pero una buena gestión y orientación de los temas debe estar siempre *pegada a la realidad*; no puede basarse únicamente en índices, sino que debe contrastarlos continuamente con la realidad para no caer en la **gestión de la ficción**.

Gestionar sobre planos despegados en cierta forma de la realidad es más habitual de lo que podemos sospechar y probablemente sea uno de los principales lastres de nuestros modelos mentales.

Burocracia administrativa frente a flujos de conocimiento

Cuando hablamos de *conocimiento de mercado* aquellas personas a quienes les resulte un concepto lejano pensarán en una gran sabiduría o en informes y estadísticas que sólo las muy experimentadas son capaces de entender o de conocimiento de tipo académico que se pudiera transmitir, por personas expertas, en un curso. Pero quienes lo tienen saben que se trata de conocer a un puñado (más o menos numeroso según el mercado) de clientes y competidores y saber de sus preferencias, sus intereses, sus puntos fuertes y débiles, etc. El conocimiento surge de las relaciones.

Hay una tendencia a maximizar y valorar en exceso el documento. Pareciera que el conocimiento estuviera contenido en el informe, en las estadísticas, etc. Se comete un gran error si se piensa de esa manera. Pero tampoco es casual. Las prácticas habituales nos conducen a ello: La planificación exige documentar y la división en compartimentos estancos de los departamentos exige que la interacción entre ellos se deba producir con soporte documental.

El documento por sí solo no resuelve nada y no supone un avance en formas de comunicación sino que su inflación supondrá un notable retroceso: "Se ha probado que cuando hay empresas organizadas todavía rígidamente, verticalmente, burocráticamente y se les introduce Internet y tecnología de la información se vuelven menos productivas. Cuando a una burocracia se le añaden ordenadores es mucho más burocrática."(Castells, 2007)

Hay otro aspecto destacable con relación a los departamentos estancos y es que se basan y orientan hacia una compartimentación del conocimiento. En ellos hay especialistas que tienen un conocimiento más o menos profundo sobre ciertos aspectos, careciendo de una visión global. La falta de roce entre conocimientos especializados conduce a una impotencia para detectar oportunidades.

Además, en esta forma de funcionamiento se requiere simplificar la realidad para que pueda ser tratada. Por meritorias labores que hagamos de sintetizar para transmitir a otros nuestro conocimiento, tenemos

> *"En el anterior modelo de organización se medía a cada uno por sus propios ratios: 'a éste por los ratios productivos', 'a éste por los de ventas', etc. Ahora se mide al conjunto."*
> *Lorenzo Mendieta*

que entender que el conocimiento en toda su extensión sigue estando pegado a la realidad, al acontecimiento, y no se puede contener en un documento. Es necesario, por todo esto, generar **flujos de comunicación** para compartirlo, para favorecer visiones más extensas y detectar oportunidades en y entre los equipos.

Necesidad de control

"Alguien tiene que controlar, si no esto se convierte en una anarquía". Bien, ¿y quién controla al controlador?

La necesidad de control es otro de los supuestos mentales muy arraigados. Parte de una **falta de confianza en las personas**. Analizar a qué obedece esto daría para una profunda reflexión sobre los modelos de organización basados en el control, que escaparía de nuestro cometido en este texto. Lo que está nítidamente claro es que una organización basada en las personas tiene que relajar absolutamente el principio de control.

> *"Superar la necesidad de control va parejo de una cesión de poder que requiere confiar en la gente, pero no en el sentido de 'esperar que vayan a ser obedientes, que van a hacer las cosas como yo las haría o me gustaría que se hicieran', sino de creer en la capacidad de actuar, de aprender, de desarrollarse de las personas. 'Yo soy igual que ellos. Por término medio son tan listos como yo, alguno habrá más inteligente, alguno menos. Probablemente la vida les ha ofrecido menos oportunidades de formarse que a mí. Yo parto de aquí, y creo en su capacidad para hacer las cosas y hacerlas bien'". (Darceles, 2008b)*

La simpleza organizativa de una gran fábrica de primeros del siglo pasado, donde, probablemente, todo podía estar bajo control y el poder se ejercía en sentido vertical descendente, contrasta con la cantidad de nuevos estímulos y sucesos que a diario impactan en las organizaciones actuales, lo que las hace incontrolables.

Controlar implica contener, no permitir que despliegue nada no previsto. Así, el poder ejercido como control lleva en numerosas ocasiones al poder por el poder, es decir, al poder destructivo en forma de bloqueo de iniciativas, bloqueo de todo lo emergente. Ello conduce a organizaciones absolutamente rígidas y oscurantistas, porque no permiten la alegría de la comunicación, de la iniciativa, de la creación.

Obediencia frente a protagonismo

"En la sociedad capitalista contemporánea [esto se escribe en 1959], el significado del término igualdad se ha transformado. Por él se entiende la igualdad de los autómatas, de hombres que han perdido su individualidad. Hoy en día, igualdad significa «identidad» antes que «unidad». Es la identidad de las abstracciones, de los hombres que trabajan en los mismos empleos, que tienen idénticas diversiones, que leen los mismos periódicos, que tienen idénticos pensamientos e ideas. (…) La sociedad contemporánea predica el ideal de la igualdad no individualizada, porque necesita átomos humanos, todos idénticos, para hacerlos funcionar en masa, suavemente, sin fricción; todos obedecen las mismas órdenes, y no obstante, todos están convencidos de que siguen sus propios deseos. Así como la moderna producción en masa requiere la estandarización de los productos, así el proceso social requiere la estandarización del hombre, y esa estandarización es llamada «igualdad». (Fromm, 1959)

Otro rasgo del modelo imperante es que se premia la obediencia frente al protagonismo. No gusta que nadie destaque. Se tiende a la uniformidad y homogeneización de la diversidad. En una de las empresas analizadas exponían que había personas con mucha capacidad arrinconada porque el modelo no incentiva que nadie sobresalga. Quien destacaba era marginado, con lo que la conducta iba siendo autocorregida hacia la uniformidad. Cuando se da cauce a estas personas con gran potencial e iniciativa, despliegan capacidades que tenían totalmente ocultas beneficiándose todos con ello.

Aunque nos gustaría pensar en ello como aspectos ya superados, observamos continuamente que se aprecian o desprecian opiniones e iniciativas según el *estatus* de quien las emite; estatus que viene determinado por el rango jerárquico y por factores como el sexo, edad, ser hijo de tal…

La base de una organización construida desde sus personas es que éstas adquieran el protagonismo y que el nivel de gestión de todas las personas vaya aumentando.

"En las empresas el poder significa ocultar la información, dar órdenes y controlar. Así, tenemos empresas orientadas al jefe, donde todo el mundo está 'quemado' y, como mucho, se consigue la obediencia."
Lorenzo Mendieta

Actuar implica invertir

Esta es otra idea socialmente muy arraigada. En los contextos anteriores toda mejora, toda ventaja competitiva, venía de la máquina y la cadena, con lo que actuar requería necesariamente invertir. Salvo el caso de los escasos pioneros e innovadores, el resto se abría paso en el mercado incorporando avances ya contrastados que adquirían de sus proveedores. Hoy el abanico de posibilidades es amplísimo. Muchas veces no se trata de invertir más sino de invertir en otras cosas y de otra manera.

Una de las empresas analizadas nos ofrecía un extraordinario ejemplo: se observaban carencias en el layout (disposición de las máquinas en planta), pero no tenían posibilidad de inversión. De haberla tenido, hubiesen contratado a una consultora que les diseñara el layout óptimo y hubiesen rehecho uno nuevo. Pero en este caso, tuvieron que estrujarse los tuétanos para reconfigurar el layout aprovechando al máximo lo ya existente. Consiguieron un buen resultado sin invertir, aprovechando el conocimiento de las personas implicadas.

"Actuar implica invertir" lleva a su inversa, a la creencia de que "invertir implica actuar". Muchas veces montos de dinero (mayores o menores) invertidos, por ejemplo, desde instancias públicas dan a entender que "ya se ha hecho lo que se tenía que hacer". A veces, esto no es así. Los temas hay que orientarlos desde su contacto con la realidad, y, a veces, estos montos de dinero –también en el mundo de las organizaciones– crean ficciones paralelas a la realidad, realidad que queda poco afectada por la acción en cuestión.

Separación entre conocimiento y acción

Ya hemos dicho que este es uno de los pilares fundamentales de la organización imperante. Lleva a todo tipo de separaciones artificiales que tienen consecuencias gravísimas para las personas, para las organizaciones y para la sociedad, en general.

Desde este supuesto mental las personas son divididas entre aquellas a las que les corresponde pensar y aquellas otras que sólo han de ejecutar lo que se les ordena (o se espera de ellas). En palabras de Lorenzo Mendieta (Gerente de Alcorta) *"que te digan lo que tienes que hacer te deshace como persona, mientras que si tienes capacidad de decidir sobre lo que haces, el trabajo te enriquece"*. Además aquellas a las que toca pertenecer al grupo de "las que piensan", sólo están *autorizadas* a desplegar su conocimiento en el área de su especialidad, desde la parcelación de conocimientos imperante.

En la organización, encontramos su reflejo en la habitual separación entre directos e indirectos. En las empresas de gestión avanzada que hemos analizado el rol del personal indirecto se había transformado. Pasaban de ser expertos que dicen lo que hay que hacer y supervisan el trabajo de otros, a formar parte de equipos junto con el personal directo, trabajando en una actitud de servicio y apoyo hacia lo productivo muy eficaz. *"Una actitud de servicio da muchísima autoridad, muchísima más que el poder impuesto"* dice Lorenzo Mendieta.

"[La innovación] todavía es responsabilidad de unidades entregadas como desarrollo de nuevo producto e I+D, en la que los tipos creativos se mantienen separados de los que tienen que 'dirigir el negocio'" (Hamel, 2008: 64). Sugiere la siguiente reflexión: Cada uno actúa desde su realidad, interviene en su realidad. Para el "creativo" su realidad, su función es la de innovar, mientras que para el directivo será la de "dirigir el negocio". Cada uno fusiona su propio conocimiento –necesariamente parcial en el ejemplo que plantea Hamel– con sus propias acciones –por lo que resultarán inevitablemente inconexas con el resto–

Esta concepción de separación entre conocimiento y acción lleva a planteamientos ineficaces como el de pretender impulsar la tan proclamada innovación creando un departamento separado de innovación en la empresa, en lugar de tratar de avanzar hacia una organización –toda ella– innovadora.

A nivel de la sociedad, esta separación lleva a la administración a invertir en *islas de conocimiento* (estudios y proyectos de Universidades, Centros Tecnológicos, etc.) en lugar de hacer que estas "islas" se conviertan en apoyos reales para aquellos que *viven* el problema.

Necesidad de medida

Una definición amplia de gestión dice que es "hacer que las cosas ocurran". Orientar un conflicto entre dos personas, impulsar la creación de un equipo de mejora, animar a alguien que ha cosechado un ligero fracaso en una nueva experiencia… Todo ello es gestionar. En definitiva, gestionar sería propiciar contextos para que las personas desplieguen su potencial.

Evidentemente, pese a la creencia popular, no sólo se puede gestionar sobre lo medible. Es verdad que de todo aquello que medimos en la empresa podemos ver la evolución, el antes y el después de una determinada acción o un conjunto de acciones, es decir, nos puede permitir aprender.

Pero la organización no se reduce a lo medible. De ninguna manera. Recuerdo como anécdota que en nuestra organización montamos un equipo para crear una nueva función con la ayuda de un colaborador externo. Teníamos continuas discusiones por aspectos conceptuales que él defendía como el hecho de que "lo que no es medible es como si no se hace", o "sólo nos hemos de preocupar por lo medible". Esta discrepancia refleja el modelo mental en el que esta persona asentaba su enfoque: la gestión corresponde a la dirección y desde arriba sólo se puede gestionar (y controlar) a través de datos que soporten sus decisiones.

Lo medible tiene su espacio, pero lo no medible también. Habrá quien apueste por hacer que todo sea objeto de medición. Que no cueste más *la salsa que los caracoles*…

Es obvio que los datos dan capacidad de gestión. Pero en el planteamiento que estamos haciendo un aspecto realmente relevante será su difusión por toda la organización, ya que los indicadores cuando son tratados por los propios involucrados adquieren una potencia de gestión mucho mayor que si se convierten en forma de control, muy probablemente de una ficción.

> Medir para que nos ayude a valorar y orientar nuestras acciones, no para que los datos decidan por nosotros, ni como herramienta de control.

3. LOS NUEVOS CONTEXTOS: LA CRECIENTE COMPLEJIDAD

Todo se mueve muy rápido, los cambios se producen con gran celeridad, estamos inmersos en un torbellino de creciente complejidad… Hace 12 ó 13 años tuve la visita de un comercial de equipos electrónicos americano. Mientras comíamos en un restaurante de Donostia me habló del teléfono móvil y de su extendido uso en EEUU. Yo le planteaba que no le veía la practicidad a tal artilugio. Él me hablaba de que resuelves tus problemas fácilmente si tienes una avería en la autopista y yo pensé que era un síntoma del individualismo de la sociedad americana. Me costaba imaginar que se implantaría –¡y cómo!– entre nosotros.

Recuerdo muchas veces aquella conversación, porque es una muestra de cómo evolucionan o cambian las cosas. La impresionante extensión del uso del teléfono móvil y su evolución creciente y expansiva me hacen pensar que dentro de 15 años habrá elementos de nuestra vida cotidiana, absolutamente arraigados o instalados en nuestras formas y usos, que hoy no podemos ni siquiera imaginar. Sabemos que habrá cambios, hay expertos que nos hablan de cómo serán las sociedades del futuro y hay tendencias que parecen claras. Pero la complejidad y el ritmo de cambio en el que estamos inmersos es tal que más allá de lo divertido que pueda resultar hacer predicciones sobre el futuro y de que sea un buen ejercicio intelectual porque toda predicción se basa en un análisis del presente y de lo pasado, el futuro se parecerá muy poco a como lo dibujemos.

Adiós a la época caracterizada por la idea de progreso y linealidad

El progreso económico del siglo XX, protagonizado por el modelo de empresa que estamos caracterizando como el modelo imperante, se inserta en la cultura modernista, en una visión evolutiva y lineal de la historia. La idea de que vamos avanzando hacia sociedades cada vez mejores… la idea positivista de la ciencia y la tecnología… la idea de que si tomas el camino correcto tendrás éxito…

Pensemos, por ejemplo, en Henry Ford. La productividad va aumentando y con ello se abaratan los costes de fabricación de cada automóvil, pero, según se suele relatar, él tiene la visión de que lo determinante será que la demanda tire: hacer los coches tan baratos como para que cada uno de sus empleados compre uno.

En mercados con esa posibilidad de expansión es comprensible que la visión respecto del futuro sea de progreso y linealidad. Hay riesgo, como en toda empresa humana, pero en aquella época, que se extiende en las economías occidentales hasta los años 70, podríamos decir que éstas eran las dos claves que se presentaban para el éxito:

- Identificación de alguna de las oportunidades del mercado que nos "garantice" el éxito.

- Adecuada organización, planificación y control, estableciendo una forma de poder jerárquico, que oriente el negocio hacia la oportunidad detectada.

Estas dos claves estaban estratégicamente separadas. La estructura debía funcionar para lo que se había constituido. La captación de oportunidades era una actividad separada, que se hacía sólo en el momento de invertir, en el momento inicial y en las reconversiones siguientes, pero no era un proceso continuo. Una vez que se había definido el negocio, el tema era interno: cómo nos organizamos para lo que hemos definido.

Pero todo esto queda atrás. Hoy los mercados se caracterizan por el cambio continuo y la creciente complejidad. Con ello el esquema de separación de estas dos claves pasa a ser absolutamente inservible, por cuanto que hay que evolucionar hacia modelos en transformación continua desde las oportunidades que vayan emergiendo.

Complejidad e innovación

La creciente complejidad de los mercados guarda estrecha relación con el concepto de innovación. La innovación es la causa de esta complejidad, pero también es un requisito que, de vuelta, el mercado impone a todos los participantes para permitirles seguir compitiendo, con lo que entramos en una espiral de creciente complejidad.

Martin y Austen (2007) explican de forma muy ilustrativa la diferencia de los mercados actuales: *"Las empresas de un determinado sector –pongamos por ejemplo el de la telefonía tradicional por cable– invertían y prosperaban hasta que se presentaba un nuevo modelo de negocio –por ejemplo, la telefonía inalámbrica– y, en la práctica, destruía el sector antiguo mediante su creatividad, (…) el proceso que Joseph Schumpeter denominaba 'destrucción creativa'. (…) A lo largo de los dos últimos siglos, el ritmo de la destrucción creativa ha proporcionado una duración de ciclo entre una determinada innovación transformadora y su sucesora suficiente como para que fuera posible adquirir los activos y obtener un rendimiento de ellos antes de que se quedaran obsoletos".*

El proceso de destrucción creativa se ha acelerado muy notablemente, reduciendo la duración del ciclo entre las innovaciones fundamentales que hacen cambiar el panorama. Los mercados se han globalizado, hay más competidores, procedentes de más países y con ideas más diversas, que introducen nuevos conceptos y modelos con cada vez más rapidez. Consecuentemente, el "seguidismo", en su forma histórica, está pasando a ser antieconómico, ya que los seguidores disponen de cada vez menos tiempo para conseguir que sus inversiones merezcan la pena. Imaginemos que un seguidor necesita 3 años para imitar a un innovador. Si el ciclo es de 30 años, el innovador tiene 30 años y el seguidor 27 para rentabilizar la inversión. En cambio, si el ciclo es de 5 años, el seguidor sólo dispondrá de 2 años; probablemente, es la diferencia entre una inversión rentable y un rotundo fracaso.

El cambio es radical. Frente a mercados incipientes, en expansión, maduros y en declive, que era de lo que se hablaba hace no tanto, hoy sólo podemos hablar de **mercados complejos**, donde los competidores –directos e indirectos (mediante productos o servicios sustitutivos)–, los clientes, los proveedores, varían continuamente y no sólo en número, sino en formas, conceptos, innovaciones de mayor o menor grado que afectan al mercado.

Todo esto hace que la captación de oportunidades no pueda abordarse como un hecho puntual y aislado del proceso productivo, sino que captar oportunidades de mejora, de innovación, de mejor adecuación al cliente, etc. se convierten en actividades que la organización debe desarrollar continuamente con normalidad y naturalidad. Para ello se han de derribar muchos muros.

Tratar con la complejidad

> *"Nuestras empresas siguen sumergidas en un ciclo planificador ilusorio, (…) que opera como un protector ideológico del status quo, de la estabilidad del sistema empresarial confrontada con la inestabilidad de los entornos en que se desenvuelve." (Vázquez, 1998)*

Y más adelante…

> *"¿Podemos desarrollar conceptos de dinámica organizacional que eviten la dicotomía equilibrio o crisis, que sean capaces de tratar con el no-equilibrio?" (Vázquez, 1998)*

Vázquez aborda en otra obra posterior (Vázquez, 2000) una mayor profundización sobre las ciencias de la complejidad y las teorías del caos y su aplicación al mundo de las organizaciones.

Parece evidente, a estas alturas, que para poder desenvolvernos en entornos inestables, llenos de incertidumbre y complejos como los que estamos viviendo, es necesario dotar a las organizaciones de suficiente plasticidad para que puedan siquiera sobrevivir. No es posible desenvolvernos en la complejidad desde la rigidez estructural (y mental) del modelo imperante.

4. CONOCIMIENTO COMO FACTOR PRODUCTIVO

DEL TRABAJO FÍSICO AL TRABAJO COGNITIVO

Las formas de trabajo del modelo imperante son las que hemos heredado: trabajo físico, por un lado, y con conocimientos parcelados, por otro. Pero en las últimas décadas se están produciendo cambios y tendencias que van resquebrajando esta idea central de la esencia del trabajo como *masivamente físico y repetitivo*.

Por un lado, los avances tecnológicos hacen que las máquinas puedan sustituir a trabajadores en más y más tipos de tareas. La máquina puede ser más precisa, más sensible, más fuerte, más rápida y cometer menos errores que el trabajador. Así, lo que es estrictamente repetitivo se tiende a **automatizar**. Hoy un sensor puede suplir al ojo humano en determinadas tareas. De una tecnología basada fundamentalmente en la mecánica se ha pasado al desarrollo de numerosas áreas de la ciencia aplicada como la electrónica, la robótica, etc. que a través de sus combinaciones permiten realizar procesos de forma automática, sin participación directa humana, que hace no muchos años hubiera sonado a ciencia ficción.

> *"La mano de obra directa en Alcorta a cinco años vista está muerta. No hay otra alternativa. Se está avanzando hacia la automatización de los trabajos de forja. Algunos creen que la forja no se presta y que no va a funcionar. Pero si no lo hacemos no hay futuro". Lorenzo Mendieta*

Antes, el mantenimiento en perfecto estado de las máquinas era labor casi exclusiva de mecánicos y consistía en engrasar asiduamente las piezas y desmontar y montar la máquina para su limpieza y sustitución de las piezas inservibles.

Hoy, aun aquellos que no estemos familiarizados con el funcionamiento de una planta de producción, intuimos que el esquema de separación rígida entre unos pocos trabajadores con conocimientos y una gran masa de operarios que hacen los movimientos repetitivos que les han sido encomendados – "sota, caballo y rey"–, no corresponde a la realidad de la empresa.

Las máquinas incorporan las más diversas tecnologías. No hay necesidad de que el trabajador haga tareas repetitivas, eso lo hará la máquina; si no es hoy, mañana, pero termina por automatizarse. Pero sí hay necesidad de controlar y programar las máquinas. Así, cualquier operario hoy, además del trabajo físico que realiza, tiene que ajustar la máquina, supervisarla, resolver incidencias, tomar decisiones, introducir mejoras, etc. Es decir, realiza también un *trabajo cognitivo* en el que interviene su forma de pensar, de actuar y su voluntad. Porque en estas nuevas funciones el trabajo no consiste en seguir los procedimientos al pie de la letra, sino que implican algo más que eso.

Este tránsito del trabajo exclusivamente físico a también cognitivo se ve impulsado, además, por el mayor nivel de **formación** al que tienen acceso hoy las personas. En nuestro entorno, la educación superior ha dejado de ser algo a lo que sólo la clase alta podía aspirar y la mayor parte de los trabajadores cuentan, al menos, con estudios de grado medio.

Por último, el desarrollo de las **tecnologías de la información y la comunicación** –TIC– crean posibilidades de comunicación, por un lado, y de acceso a datos e información, por otro, que modifican sustancialmente el trabajo; crean nuevas oportunidades y abren potencialidades.

> Todas estas tendencias y cambios que se están produciendo –y otros que no hemos mencionado- van dando lugar a un **desplazamiento del trabajo físico al trabajo cognitivo o trabajo del conocimiento.**

CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

Decíamos que las TIC facilitan un mayor acceso a datos e información. ¿También al conocimiento? Reflexionemos sobre la distinción entre estos conceptos. Se suele oír que Internet pone el conocimiento al alcance de cualquiera. Esto no es estrictamente cierto. Internet pone la información –mucha información– al alcance de cualquiera. Pero el conocimiento es otro tema. *Alcanzar conocimiento* significa, evidentemente, *aprender*, y no comprarse un libro. Igualmente, sólo podemos decir que Internet es una herramienta que pone el conocimiento al alcance de las personas en la medida en que sea una buena herramienta para aprender, no como mero depositario de información. La biblioteca municipal pone conocimiento al alcance de las personas si las personas se molestan en leer y estudiar los libros que alberga; con Internet sucede lo mismo.

El conocimiento nos permite discernir información relevante de la que no lo es, lo superfluo de lo profundo. En esta línea, recojo la siguiente cita: *"La discriminación de los contenidos corre por cuenta del usuario, que difícilmente sabrá distinguir lo superfluo de lo imprescindible si no entiende lo que tiene delante. 'La lectura detenida, la que se hace en los libros, es la que más forma la capacidad de extraer*

información de manera eficiente', sostiene Millán[2]*. 'Los que no tengan esa capacidad quedarán fuera de la sociedad de la información'.* (…) *Las nuevas tecnologías son un aliado para el lector competente y un enemigo para el que no lo es. Y avanzan imparables."* (Rodríguez, 2007)

> El conocimiento es, pues, lo que puede poner en valor el gran volumen de información del que disponemos.

Llegados a este punto, es obvio que el conocimiento es estrictamente personal. Lo que puede haber fuera de la persona es información; no conocimiento. Libros en las bibliotecas, todo tipo de informaciones en Internet, informes en nuestros archivos, datos estadísticos, publicaciones científicas,… Todo ello es información que, a través del conocimiento de las personas, se pone en valor en múltiples formas. En la medida en que uno es capaz de entender e interpretar la información que maneja y la realidad en la que se desenvuelve y es capaz de aplicar su conocimiento para abrir vías de solución a los problemas y explorar nuevas oportunidades, es como se convierte el conocimiento en valor.

Sobre esta importante conclusión de que el conocimiento reside únicamente en las personas, se anulan, por faltos de interés, los debates tan manidos de si el conocimiento es de la empresa o de la persona, o si las personas deben ceder su conocimiento a la empresa o cómo hacer para que el conocimiento permanezca en la empresa a pesar de la movilidad de las personas. No es así como enfocamos este tema –en línea divergente a muchas propuestas sobre gestión del conocimiento–, sino en el hecho de cómo se despliega el conocimiento de las personas en la organización. Despliegue que tiene una doble vía: *aprender* **y** *actuar* desde su conocimiento[3].

Así, llegamos a una de las tesis más importantes de este texto: En la medida que el conocimiento es estrictamente personal, estamos ante un factor productivo que no puede ser dirigido en la forma en que hoy entendemos que es dirigir.

No sé hasta qué punto la tesis anterior resulta o no evidente. Dirigir un tipo de trabajo físico desde un modelo de organización taylorista no plantea mayor problema. Pensemos, por ejemplo, en una cadena

[2] Nota: José Antonio Millán es miembro del consejo de la Sociedad para la Historia del Libro y de la Lectura y fue el creador del Centro Virtual Cervantes (Rodríguez, 2007).

[3] Téngase en cuenta que tanto el proceso de aprendizaje como la acción se despliegan desde el deseo, con lo que, con otra formulación, volvemos al enfoque de conocimiento que dábamos en el capítulo 1.

de montaje mecánica, poco automatizada: Se definen las tareas, los movimientos que cada uno debe hacer desde su puesto, con una serie de instrucciones añadidas para la tipología de incidencias previstas, se organiza el trabajo y se controla que todo vaya sobre lo planificado. En este tipo de modelo no se plantea ningún problema para dirigir en la forma *habitual*. Ahora bien, si el trabajo es cognitivo, además de –o en lugar de– físico, entramos en un terreno que *no se puede planificar, no se puede organizar y no se puede controlar*, porque

> lo relevante para el trabajo cognitivo es que éste se despliegue, es decir, que el trabajador del conocimiento entre en dinámicas que le permitan alcanzar mayor conocimiento (aprender) y actuar desde su conocimiento. Y aquí está el quid de la cuestión. No puedo planificar, organizar ni controlar cuando lo que se pretende es que el otro actúe desde su propio conocimiento y no desde el mío.

Afirmamos así que la forma en que habitualmente entendemos *dirigir* no sirve para esta nueva forma de trabajo. En los epígrafes siguientes seguimos ampliando esta idea.

FACTOR MASIVO DE PRODUCCIÓN

Se dice que el conocimiento es el factor masivo de producción y la principal fuente de competitividad. ¿Qué se quiere decir con estas expresiones?

La importancia del factor conocimiento en los procesos productivos de bienes y servicios es inmensa y creciente, tanto cualitativa como cuantitativamente. No es que sea crítico hacerse con determinado tipo de conocimiento para garantizar la competitividad –que a menudo, también–, sino que afecta *cuantitativamente* a la operativa de las organizaciones. Se trata de que *se ha pasado de un trabajo masivamente físico a un trabajo masivamente del conocimiento*.

"Hoy, en nuestros lares, mejorar la productividad, asegurar una calidad de primer nivel, garantizar un servicio excelente, y no digamos ya innovar en cualquier faceta, depende de la cantidad y calidad de conocimientos que apliquemos al sistema productivo, entendido en su sentido más amplio. Y el conocimiento son las personas, sus inteligencias, sus emociones, sus actos libremente desplegados. Por tanto, diseñemos organizaciones para las personas que las componen y de estas emergerán nuevas formas de competitividad, más potentes, más plenas, menos imitables en otras culturas."[4]

Este *cambio de la esencia del trabajo* es lo que marca la diferencia de esta era. Se trata de que, en muchos casos, sólo podemos seguir compitiendo si las personas –todas– de la organización despliegan su potencial y su conocimiento.

Sabemos que en el mercado global no podemos competir en costes. Competir en costes significa que basamos nuestra ventaja competitiva en tener costes más bajos que nuestros competidores. Compitiendo en el mercado global, nuestros competidores pueden acceder a los mismos proveedores internacionales que nosotros con el mismo coste, a la misma tecnología por el mismo coste; es decir, gran parte de los costes se fijarán en el mercado internacional. Puede que podamos tener alguna pequeña ventaja en el coste de alguno de los factores, por ubicación geográfica, por ejemplo. Pero lo que es determinante es que los salarios de nuestro país, en comparación con los de países de economías emergentes, son tan elevados que ahogarán cualquier ventaja en costes que podamos tener. Por tanto, una ventaja basada *exclusivamente* en costes no podrá ser sostenida en el tiempo con nuestros niveles de salarios. Y esta es una realidad que planea sobre nuestras mentes y nos llena de incertidumbre, con las continuas amenazas de deslocalización, por ejemplo. Por supuesto, plantear siquiera rebajar el nivel de vida para ser competitivos en el mercado mundial es una aberración, porque precisamente si interesa ser competitivos y desarrollar la economía es para que las personas puedan acceder a mayores niveles de vida.

> *"Estamos en un mercado muy competitivo. Se subastan las piezas por Internet al mejor oferente. Cuando eres capaz de entrar en el diseño de las piezas es otra historia…"*
> *Lorenzo Mendieta*

[4] Documento "Proyecto de intervención para la dinamización de la transformación empresarial en Bizkaia. Despliegue de Foros Comarcales" por Alfonso Vázquez, diciembre 2007.
http://foro-itaca.wikispaces.com

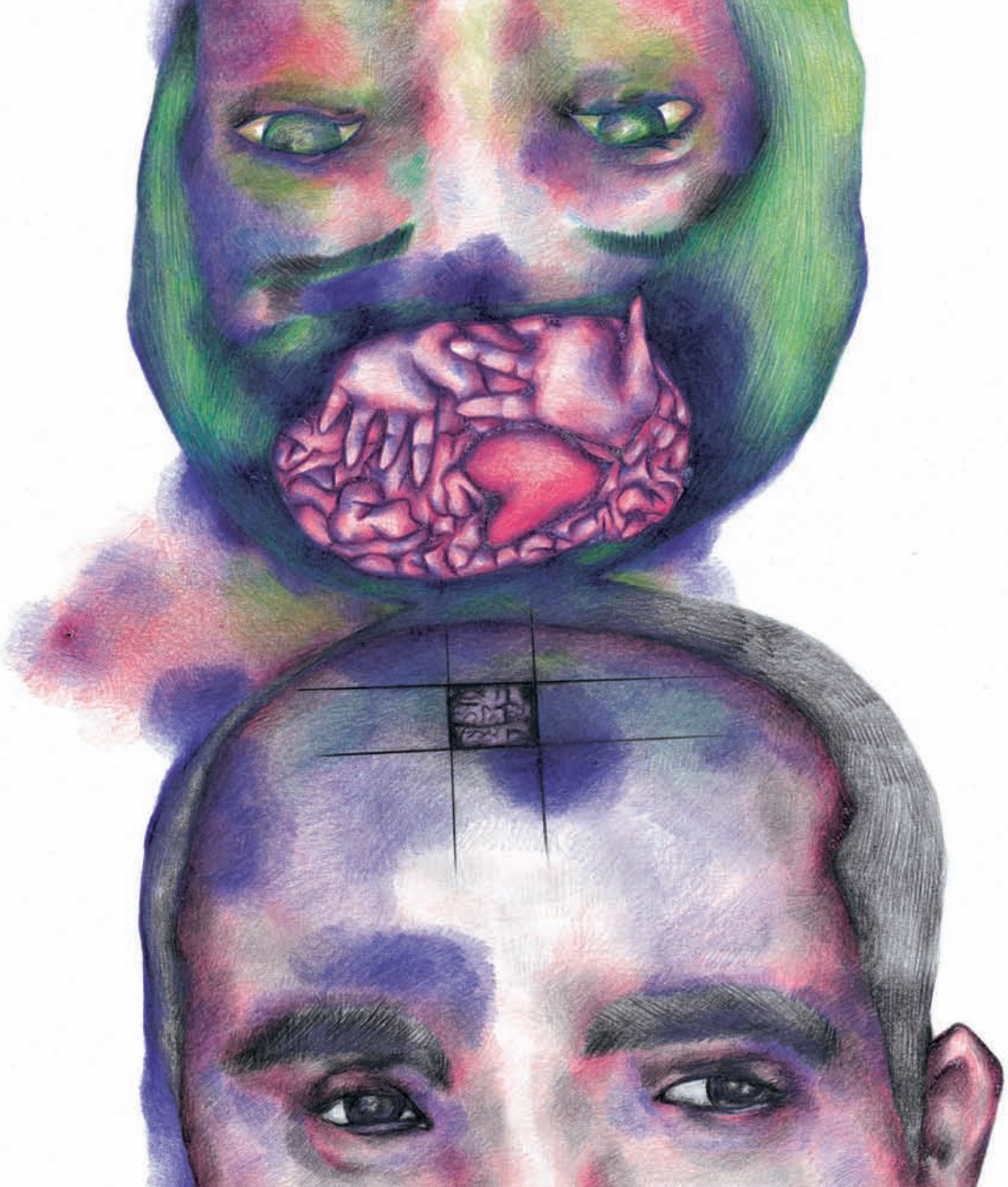
Alguno puede pensar que amplios sectores de actividad se desarrollan de forma local, por lo que quedarían fuera del análisis anterior. Pero la realidad es que las consecuencias de la economía global afectan en forma más directa o indirecta (reticular) a todos. (Castells, 2007)

Descartada la posibilidad de competir en costes, el camino de la competitividad pasaría por incorporar valores diferenciados a nuestros productos y servicios. Cambiar el enfoque de competir exclusivamente en coste a competir aportando más valor significa que nuestros productos y servicios incorporan más conocimiento y más ideas. No hablamos de ideas y conocimiento (enfoque restrictivo) que compramos en el mercado, ¡ojo!; eso nos llevaría a seguir compitiendo en costes sólo que con producto más sofisticado.

> El conocimiento realmente relevante para nuestra competitividad no es el que podamos subcontratar, comprar, copiar, sino el que podamos desplegar desde el seno de la organización.

Hablamos del conocimiento *que nos abre los ojos* para incorporar una nueva tecnología a nuestro producto, o para dotarlo de una nueva prestación, o para cambiar de proveedor de manera que obtengamos mejor precio, calidad o servicio, etc. Hablamos del conocimiento que se desprende de la relación con el cliente en formas de solución a los problemas que éste nos plantea. Hablamos de la innovación continua como vía para seguir compitiendo. Hablamos de la necesidad de desplegar el conocimiento y la creatividad de todas las personas de la organización. Hablamos de que, frente a la complejidad de los mercados en los que estamos inmersos, en los que todo se mueve a una velocidad vertiginosa, las estructuras estructuradas –valga la redundancia– y rígidas son incapaces de crear dinámicas de respuesta a tiempo.

> Y aquí está la clave de lo que estamos hablando. El modelo de organización que hemos heredado, basado en la forma de trabajo meramente física, está orientado a dirigir y organizar el trabajo repetitivo y controlado. Este modelo sólo puede aspirar a competir en costes, ya que no está pensado para desplegar el conocimiento de las personas, sino para planificar y organizar su trabajo y ejercer un rígido control.



EXCEDENTE DE SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO DEL CONOCIMIENTO

Como apunte final de este capítulo, queremos destacar algunas de las características del trabajo del conocimiento. El trabajo cognitivo, más allá de aportar un valor que queda en el producto o servicio que producimos, genera un excedente de subjetividad para el trabajador. A diferencia de otros factores productivos –incluido el trabajo físico–, el conocimiento *no se consume* al ser utilizado, sino que *su uso lo despliega y expande*. El trabajo del conocimiento produce un excedente de subjetividad en forma de **aprendizaje** y de **realización**.

Decíamos hace algunas páginas que los trabajadores de la era preindustrial eran trabajadores cuyo proceso de aprendizaje en el trabajo les convertía en mejores agricultores, artesanos, mercaderes, etc. Y decíamos que esto les convertía en trabajadores del conocimiento, ya que *su actividad* era una manifestación de *su conocimiento*. Lo realmente determinante en el concepto del trabajo del conocimiento no es el hecho de que se trabaje con la mente o con las manos, sino este excedente de subjetividad que produce.

El electricista que, desde su experiencia y otras fuentes de aprendizaje, va acometiendo proyectos cada vez más sofisticados es, en mayor o menor grado, un trabajador del conocimiento, mientras que el profesor que *reduce* su trabajo a repetir los textos que desde el Departamento de Educación se definen como materia de estudio, corre serio riesgo de dejar de serlo. Siempre se podrá decir que es un trabajador con conocimientos, pero la ausencia de *búsqueda* (deseo o inmanencia) nos aleja del concepto de trabajador del conocimiento.

> En este sentido, la expansión del trabajo del conocimiento tiene más que ver con la forma en que se despliega el trabajo que con su contenido. La clave está en que el trabajo sea fuente de aprendizaje y que se despliegue desde el conocimiento, al menos en parte; es decir, que no venga totalmente definido por alguien ajeno.

La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Pero esto es así cuando tenemos acceso a una visión suficientemente amplia que nos permita ver las consecuencias de nuestros actos. De otro modo, se elimina la posibilidad de aprender directamente de lo que hacemos y nos alejamos de la idea del trabajador del conocimiento. *"'Aprendizaje' no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo."* (Senge, 1992). Venimos insistiendo sobre la idea de 'aprender para actuar desde el conocimiento', Senge lo expresa con 'aprendizaje generativo'.

El aprendizaje guarda estrecha relación con la libertad para tomar nuestras propias decisiones. "Una persona aprende más de una equivocación que de una decisión no tomada" –decía Javier Currás, gerente de una de las empresas analizadas.

Cuando hablamos de actuar desde nuestro conocimiento, hablamos de nuestra propia inmanencia, de nuestra fortaleza para actuar desde lo que sentimos y creemos, desde nuestros caminos de realización; y también de aspectos más contextuales o relacionales, es decir, de la posibilidad que *nos ofrece* –o no– nuestro trabajo de decidir sobre lo que hacemos. Uno de los aspectos más importantes del paso del trabajador maquínico al trabajador del conocimiento es, precisamente, el ejercicio de la decisión sobre su propio trabajo.

"Cuando personas que no están habituadas, como los forjadores, entran en equipos en los que tienen que tomar sus propias decisiones, responsabilizándose, a la gente le cuesta mucho decidir, siempre busca referencias. Es complicado de romper."
Lorenzo Mendieta.

5. REFORMULACIONES Y EXTENSIONES DEL MODELO IMPERANTE

Los cambios en las condiciones del entorno competitivo, su creciente complejidad, y, con ello, el cambio en la esencia del trabajo que está emergiendo, hacen del modelo organizativo vigente un modelo agotado.

Ante esto, la amplia literatura del management y consultoras de lo más diverso ofrecen propuestas de cambio. Las empresas, las organizaciones y la sociedad en general están sometidas a un continuo torrente de modas e ideas "solución" que tratan de captar nuestra atención y acción hacia sus postulados. Pero la gran mayoría resultan ineficaces o sólo eficaces a corto plazo. No suelen trastocar los pilares fundamentales del modelo imperante o, si lo hacen, suele ser de forma parcial y tímida, con lo que pasamos a una *extensión o reformulación del modelo imperante*.

Todas las claves –o modas– actuales en el mundo de la empresa y el management adquieren un potencial real de transformación en la medida en que pasan a estar incorporados *a la propia realización del trabajo*. En cambio, si son tratados, como es lo habitual, como **elementos periféricos**, sin modificar la esencia del trabajo, el resultado es una gran brecha entre lo que pretenden conseguir y realmente consiguen. Su problema es que no abordan el tema desde el corazón de la cuestión, es decir, modificando la forma en que el trabajo se desarrolla, dejando que emerja y se despliegue el trabajo del conocimiento con todas sus consecuencias. Y, ciertamente, no hay forma de hacer que se desplieguen la motivación, los deseos, la participación, la creatividad sin una *democratización* de las organizaciones.

> Todo esto nos lleva a una especie de esquizofrenia: mientras desde los discursos se reivindica el trabajo del conocimiento, desde las estructuras -que no se modifican- no se le permite desplegar.

¿GESTIÓN DE PERSONAS?

El enfoque coste es totalmente constrictivo y anula el despliegue de las personas. No queda margen para el aprendizaje, la experimentación o el error. Desde la gestión económica pura se persigue una mayor eficiencia del factor productivo por el mínimo coste. Este contraste entre inversión y resultados se hace cada vez más complicado en lo relativo a las personas. En el trabajo del conocimiento el aprendizaje constituye un potencial cuyo resultado podrá aflorar a posteriori, en formas diversas y múltiples, no predecibles y difícilmente trazables y cuantificables.

Tradicionalmente la consideración de las personas en la empresa era de mero coste, como el resto de los factores productivos.

La "gestión" en lo concerniente a las personas se reducía al ejercicio de las dotes de mando, por un lado, y a labores administrativas y responsabilidades derivadas de la relación laboral. Más adelante –hace ya mucho, mucho tiempo–, se dan pasos en el sentido de valorar aspectos como la motivación y puesta en cuestión del modelo de dirección autoritario. Se empieza a hablar de recursos *humanos*. Pero este enfoque sigue inserto en el modelo imperante. Se tiene en cuenta el *bienestar* de la persona –en el mejor de los casos– o las condiciones óptimas para un rendimiento máximo, pero se sigue considerando que la persona es dirigida y ordenada desde arriba.

Avanzar hacia la superación del modelo imperante pasa por cuestionar el concepto mismo de gestión de personas[5] y hacer emerger el trabajo del conocimiento en su sentido más amplio.

[5] Resulta significativa la siguiente cita: "It is evil to think one person can manage another. And it is certainly evil to think of somebody else as an asset or resource." ("Es perverso pensar que una persona pueda dirigir a otra. Y, desde luego, es perverso pensar en otra persona como un valioso objeto o un recurso") (Kaulingfreks), recogida en Bojesen y Muhr, 2008.

La organización se concibe mayoritariamente como algo mecánico, donde las personas son *piezas del mecano*, y a través de la calidad total o herramientas similares se pretende llegar a una forma óptima de funcionamiento de este *mecanismo*.

En otros tiempos, lo realmente decisivo eran los directivos, que debían hacer funcionar el mecanismo con la mayor eficiencia y eficacia. Todas las decisiones relevantes de la empresa recaían en ellos; el resto debía limitarse a cumplir con lo que se les mandaba. El papel de los directivos hoy es relevante en la medida en que contribuyan a la transformación de sus organizaciones hacia estadios de superación del modelo imperante. Pero el esquema del embudo en la toma de decisión no es el adecuado para nuestros tiempos. La capacidad de decidir, de involucrarse y de comprometerse de cada una de las personas de la organización es relevante; no sólo la de los directivos. No se trata de acertar en la dirección, el éxito no vendrá de lo bien dirigida que esté una empresa, sino de que se despliegue el potencial de todas las personas.

¿Gestión de la motivación?

Rizando el rizo, se habla no ya de gestión de personas sino de gestión de la motivación. Nadie puede dirigir nuestra motivación, sino que es algo inmanente, que surge de nosotros mismos. Por lo que ponemos rotundamente en cuestión el concepto de gestión de la motivación entendida de la forma habitual. Al igual que cuando hablamos de gestión de personas entendemos que sólo cabe interpretarla como propiciar contextos –que deberán pasar por la distribución de poder– para que las personas desplieguen su potencial, en lo relativo a la motivación hablaríamos de propiciar contextos para que las personas puedan estar ilusionadas y motivadas.

De forma automática ligamos motivación a aumento de sueldo y/o a ascenso. Pero, por muy arraigadas que estén estas ideas en nosotros, a nada que reflexionemos, nos damos cuenta de que la motivación del aumento de sueldo o del ascenso dura lo que dura, unos días, unas semanas… por lo demás, lo que nos ilusiona, nos motiva, nos emociona, en nuestro trabajo –si algo lo hace– tiene orígenes muy distintos, que, una vez más, el modelo imperante no puede albergar de forma coherente y natural. Por su propia esencia, no es capaz de generar o permitir que se activen fuentes duraderas de motivación, como pueda serlo la creación, que tiene que ver con la apropiación de lo que uno hace; apropiación del resultado del trabajo de uno, pero, sobre todo, apropiación de la definición del trabajo. No hay creación, sólo repetición, si la decisión sobre cómo desarrollo mi trabajo está completamente condicionada y determinada desde fuera. También las relaciones constructivas son fuente de motivación. De alguna forma son también otra forma de creación: creación de nosotros mismos y de contextos ricos y realizadores. El amor como lo expresa magistralmente Fromm es fuente de motivación:

"…en su infancia, se siente una con la naturaleza. (…) Pero cuanto más se libera la raza humana de tales vínculos primarios, más intensa se torna la necesidad de encontrar nuevas formas de escapar del estado de separación. (…) La solución plena está en el logro de la unión interpersonal, la fusión con otra persona, en el amor.

Ese deseo de fusión interpersonal es el impulso más poderoso que existe en el hombre. Constituye su pasión más fundamental, la fuerza que sostiene a la raza humana, al clan, a la familia y a la sociedad. La incapacidad para alcanzarlo significa insania o destrucción –de sí mismo o de los demás–. Sin amor, la humanidad no podría existir un día más. (…) El amor es una actividad, no un afecto pasivo; es un «estar continuado», no un «súbito arranque». (…) es fundamentalmente dar, no recibir.

¿Qué es dar? (…) El malentendido más común consiste en suponer que dar significa «renunciar» a algo, privarse de algo, sacrificarse. (…) ¿Qué le da una persona a otra? Da de sí misma, de lo más precioso que tiene, de su propia vida. Ello no significa necesariamente que sacrifica su vida por la otra, sino que da lo que está vivo en él –da de su alegría, de su interés, de su comprensión, de su conocimiento, de su humor, de su tristeza–, de todas las expresiones y manifestaciones de lo que está vivo en él. Al dar así de su vida, enriquece a la otra persona, realza el sentimiento de vida de la otra al exaltar el suyo propio." (Fromm, 1959)

ELEMENTOS PERIFÉRICOS

En las líneas siguientes daremos algunos ejemplos de elementos periféricos que se introducen sin poner en cuestión el modelo imperante, sino que lo maquillan, lo adornan y quedan diluidos en él. No cuestionar el modelo imperante, nos lleva a discursos vacíos e incongruencias.

Gestión del conocimiento

Hemos definido el conocimiento como el nuevo factor masivo de producción; por lo que a nadie puede extrañar que surjan propuestas de "gestión del conocimiento" de todo tipo, que nos intenten guiar sobre cómo atrapar, dirigir, desplegar, poner en valor, sistematizar, compartir, etc. el conocimiento.

En el modelo imperante, el significado de conocimiento se restringe a lo que puede ser planificado, organizado y controlado; esto es, informes, datos, encuestas, tecnologías. Pero es un enfoque que nos autolimita totalmente. Las tecnologías se transfieren, los procesos se "fusilan", y no hay margen de diferencia que, antes o después, no se pueda imitar.

El conocimiento como factor masivo de producción exige dar el paso de la organización-máquina, de la organización mecánica, a la organización basada en las personas, es decir, a la organización que permita el despliegue del conocimiento de las personas. En la organización mecánica nadie es imprescindible, todo el mundo es fácilmente reemplazable, ya que cada persona se limita a desempeñar el papel –las tareas– que le toca según su puesto. O, al menos, ese es el modelo teórico por el que las personas son insertadas en la organización. Sin embargo, como dice Alfonso Vázquez, en una organización realmente basada en las personas –o, mejor, una organización para las personas– todas son imprescindibles. La organización cambia si una sola de las personas cambia. Porque las personas actúan desde su propio conocimiento y no limitadas a procedimientos cerrados y al papel que "les toca". Este cambio de esquema mental es clave en el planteamiento que estamos haciendo en este trabajo.

Uno de los problemas conceptuales más relevantes en que se tropieza una y otra vez desde muchas de estas propuestas es la falta de una clara distinción entre conocimiento e información.

En escritos anteriores (Darceles, 2007a) he analizado las incongruentes y vacías conclusiones a las que llegamos si partimos de una confusión entre el enfoque estructuralista –típico del modelo imperante– que, por mucho que apele al conocimiento, sólo puede tratar con datos e información, y el enfoque realmente basado en las personas donde sí podremos hablar de conocimiento. En este sentido, resulta imprescindible para abordar la gestión del conocimiento un cambio en el enfoque organizacional, es decir, se da la imposibilidad de llegar a un modelo eficaz en cuanto a conocimiento y su despliegue desde el modelo imperante incuestionado. La información y los datos pueden ser sistematizados, procedimentados, pero no el conocimiento.

Lo relevante va a ser cómo se despliega el conocimiento de las personas en la organización, es decir, cómo aprenden y cómo actúan desde su conocimiento, en un continuo movimiento, interacción y recursividad.

Inteligencia emocional

Podríamos definir la IE algo así como la habilidad para comprender e influir sobre nuestros propios sentimientos y sobre los de los demás. Una interesantísima área de conocimiento, sin duda. Pero, ¿qué hay de nuevo? ¿No es un campo de conocimiento que ha interesado siempre? Para Foucault, por ejemplo, *toda* relación es relación de poder, entendido el poder como el intento de influir en el otro. Ignacio Morgado (2007) cita aforismos de Baltasar Gracián, escritos en 1647, en un libro que hace una aproximación a la IE, entendiendo que siguen teniendo vigencia. Hay de nuevo que ha habido descubrimientos del campo de las neurociencias que, junto con el desarrollo de la psicología y disciplinas relacionadas, permiten una extensión del saber en este campo. Pero ¿es esto lo que ha provocado el estallido de la IE o hay algo más? La respuesta está nuevamente en la emergencia del trabajador del conocimiento.

En el trabajo maquínico, y en el sistema productivo con gran peso del trabajo maquínico, lo relevante no era lo que el trabajador sintiera sino cómo actuaba. Independientemente de lo que pasara en su interior, debía sacar el trabajo para el que había sido encomendado; sin más. "Hay que dejar los sentimientos en casa, aquí se viene a trabajar". En el trabajo del conocimiento, en cambio, lo que sienta el trabajador va a afectar inexorablemente a su trabajo, al producto de su trabajo, por lo que desde la perspectiva del modelo imperante ya lo relevante no es sólo que el trabajador alinee su acción, sino que alinee su emoción, a los objetivos, metas o proyectos de la organización. Podemos decir, en cierto modo, que hoy el trabajador no sólo es requerido a *actuar* de determinada manera (trabajo maquínico), sino que es requerido también a *sentir* de determinada manera.

Obviamente, los sentimientos son algo complejísimo y la única manera en que proyecto de organización y sentimiento del trabajador se alinearan sería haciendo que el proyecto se definiera según los deseos del trabajador, y no al revés. Pero ha quedado claro que no es así como se define la estrategia en el modelo imperante; ni de lejos.

En la nueva realidad del trabajo la motivación depende mucho más que antes de los sentimientos y emociones de uno. Es en este contexto donde la IE adquiere esta relevancia. El problema surge cuando se aborda como elemento periférico, como una mera apelación a *buenas maneras* tratando de parchear los problemas más de fondo. De nuevo, nos encontramos con que muchos de los requisitos estructurales e ideológicos del modelo imperante son un atentado contra lo que entendemos por inteligencia emocional[6]. De la misma manera que insinuábamos que en el modelo imperante los únicos contenidos posibles de la motivación son el aumento retributivo y de puesto, también en este contexto, la única forma de abordar la inteligencia emocional es de manera muy superficial. Y la superficialidad, en lo que a los sentimientos se refiere, supone manejarse en el plano de la cortesía y de las buenas maneras, sin cavar a su profundidad y autenticidad, rozando por momentos la hipocresía y el cinismo. En este contexto, el poco margen de profundidad que quedaría para un aspecto como el de la inteligencia emocional en el modelo imperante podría ser una nueva fuente de presión y estrés más que motor de avance real.

En el modelo emergente, en cambio, donde el margen puede ampliarse hasta donde queramos, la inteligencia emocional es un elemento a tener en cuenta y que puede ayudar a los procesos de migración.

Proyecto compartido

A lo largo del texto va quedando evidente que la estructura vertical descendente en la que las metas, objetivos y estrategias se comunican de arriba abajo no es un modo adecuado para que las personas desplieguen su conocimiento y su potencial. En estos tipos de organizaciones las personas no sienten el proyecto empresarial como suyo, simplemente son piezas del mecano que otros han construido. Pueden tener una actitud obediente, sumisa, pero este tipo de actitud no es la de alguien ilusionado, emocionado, que realmente siente suyo el proyecto y se involucra y *se moja* en él.

Desde este punto de partida, se apela como solución la construcción de un proyecto compartido, realmente compartido, que aúna voluntades, deseos e ilusiones. La crítica que hacemos a esta apelación (Darceles, 2008a) es únicamente la de que seamos conscientes de que el proyecto compartido es una situación *ideal,* nunca *real.* Si olvidamos esto podemos convertir el supuesto proyecto compartido en una nueva forma de implantación descendente de objetivos y estrategia.

El conocimiento se despliega, se expande y se pone en valor en la cooperación con los demás. La cooperación exige un grado de confianza, de complicidad, que tiene que ver con el hecho de que nuestros deseos se acerquen –al menos en algunos aspectos– a los de los otros. Y cuando hablamos de cooperar para crear, no para repetir o reproducir, la relación con los demás es siempre fluctuante, nos acercamos y nos alejamos, convergemos y divergemos.

[6] El concepto de "Inteligencia Emocional" ha sido divulgado principalmente por Daniel Goleman (1999, 2001) a partir de trabajos de neurocientíficos como Antonio Damasio.

Innovación

Desde todos los ámbitos se están haciendo llamamientos a que no tenemos nada que hacer como empresas, ni como sociedad, si no somos capaces de convertirnos en innovadores. Giramos de nuevo en torno al mismo tema. La innovación tiene que ver con el conocimiento –estrictamente personal–, con la subjetividad –creatividad, emociones, sentimientos, etc.– y con el poder de actuar desde nuestro conocimiento en lugar de hacerlo desde lo que se nos plantea desde el exterior (alguien que ordena o un plan o proyecto que nos limita) (Vázquez y Darceles, 2007). Las lógicas del modelo imperante no permiten que se despliegue la innovación. La paradoja está servida.

Se innova si la persona –las personas, el equipo– innovan en la sucesión de acontecimientos de *su trabajo*. Aflora la creatividad si las personas dan rienda suelta a su creatividad en las conversaciones, comunicaciones, relaciones en las que se vaya desarrollando *su trabajo*.

"Las capacidades personales que generan innovación son poco sistémicas, ingobernables, disruptivas e imprevisibles y con frecuencia traen consigo confusión, ambigüedad, sorpresa, irregularidad, conflicto y fracaso –experiencias que pocos de nosotros tratamos activamente de conseguir–. A pesar de todo, por perturbadoras que resulten estas experiencias, no podemos apartarlas o abandonarlas: las presiones del mercado nos lo impiden. Por tanto, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de aprender más sobre lo que realmente significa abordar la innovación y sobre el modo de ayudar a las personas a conseguir que funcione" (Martin y Austen, 2007). Añadiríamos a esta cita que si personalmente es verdad que pocos de nosotros tratamos activamente de conseguir esas experiencias, como organizaciones, los esquemas mentales subyacentes al modelo imperante huyen como si de la sarna se tratara de todo ello.

***

Hemos hablado de que se intenta adecuar el modelo imperante, sin transformarlo, a las nuevas realidades. Y, a través de todos estos ejemplos, queremos hacer ver que estos esfuerzos, que podrán ser bienintencionados, resultan baldíos.

En su último libro "Estrategias de la Imaginación" Alfonso Vázquez hace un recorrido por los modelos organizacionales. El modelo técnico-racional sería, por expresarlo de alguna manera, el modelo que se desarrolla y domina hasta que empieza a flaquear con las primeras crisis del petróleo. Desde entonces, empieza a desarrollarse una extensión del modelo imperante que Vázquez denomina ideológico-cultural. Se trata de insertar elementos que pretenden captar la emocionalidad de las personas, sin transformar el trasfondo. Actualmente, el modelo transformativo es el que está emergiendo como alternativa real al modelo imperante.

Lo que se constata como crítico hoy es que el conocimiento como factor masivo de producción y factor crítico de competitividad supone una transformación de la esencia del trabajo. Contextos donde aflore la creatividad, donde la participación sea una realidad, donde se despliegue y expanda el conocimiento de todas las personas o se innove realmente, son contextos en los que el modelo imperante ha de ponerse en cuestión necesariamente, donde el trabajo pase de los rasgos maquínicos heredados a nuevas formas de concebirlo hacia el trabajo del conocimiento.

La innovación, la creatividad, la participación o el conocimiento son elementos que se generan en la propia realización del trabajo. Si los consideramos como elementos externos al trabajo cometemos un gravísimo error conceptual, que hará que nos equivoquemos en las soluciones propuestas.

6. ORGANIZACIONES BASADAS EN LA CENTRALIDAD DE LAS PERSONAS

Hemos reflexionado sobre el conocimiento como factor productivo. Este fenómeno de muchas aristas es clave para entender los cambios que se están produciendo y las potencialidades que emergen de ellos.

El cambio crítico, si somos capaces de agenciarnos de él, radica en una nueva transformación de la esencia del trabajo: tránsito del trabajo maquínico al trabajo del conocimiento[7].

Hemos apuntado que el modelo organizacional imperante hoy en día tuvo su origen, precisamente, en el anterior cambio de la esencia del trabajo, que se produjo hace aproximadamente un siglo, dando lugar al desarrollo de la forma de trabajo maquínica. Y, consecuentemente, afirmamos que el modelo imperante no es capaz de permitir el despliegue del trabajo del conocimiento.

Así, un nuevo paradigma es requerido. Un nuevo paradigma en el que los conceptos de organización, gestión y trabajo se transformen profundamente, y se transformen con ello también las relaciones de estos conceptos entre sí, de manera que se avance hacia un concepto de **organización** *viva (o transformativa)*, una forma de **gestión** *extensiva y expansiva* y un concepto de **trabajo** *de donde surge la estrategia (y no donde meramente se aplica).*

> *Thomas Kuhn es el padre de la noción de paradigma que hoy utilizamos. En sus propias palabras: "[Un] paradigma es un criterio para elegir problemas que […] se supone tienen soluciones. En gran medida, ésos son los únicos problemas que la comunidad […] animará a abordar a sus miembros. Otros problemas […] son rechazados como metafísicos […] o en ocasiones son demasiado complicados para merecer el tiempo que exigen. De hecho, un paradigma incluso puede aislar a la comunidad de los problemas socialmente importantes que no son reducibles a la forma [familiar] de puzle porque no se puede expresar desde el punto de vista de las herramientas conceptuales e instrumentales que el paradigma propicia." (Citado en Hamel (2008))*

A continuación profundizamos algo más sobre estas ideas para continuar, en la segunda parte de este capítulo, con una reflexión sobre las propiedades clave de un modelo vivo o transformativo.

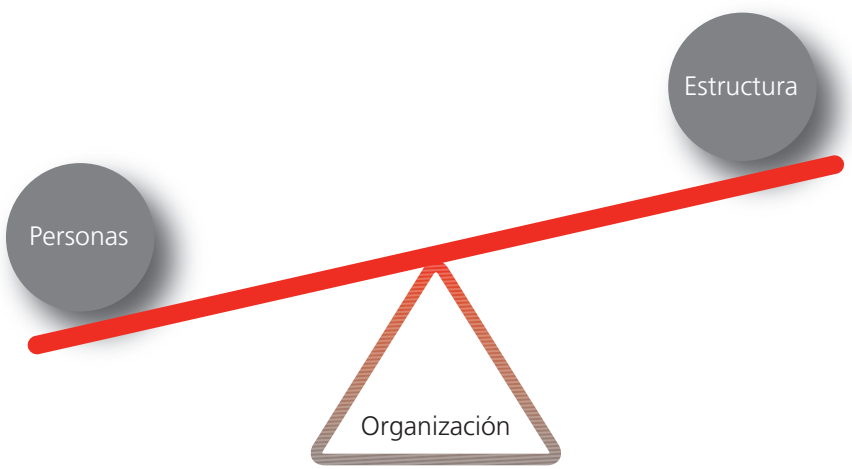
[7] Esta es la idea central del nuevo libro de Alfonso Vázquez "Estrategias de la imaginación".

HACIA UN NUEVO PARADIGMA

Organización viva

A lo largo del texto confrontamos continuamente la idea de la organización que gira en torno a la máquina con la organización que gira en torno a la persona. Visualicémoslo con el siguiente contraste: máquina inerte versus persona viva.

La **máquina** es **inerte**. Todo cambio en el proceso (en la organización) ha de provenir del exterior de la máquina. La máquina, en todo caso, puede afectar al proceso obstaculizándolo –una avería–, pero no hay nada inmanente[8] que pueda surgir de la máquina en forma de creación, avance, mejora, construcción. El comportamiento *óptimo* que se espera de una organización que gira en torno a la máquina es, pues, *la inercia, el equilibrio*. En este paradigma se espera igualmente un comportamiento maquínico de las personas. Todo movimiento, todo cambio, por ligero que sea, debería provenir *desde fuera del proceso productivo*.



[8] Definimos inmanente como aquello que surge del ser.

Lo que caracteriza a la **persona** en contraste con la máquina es su **vitalidad**; su capacidad de aprender y de crear. La organización que gira en torno a las personas no puede entenderlas como máquinas, sino como seres capaces de interrelacionarse, cooperar y construir, con capacidad inmanente de autoorganizarse. De lo contrario la posibilidad de despliegue del potencial de las personas queda totalmente pulverizada.

"La centralidad de la persona y de su conocimiento, por el contrario, conlleva organizaciones fluctuantes y dinámicas, que tenemos que aprender a desplegar. Porque en este nuevo paradigma la génesis o motor del cambio –cambio que consideramos elemento indispensable para la supervivencia, ya que la repetición perpetua conlleva perder toda conexión con la realidad competitiva– está en la persona, es decir, en el propio factor clave." (Darceles e Iturbe-Ormaetxe, 2008)

Aligerar estructuras, peso a las personas

Superar el modelo imperante implica aligerar el peso de la estructura, de sus elementos estáticos, fijos, dando más peso a las personas. Esta idea sólo adquiere significado si entendemos que dar peso a las personas supone darles poder para que actúen *desde sí*. Si hubieran de actuar desde el poder que la nueva estructura les confiere hablaríamos únicamente de un cambio de estructura, de sustituir una por otra, no de *aligerarla*.

Cuando hablamos de cómo es la organización X lo primero que pensamos es en un organigrama con su reparto de funciones. Asimilamos organización a estructura, captando sólo su parte estática. Y poner nuestro punto de mira sólo en los elementos estáticos –estructurales– supone introducir rigidez y burocratización; en definitiva, estancamiento y decadencia. Pero, a todas luces, el concepto de organización no puede ser explicado sólo desde el concepto de estructura; abarca más.

Organización es **red de conexiones**. La estructura establece una red *estática* de conexiones. Por tanto la **organización** *viva* es mucho más que su estructura, que una red estática de conexiones. Pensar la organización viva es pensarla desde el concepto de **autoorganización**, con conexiones móviles, en flujo, en continua inmanencia: formas de comunicación e interacción entre las personas no explicadas –o explicadas sólo en parte– desde una estructura, formas de comunicación e interacción que se van construyendo desde la realidad, desde el día a día.

Por tanto, hablamos de avanzar en las vías de desestructuración, ahondando en formas de autoorganización. Esto supone de-

> *"Cuando hay una estructura funcional, siempre hay un jefe 'que toma las decisiones'; en la mini compañía es el equipo quien toma las decisiones, las funciones no están tan delimitadas. La cultura de tener que decidir fue lo que empezó a romper la jerarquía."*
> *Lorenzo Mendieta*

rribar muchas barreras mentales, ya que desde nuestra visión estructuralista de la organización tendemos a estructurar hasta lo más intangible, como por ejemplo los valores o la comunicación. Estructurar una conversación supone bloquear su potencialidad, cerrarla. No hay estructuración posible, salvo desvirtuando totalmente la comunicación, pero –como también sucede con los valores, por referirnos a los ejemplos ya citados- sí se pueden **propiciar contextos** que la favorezcan de forma positiva y constructiva.

Estrategia inmanente

Avanzar en las formas de autogestión tiene una consecuencia clave en la forma de entender y desplegar la estrategia de la organización.

Toda la teoría sobre la estrategia en el modelo imperante –que separa el conocimiento/la decisión de la acción– parte de la idea de que analizamos la situación, vemos adónde queremos ir y en función de ello diseñamos la estrategia para alcanzar estas metas, concretándola después en planes, actuaciones, objetivos, acciones que se asignarán a equipos, departamentos o personas, según los casos.

Ahora bien, cuando analizamos lo que ya ha sucedido –pongamos por caso un significativo e inesperado aumento de ventas de un producto–, intentaremos analizar la *estrategia real* que nos ha llevado a ese aumento de ventas, es decir, lo que realmente ha ocurrido, independientemente de cuál fuera la estrategia que perseguíamos. La estrategia es, como dice Alfonso Vázquez, *lo que realmente se hace*.

Si, como estamos proponiendo a lo largo del texto, conseguimos romper la línea divisoria entre pensar/decidir y hacer, desaparece la necesidad de entender la estrategia en los términos habituales y podemos empezar a concebirla en términos de inmanencia: la estrategia va surgiendo de la actividad, del equipo, de sus interacciones y su cooperación.

Este es un aspecto clave que abre muchas vías para la investigación, exploración y puesta en práctica de nuevas formas de concebir la organización: De entender la estrategia como algo que se concibe en un punto (en la cúpula jerárquica) y desde allí se extiende a toda la organización, pasar a

> *Lo que empezó por ser un sistema de evaluación de las personas –a través de un método original diseñado por ellos mismos que consiste en hacer reuniones de 10 personas para evaluar a cada una de las personas (incluido el Gerente) de la organización– ha resultado en una red de comunicación y conectividad dentro de la organización que permite "manosear la estrategia, aclarar los conceptos que se manejan, poner en común y construir entre todos las ideas, valores y líneas clave de la organización". Este es hoy un pilar fundamental.*
> *(Darceles, 2008b sobre Alcorta-Brockhaus)*

entenderla como algo realmente inmanente o emergente. Sin superar esta concepción estratégica la autogestión y el empoderamiento de las personas en la organización no suponen realmente una transformación del modelo imperante, sino que serían un elemento –probablemente positivo pero– que quedaría integrado dentro de él y fagocitado por él.

Gestión expansiva y extensiva

Avanzar en las formas de autogestión es lo mismo que decir que cada persona incremente lo más posible y de forma creciente su capacidad de gestión y de decisión sobre su propio trabajo. Aquí entran en juego distintas dinámicas, tanto subjetivas como objetivas. De una parte consiste en *avanzar* hacia un mayor empoderamiento de las personas: desarrollo de habilidades y conocimiento que les permita desplegar una mayor aportación de valor, unido a una mayor apropiación de lo que hacen, unido a sentir vínculos afectivos con su actividad o proyecto, unido a que se sientan protagonistas de la organización y de su futuro y desplieguen sus deseos en lo que hacen.

Desde la parte objetiva, se trata de propiciar contextos, de aligerar estructuras, de dar poder a las personas, de impulsar flujos de comunicación e información, de avanzar hacia contextos donde las personas puedan aportar más en su trabajo y donde puedan tener una visión más amplia de cómo se inserta lo que ellas hacen en el conjunto de actividades.

"Teníamos comerciales que se limitaban a recoger los pedidos de las tiendas en un impreso normalizado y escuchar las quejas sobre demoras o envíos indebidos. Un trabajo bastante 'desagradable', ya que los fallos eran bastante corrientes y la capacidad de los comerciales de resolver los problemas era prácticamente nula por motivos estructurales. A partir de la transformación, con la realización de pedidos on line ya no necesitamos este tipo de comerciales. Estas personas desempeñan ahora funciones de mayor valor añadido, hacen una gran labor de adecuar el servicio a las demandas de los clientes. Ellos son los claros beneficiados de esta nueva forma de organización, pero también lo son los trabajadores, que hoy hacen un trabajo más realizador y con más sentido."

PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LA *ORGANIZACIÓN VIVA*

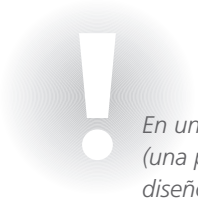
Equipo

La persona y el equipo son las **unidades básicas** de la autoorganización. Sus células. Hablamos de equipos con contenido, con capacidad de decisión, con capacidad de generación de dinámicas inmanentes (a veces se llama "equipo" a algo que no pasa de ser meras reuniones informativas).

En las organizaciones que avanzan en las formas de autoorganización se suelen combinar equipos relativamente estables en el tiempo con otros tipos de equipos –ad hoc– que se montan por y para proyectos concretos. Algunos con misiones claramente definidas, otros con contenido semi-perfilado o incluso bastante difuso, pero con inmanencia, con desarrollo. Los primeros derivan del diseño organizativo. Pero es clave entender que los equipos se despliegan según el significado de la actividad que nace desde el mismo –desde su inmanencia– y no según el que se le dé desde el organigrama jerárquico.

Una de las premisas básicas para formar un equipo es que haya un **flujo de comunicación que enriquezca a sus miembros y expanda su conocimiento** en aras a que resuelvan mejor sus problemas y decidan mejor. O dicho de otro modo, la potencialidad del equipo está condicionada por la cantidad y calidad de los flujos de conocimiento e información que genere.

Y esto tiene mucho que ver con la forma en que las actividades se agrupan en la organización. Por ejemplo, si éstas se agrupan según los distintos clientes y mercados a los que va dirigido el producto, estamos generando un contexto en el que el conocimiento que fluirá de forma natural –en un modelo organizativo suficientemente abierto, claro está– en esa unidad, será el que interesa tener para ser más competitivos: aquello que el cliente valora, lo que está haciendo mejor o peor la competencia, nuevas tecnologías o innovaciones que puedan interesar al cliente, sus quejas y reclamaciones, etc. En cambio, si la unidad se constituye en torno a la tecnología de la máquina, esto sólo nos puede dar la



En una de las empresas analizadas (una planta de forjado) se pasó de un diseño organizativo de 5 unidades de producción en torno a la tipología de la máquina a 2 unidades de negocio que dividían/agrupaban la actividad en función de producto-mercado. No era cuestión de número. Antes, el director de Producción de cada U.P. no formaba equipo, quedando diluida su capacidad de gestión, mientras que las U.N. están constituidas por personas que abarcan todo el contenido de la cadena de valor (producción, calidad, ingeniería, logística externa,…) con lo que en torno al equipo de cada U.N. fluye mucho conocimiento con clara orientación al cliente.

ventaja potencial de especializarnos en aspectos técnicos de nuestra herramienta de trabajo, nada que nos ayude a avanzar significativamente. Podríamos decir que la diferencia estriba en diseños organizativos que agrupen actividades en función del conocimiento que *ya tenemos* o en función del conocimiento que *nos interesa tener*. Este es un ejemplo de cómo se propician contextos adecuados, lejos de la pretensión de intervención dirigida, aspecto sobre el que reflexionaremos en el siguiente capítulo.

Conectividad

La conectividad es una propiedad esencial en la autoorganización. Los equipos son **contextos de conectividad**, donde las personas comparten su conocimiento y se relacionan para cooperar. La conectividad tiene que ver con el estilo de relaciones, la cultura, el ambiente de trabajo, la distancia/cercanía entre las personas. Tiene que ver con sentir conexiones emocionales. Tiene que ver con los flujos de información y comunicación. Con espacios donde se propicien las conexiones. Con las nuevas tecnologías. Etc.

Conectividad es la *potencialidad* de ser conectado, un contexto, un elemento apriorístico. También sería la propiedad o *realidad* de ser conectado. Con un ejemplo se entenderá mejor: una persona con un aparato telefónico, potencialmente puede hacer llamadas; ahora, las conexiones reales vendrán dadas por las que efectivamente haga y reciba. Igualmente, el hecho de que las personas se citen a reuniones o compartan un espacio físico, crea un contexto de *conectividad potencial*, mientras que la calidad de su comunicación, lo que digan, callen, compartan, etc. marcará la *conectividad real*.

En una de las empresas analizadas el derribo de los muros mentales que se erigían entre las personas por su posición jerárquica o división funcional, se manifiesta en una conectividad mucho mayor, de la que emerge una potencialidad antes insospechada. "Tanto en las reuniones como cuando nos encontramos en los pasillos de la planta la gente intenta decirnos lo que pasa, realmente tienen preocupación por que nosotros tengamos información suficiente como para echarles una mano" –expresa el Responsable de Producción de esta empresa. El Gerente comenta que a quien le precedió nadie le conocía, no salía de su despacho; él en cambio baja todos los días a la fábrica y participa en las reuniones como uno más. Al principio, esta actitud causaba perplejidad y, por ejemplo, no era correspondido en el saludo, pero hoy la relación con él está totalmente normalizada.

Desde una visión estática, tendemos a analizar la conectividad y propiciar actuaciones para su expansión que se quedan en la conectividad potencial. Pero el acto de la conexión tiene una parte con-

textual u objetiva y otra que es inmanente o subjetiva. Por ello, la conectividad real vendrá determinada no sólo por los contextos de conectividad potencial que se den, sino, sobre todo, por su inmanencia, es decir, por la generación de dinámicas conectivas que se produzcan. La diferencia es sustancial. Poner ordenadores con conexión a Internet en cada puesto sería una forma de propiciar la conectividad potencial. Pero ese potencial podría no desplegarse nunca. Una red virtual a través de un blog, una wiki o cualquier otra plataforma creada por iniciativa propia para comunicarse y compartir información de interés mutuo y, sobre todo, su uso extenso, sería una forma de generación inmanente de dinámicas conectivas.

En las empresas analizadas el cambio en el tratamiento de la información suele ser un aspecto que destacan muy positivamente todas las personas de la organización entrevistadas. Es un cambio que favorece una cultura más abierta y rica, que no sólo redunda en una mejor cooperación y eficacia en los resultados, que también, sino en un mejor ambiente de trabajo, mayor confianza, ilusión, sentimiento de pertenencia, etc.

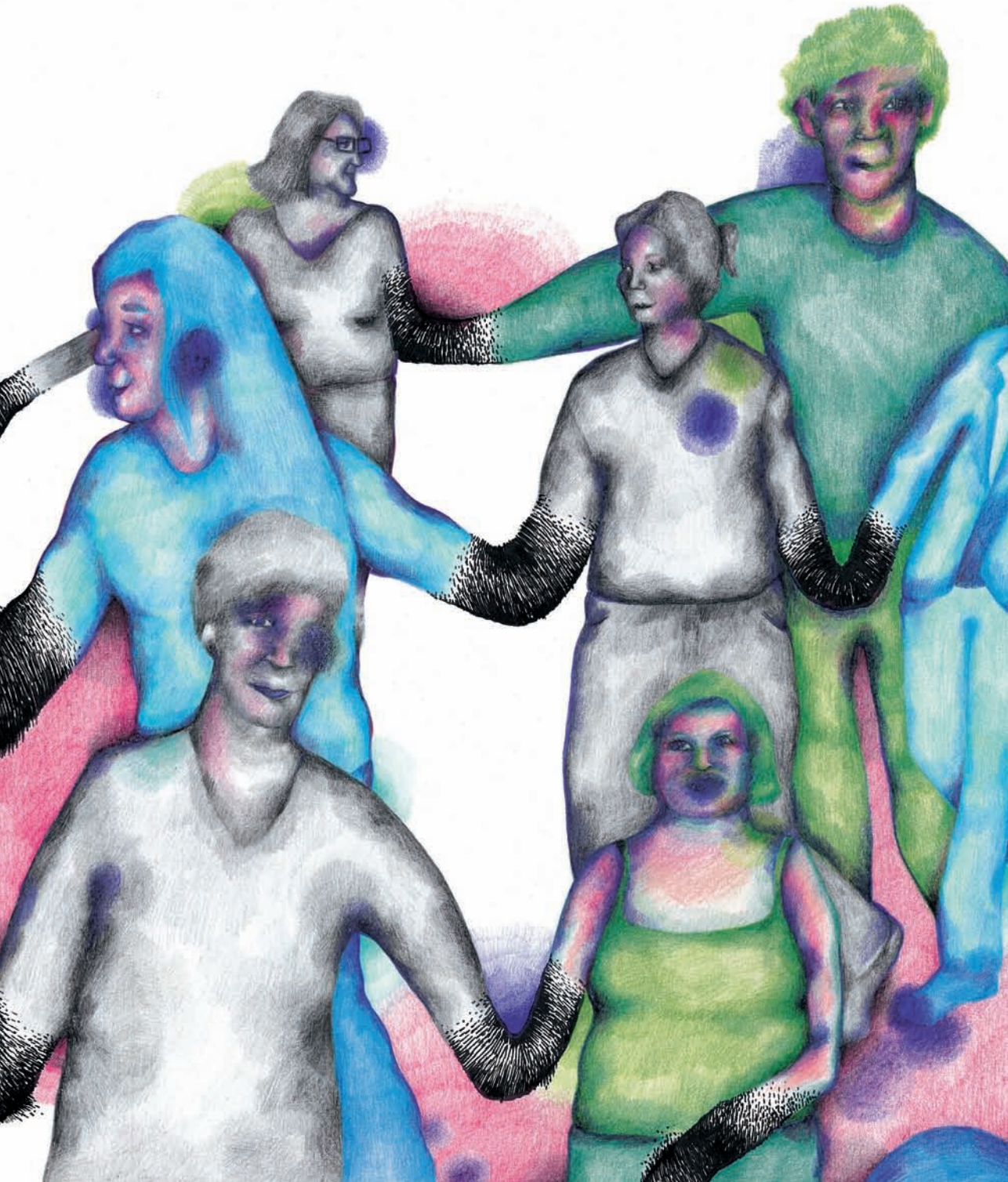
Datos tratados para que sean inteligibles y aporten valor difundidos a todas las personas; paneles informativos en la nave donde se exhibe información actualizada –como la cuenta de explotación mensual al día siguiente de su cierre–; reuniones diarias en el puesto; revistas u otros formatos divulgativos; asambleas que propician la discusión abierta; etc.

El tratamiento que se da a la información en una organización determina en gran parte las formas de conectividad que ésta puede desplegar. Hay organizaciones –diría que la gran mayoría– con culturas en torno a la información que no favorecen la transparencia y la conectividad, sino todo lo contrario. En las organizaciones analizadas se han superado contextos como los siguientes:

- Cotos cerrados de poder basados en la idea de que la información es poder, con el ocultismo y oscurantismo que todo ello trae.

- La teoría de "la manta a la cabeza": "Yo me echo la manta a la cabeza y lo que yo sé hacer mejor que no lo sepa hacer nadie. Así, soy indispensable".

- Reuniones del Comité de Dirección en las que casi nadie habla y, si lo hacen, no levantan la cabeza, no se miran.



Algo que sucede en este tipo de organizaciones/culturas es que la actitud de respuesta espontánea y natural se inhibe completamente, sólo se expresa aquello que pueda encajar en lo ya sabido, en lo ya dicho. Con ello la potencia transformadora de la conversación y la comunicación se desvanece.

Fusión entre conocimiento y acción

Alfonso Vázquez suele decir que el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha producido el efecto de acortar el espacio y el tiempo, haciendo que la densidad de las señales se multiplique hasta el infinito. Si tenemos en cuenta además que las señales son móviles, ya que en el momento en que uno toca una señal ésta cambia, un mundo así es de máxima complejidad.

La idea nuclear para la superación del modelo imperante y de los estatus quo jerárquicos, para la emergencia del trabajador del conocimiento y el despliegue de formas autoorganizadas es la fusión entre conocimiento y acción.

Cuando la complejidad es muy alta, sólo puede conocer y tomar decisiones quien está muy cerca de lo que ocurre. Por ello, cuanta mayor sea la complejidad más se requerirá que el conocimiento, la decisión y la acción se fusionen.

Por ello, lo central está en el proceso, pero no entendido como algo repetitivo, sino en expansión, como la oportunidad que emerge en cada momento.

Esto hace que las formas de intervenir sean radicalmente distintas. Ya venimos apuntando esta idea, sobre la que profundizaremos algo más en el siguiente capítulo.

Organización de sus personas

En pura teoría la organización puede ser concebida desde muchos ángulos. Su razón de ser puede ser entendida como la de cumplir algún tipo de función social –¿el caso de una escuela?–. Puede ser entendida como un medio al servicio de determinados inversores para obtener beneficios. También como algo que en sí misma tiene valor –¿el caso de un club deportivo? –. O como algo que debería hacer primar el interés de sus trabajadores por encima de otras circunstancias...

Si observamos la realidad, vemos que en todo tipo de organizaciones a pesar de su diversidad hay elementos comunes. Suele haber personal remunerado, siendo excepcional que no lo haya. Suele haber también necesidad de inversiones y, por tanto, de financiación. Y habrá una cierta forma jurídica de la "titularidad" de la organización que determina bajo qué conjunto de leyes y normas se regulan sus derechos, obligaciones y responsabilidades ante terceros.

Pues bien, la concepción imperante es la de entender la organización al servicio de la titularidad, siendo su máxima expresión la de la organización empresarial al servicio del objetivo capitalista de la maximización del beneficio. Así, por analogía, toda otra organización, con o sin ánimo de lucro, se concibe también como herramienta al servicio de los objetivos e intereses de la titularidad, con lo que las personas que la integran son concebidas como "recursos" al servicio de lo que ésta determine.

> *"…(como lo formuló muy claramente Kant) que ningún hombre debe ser un medio para que otro hombre realice sus fines. Que todos los hombres son iguales en la medida en que son finalidades, y sólo finalidades, y nunca medios los unos para los otros" (Fromm, 1959)*

En el modelo emergente avanzado las personas no pueden ser concebidas como objetos, instrumentos, recursos al servicio de, sino que son el fin mismo de la organización. En esta línea, el más citado de los fines, es decir, el beneficio, sería un requisito imprescindible para la supervivencia de la organización –ya que no llegar a un nivel mínimo, diferente según los casos, puede derivar en la imposibilidad de disponer de los necesarios inversores– pero no su fin.

> El tránsito del trabajador maquínico al trabajador del conocimiento es también un tránsito en la concepción organizativa que pasa de una organización al servicio de los intereses de la titularidad –concepción imperante– a una organización construida desde y para sus personas, las que en ella co-laboran.

***

Como resumen de este epígrafe diríamos que podemos avanzar hacia *organizaciones vivas* procurando:

- Generar contextos en los que de forma natural fluya la comunicación dando lugar a **equipos** capaces de generar conocimiento y desplegarlo.

- Propiciar que se derriben las barreras entre las personas, que hacen inviable la comunicación entre ellas y apostar por una forma de tratamiento de la información que favorezca la **conectividad**.

- Buscar insistentemente y *en todos los niveles* evitar espacios o mediatizaciones innecesarios entre **conocimiento-decisión-acción**.

- Concebir las **personas como fines** de las organizaciones y no como sus recursos.

7. ALGUNAS CLAVES PARA LA MIGRACIÓN

CLAVES Y TRÁNSITOS VERSUS MODELOS

No hay modelos

> *"Estamos acostumbrados a funcionar por modelos. Ahora, en cambio, entramos en una sociedad de funcionamiento en flujo. Esto genera mucha inseguridad, pero también mucha potencialidad". (Alfonso Vázquez)*

No se trata de dar con los modelos ideales para aspirar a replicarlos. No hay modelos. Sino en todo caso un espacio de modelos que comparten rasgos. Se trata de desarrollar algo así como un modelo transformativo, un modelo en un continuo proceso de aprendizaje, transformación y construcción, un modelo que se reinventa a sí mismo continuamente.

Dado que no hay un modelo a aspirar, parece evidente que tampoco se puedan definir los *pasos* que deberíamos seguir en estos procesos de migración:

> *"En última instancia, no hay una lógica objetiva de las "etapas necesarias del desarrollo", ya que las "complicaciones" que surgen de la concreta textura de las situaciones concretas o de los resultados no previstos de las intervenciones "subjetivas" quebrantan siempre el curso regular de las cosas." (Žižek, 2002)*

La siguiente aclaración ayudará a superar la aparente contradicción que manejamos en torno al concepto de modelo: Cuando describimos la forma de funcionamiento de una organización, nos referimos a ella como "el modelo organizativo". Podrá ser brillante, tremendamente chapucera o, lo más probable, algo intermedio. El modelo, en esta acepción, es lo que existe, mediatizado por nuestra capacidad de conceptuarlo. Así una misma forma organizativa particular será explicada de forma muy distinta por distintos analistas. Pero esta acepción de "modelo" nada tiene que ver con la acepción de ejemplo a seguir, molde para hacer réplicas o forma ideal a la que aspirar.

Tránsitos o caminos de avance

Alfonso Vázquez en su último libro "Estrategias de la Imaginación" habla de distintos tránsitos que hay que ir recorriendo en el avance hacia modelos emergentes. Estos tránsitos afectan a todo: esquemas mentales, valores, actitudes, comportamientos, modelos ideales, modelos de relación, expectativas, creencias. De forma muy sinóptica sus propuestas de tránsito nos sugieren lo siguiente:

- *Deconstrucción del lenguaje.* Si con los conceptos que manejamos no estamos hallando soluciones, necesitamos nuevos lenguajes y conceptos que nos abran a nuevos paradigmas.

- *Tránsito por lo in-mediato.* Todo conocimiento se produce sólo en lo *local*. Sólo conocemos en la medida que nos *aproximamos* a una realidad. Pero nos han acostumbrado a pensar en lo trascendente, en lo no in-mediato. La forma en que las personas adquirimos protagonismo es aproximándonos al ámbito de lo in-mediato superando la idea de lo trascendente, de la representación y de lo mediatizado.

- *Tránsito por la subjetividad.* La objetividad es la subjetividad con la que el poder se manifiesta, es sólo la máscara en la que se representa la subjetividad de quien tiene el poder.

- *Más allá de la medida.* Desde todos los niveles se trata de medir todo, en cambio, lo más importante de la vida y lo que realmente transforma las cosas es *lo que no se puede medir*.

- *Concepto del tiempo: de Cronos a Kairos.* Cronos es el concepto de tiempo que se adecua perfectamente al modelo imperante, al modelo donde la máquina domina, donde una hora de trabajo es igual –o, al menos, vivimos sobre la simplificación de que es igual– a otra hora de trabajo. Así, todo es perfectamente medible y traducible al referente universal que es el dinero. Cronos es repetición, equivalencia, eliminación de la diversidad, maquinización de las personas, planificación, objetividad. Kairos es la intensidad de la vivencia, el tiempo del acontecimiento, de la subjetividad, de lo vivo y del flujo.

REVOLUCIONAR EL CONCEPTO DE INTERVENCIÓN

Se trata de actuar en cada momento captando su potencialidad de ser intervenido. Una forma de intervención en flujo, en contraste con métodos y modelos.

Cada uno actúa siempre y sólo en su realidad inmediata. El gerente *actúa* cuando habla en la reunión del Comité de Dirección, el operario *actúa* cuando pide a un compañero que le sustituya en la máquina porque se encuentra indispuesto. Pero a veces pretendemos intervenir sobre realidades que no nos son tan próximas, sea espacial como temporalmente. Una llamada de un cliente absolutamente insatisfecho enciende la señal de alarma sobre la calidad de las últimas remesas. "Hay que hacer algo".

Reflexionemos sobre cuál es el esquema imperante de la intervención: Se parte de cierto análisis, se define algún problema como objetivo a resolver y se define algún tipo de acción que hipotéticamente

llevaría a resolver el problema. En definitiva, desde la distancia espacial y/o temporal que nos separa del acontecimiento real, se pretende actuar *directamente* sobre el mismo, definiendo el modo, el procedimiento, que se deberá seguir o los pasos que se deberán dar. Paralelamente se establece alguna forma de evaluación *objetivada*. Esto es lo que subyace al habitual esquema de funcionamiento que consiste en: *analizar, planificar, organizar y controlar.*

De esta forma de intervención *común* debemos transitar hacia otra radicalmente distinta, coherente con las propiedades de los modelos emergentes y las claves de tránsito:

> **Generación de contextos** que propiciarían una realidad deseada, **superando la sobredeterminación**. Una vez propiciado el contexto, *preguntar a la realidad.*

Desarrollemos estas ideas.

Superar la idea de sobredeterminar

Por un lado, deberíamos alejarnos de la idea de *sobredeterminar,* tan arraigada en las formas de intervención habituales hasta el punto que no se conciben otras.

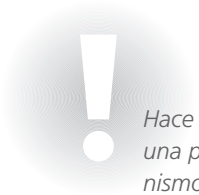
Hagamos una prueba. Pongamos encima de la mesa un problema cualquiera de cierta complejidad –social–. ¿Cómo enfocaríamos su tratamiento? ¿Cómo lo enfocarían las personas que nos rodean? Muy muy probablemente nos encontraremos con que cuanto más empeño se ponga en enfocar bien el problema más se tenderá a formas de intervención que tratan de sobredeterminar y sobreorganizar… Y si oímos quince minutos de tertulia radiofónica nos llevaremos esa misma impresión.

Pero en la realidad compleja y fluctuante, el conocimiento es en tanto está pegado a la realidad. En cuanto se aleja, pierde frescura, pierde oportunidad, pierde actualidad, es decir, pierde *realidad*. Y no nos podemos permitir actuar despegados de la realidad, levitando sobre ella ¿verdad? Por tanto, la clave está en **propiciar contextos** para que pueda desplegarse la potencia de quien está próximo a la realidad.

> Podríamos decir que se trata de que nos olvidemos de la forma de intervención planificada y objetivada y apostemos por las intervenciones más inmanentes o subjetivas, es decir, las que se despliegan desde las formas de autoorganización.

Y superar la idea de medir objetivamente el desarrollo

Este es otro aspecto muy relevante. La tendencia imperante es la de evaluar el desarrollo mediatizándolo con elementos interpuestos en lugar de *preguntar directamente a la realidad*. Encuestas, indicadores, datos objetivos… Nuevamente tratamos de objetivar las situaciones a pesar de que a mayor complejidad más subjetiva es la realidad, más depende de las *decisiones in-mediatas*, de cómo *se viva* el acontecimiento, en definitiva del tiempo Kairos y no de Cronos.



Hace algunos meses conversaba con una persona que trabaja en un organismo para el impulso de la innovación sobre la idea de fomentar unos foros de empresas para intercambiar conceptos, reflexiones y experiencias sobre el cuestionamiento profundo de los modelos imperantes. Esta persona me decía que habría que utilizar algún tipo de indicador para medir el efecto de la participación en los foros. Pero estas cosas no son lineales: "Participo luego los indicadores a, h y j de mi empresa han de mejorar un 10%". El efecto que un cambio de esquema mental puede producir en una persona y con ello en todas las actividades que desarrolle es imposible de medir. Y –decíamos antes- "lo que realmente transforma las cosas es lo que no se puede medir".

Las siempre inoportunas encuestas telefónicas son un ejemplo de cómo la forma de proceder imperante no es de preguntar a la realidad, sino de tratar de objetivarla, aun a riesgo de desconectarse de ella. Nadie te llama para preguntarte directamente "¿Estás contenta con el servicio que te ofrecemos desde la empresa XH de la que eres cliente?". No. Te llaman y te hacen 40 preguntas relacionadas con algún hecho que casi no recuerdas, como por ejemplo cómo te atendió la persona de recepción en tu última visita a su empresa, visita que casi no recuerdas. En fin… que se quedan con muchísimos datos, "muy objetivados" y trasladables a cuadros y con los que se pueden hacer mil cálculos y análisis, pero de dudosísima realidad.

Pero ¿qué significa preguntar a la realidad?

Con esta expresión pretendo expresar algo así como *captar lo que realmente sucede*. Captar la realidad de forma que nos permita hablar de ella con coherencia, sin tener que silenciar opiniones o ignorar sucesos relevantes, sin vendas en los ojos y con suficiente conocimiento de causa. Nunca captaremos toda la realidad, pretenderlo es absurdo. Pero deberemos intentar captar lo esencial o cuando menos que nuestra explicación no choque con alguna evidencia esencial.

Cada caso es un mundo. Cada realidad que queramos captar es un mundo. A veces consistirá en observar, otras en escuchar, otras en reflexionar. Creo que en general consiste en una **actitud muy activa de** *querer percibir* **la realidad**. Muchas veces la realidad nos habla y cerramos los ojos, miramos hacia otro lado, porque en ese momento estamos muy ocupados "haciendo cosas muy importantes".

¿Qué *no* es captar la realidad? Supongamos, por ejemplo, que nos ponemos en la piel de un directivo de una organización preocupado por la satisfacción en el trabajo de las personas de la misma. Enfocarlo de manera que se haga rellenar a los trabajadores una encuesta de satisfacción sería una muy pobre manera de captar esta realidad (aunque ciertamente algo mejor que la situación en que no se haga ni eso, pero muy poco mejor). Visualizo, en cambio, un contexto organizativo con buen ambiente de trabajo, confianza mutua, comunicación fluida, donde las personas dicen lo que piensan y se sienten libres para hacerlo. A partir de aquí, no hay que hacer nada especial para captar la realidad de la satisfacción de los trabajadores, sino que ésta nos llegará de múltiples formas, en múltiples conversaciones.

Propiciando contextos

Lo clave es en definitiva el siguiente binomio: Intentar propiciar contextos (no sobredeterminar realidades) que podrían suponer un avance respecto de la situación original; y evaluar o medir la realidad sin mediatización, procurando mantenernos *pegados a la realidad*.

Pero atentos a las palabras *disfrazadas*. En las formas de intervención al uso, aun cuando se habla de *contextos* –utilizando un lenguaje más innovador– se opera de forma opuesta, ya que una vez definido el tipo de contexto que se quiere propiciar se miden los efectos de la actuación sobre el contexto y no sobre la realidad. Es decir, que se opera de forma habitual con un maquillaje en el lenguaje.

Por ejemplo, cuando observamos el nivel de comunicación, de confianza, de ilusión y de compromiso que suele haber en las organizaciones que han avanzado hacia modelos más *vivos*, en comparación con otras más cercanas a formas imperantes, la diferencia suele ser abismal. Algunos se agarran a "lo que se ve" (al síntoma) y pretenden empezar por ahí. Ven la solución en enfocar los esfuerzos a seguir una serie de pautas que favorezcan, por ejemplo, un ambiente de confianza. Pero la confianza –por seguir con este ejemplo– no es consecuencia de acciones *enfocadas*, sino de unas formas de intervención liberadoras de la energía inmanente y de una multiplicidad de acciones llevadas a cabo con mucha coherencia.

Cuadro resumen

El siguiente cuadro ilustra y resume estas ideas sobre formas de intervención avanzadas:

	Intervención al uso	**Intervención avanzada**
Catalizador	Problema concreto (síntoma)	Convicción sobre caminos de avance
Actuación	Analizar – Definir acciones – Planificar (todo ello desde la distancia) – Ordenar	Propiciar (liberar) contextos
Evaluación	Mediciones, indicadores (del síntoma)	Captar la realidad

Sobreorganización	Autoorganización
Sobredeterminación	Autodeterminación
Peso de la estructura (plan)	Peso de las personas
Separación entre conocimiento - decisión - acción	Decisiones pegadas a la realidad
Objetividad	Subjetividad
Trascendencia	Inmanencia
Tiempo Cronos	Tiempo Kairos
No eficaz en condiciones de alta complejidad	Eficaz en condiciones de alta complejidad
Necesita modelos y pautas	Necesita claves - ideas fuerza y capacidades diversas
Intervención dirigida	Intervención en flujo
Rigidez	Flexibilidad
Racionalidad	Emocionalidad
Obediencia	Audacia

INTERVENCIÓN AVANZADA: DESPLIEGUE EXTENSIVO

Debemos avanzar hacia formas de intervención expansivas, con **muchos puntos focales**, y no partiendo de un foco como pueda ser la cúpula jerárquica o el rey soberano. En coherencia con todo lo dicho hasta ahora, se trata de desplegar la potencialidad de intervención, de transformación, de toda persona y en toda actividad.

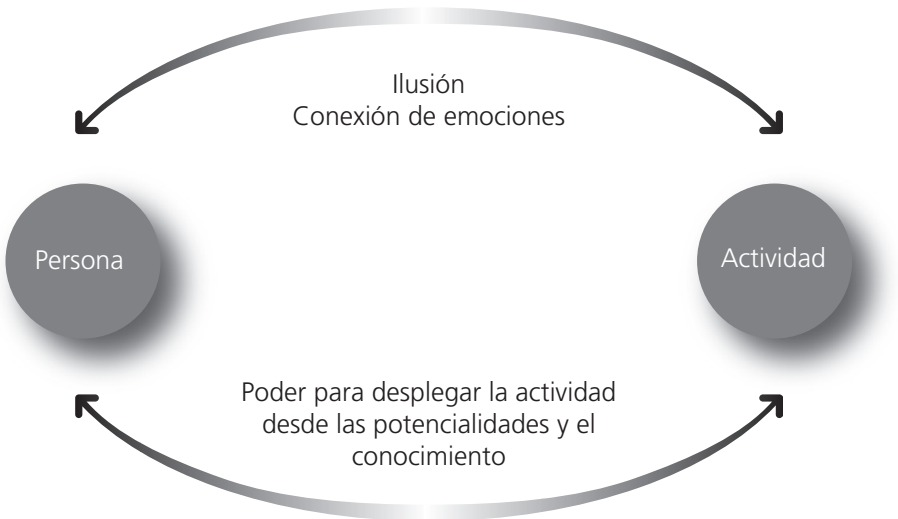
La potencialidad transformadora del trabajo del conocimiento –que tiende a ser cada vez más masivo– no estriba ni en su componente cognitivo, ni en su componente emocional; sino en la conexión con la *emocionalidad deseante* de las personas; por su capacidad para hacer desplegar el trabajo desde sí, característica de la que ya hemos hablado. Lo relevante está en cómo conecta lo que hacemos con nuestros deseos, con nuestras ilusiones. O planteado a la inversa, ¿desplegamos la actividad desde nuestros deseos?

Naturalidad, espontaneidad, comunicación abierta, sana y fluida, confianza, coherencia… son contextos que no se pueden alcanzar sin una conexión emocional de las personas con las actividades que realizan y con las personas con las que cooperan.

Por ello, más que perseguir el proyecto compartido al que todas las personas supuestamente se deberían alinear, se trata de que cada persona pueda desarrollarse y desarrollar su propio proyecto personal –también– en la organización. En las empresas avanzadas hay experiencias que están dando muy buen resultado: cada persona empieza a realizar compaginando con su actividad habitual otra distinta que le permite y le requiere un mayor despliegue de su potencialidad.

> *"La incorporación de máquinas cada vez más automatizadas, por otra parte, libera a personas de base que pueden dedicarse a actividades de mayor valor añadido. Así, las personas van desprendiéndose de temas que pueden ceder para poder dedicarse a otros que aporten más valor. "No me puedo permitir estar viendo ratios, tengo que dedicarme a clientes, a estrategia, etc.". Ahora hablar de directos e indirectos en Alcorta cada vez es más difícil, las líneas divisorias se difuminan. Y todo esto se hace de una forma apoyada desde la dirección pero no dirigida, sino que hay mucha iniciativa individual que hace avanzar a la organización en este sentido de que las personas desplieguen su potencial. El ejemplo de algunas personas de logística es ilustrativo: se trata de personas que dominan varios idiomas y con mucha valía, por lo que podrían aportar más valor dedicando más tiempo a relacionarse con clientes, pero sus tareas repetitivas de picar datos en el ordenador no se lo permitía. Solución: encuentran forjadores que están dispuestos –y lo hacen encantados– a pasar una parte de su jornada haciendo esta labor administrativa… Todos ganan, es genial." (Darceles, 2008b)*

DESPLIEGUE DE LA PARTICIPACIÓN



Las personas maduran de las experiencias con –fuerte– implicación emocional. Y la experiencia no se mide desde la idea de tiempo Cronos, sino desde las intensidades de Kairos. "¿Tienes 20 años de experiencia o un año de experiencia repetido 20 veces?". La experiencia que no conlleva una implicación emocional, no es una experiencia vital, no conlleva una madurez vital.

Las formas de trabajo de modelos emergentes exigen una implicación emocional que requiere madurez personal. La inmadurez convive mejor con situaciones cómodas y de seguridad que con la asunción de responsabilidades y puesta en marcha de iniciativas propias. El propio despliegue personal exige superarse continuamente.

Lo habitual en el terreno de lo emocional son las propuestas de controlar las emociones desde una cierta racionalidad. En contraste con ello, el despliegue de las personas en los distintos ámbitos de la vida exige desplegar las emociones desde la propia madurez personal.

AUTOGESTIÓN Y NIVELES DE GESTIÓN

Llegados a este punto creo que es necesario hacer algunas puntualizaciones sobre la compatibilidad de avanzar en la autogestión y de que subsistan distintos niveles de gestión. Si no entendemos este aspecto, podríamos llegar a conclusiones equivocadas como que los planteamientos aquí expuestos son utópicos e inviables en el contexto competitivo actual o que llevarían a organizaciones totalmente anárquicas que más pronto que tarde se desintegrarían. La autogestión no significa que uno hace lo que le da la gana en el trabajo. Esto es confundir churras con merinas. Ni significa que los ámbitos de decisión se expandan en sentido de promover la decisión asamblearia. Todo lo contrario. Consiste en avanzar en las formas in-mediatas (no mediatizadas) de cooperación entre las personas: distribución de poder y autoorganización.

En una de las empresas –cooperativa– analizadas observábamos que la forma organizativa y la estructura de poder se habían transformado radicalmente. Cada trabajador se había apropiado de su trabajo y de lo que hacía en equipo. La información le era útil para esa apropiación. Esta empresa avanzaba por suerte hacia las antípodas de la falsa idea democrática que deriva en estructuras rígidas de decisión en que el trabajo de uno se somete a decisión asamblearia.

El sector pesquero es un ejemplo significativo por la cultura excesivamente asamblearia que aún lastra, restándole dinamismo y adaptabilidad.

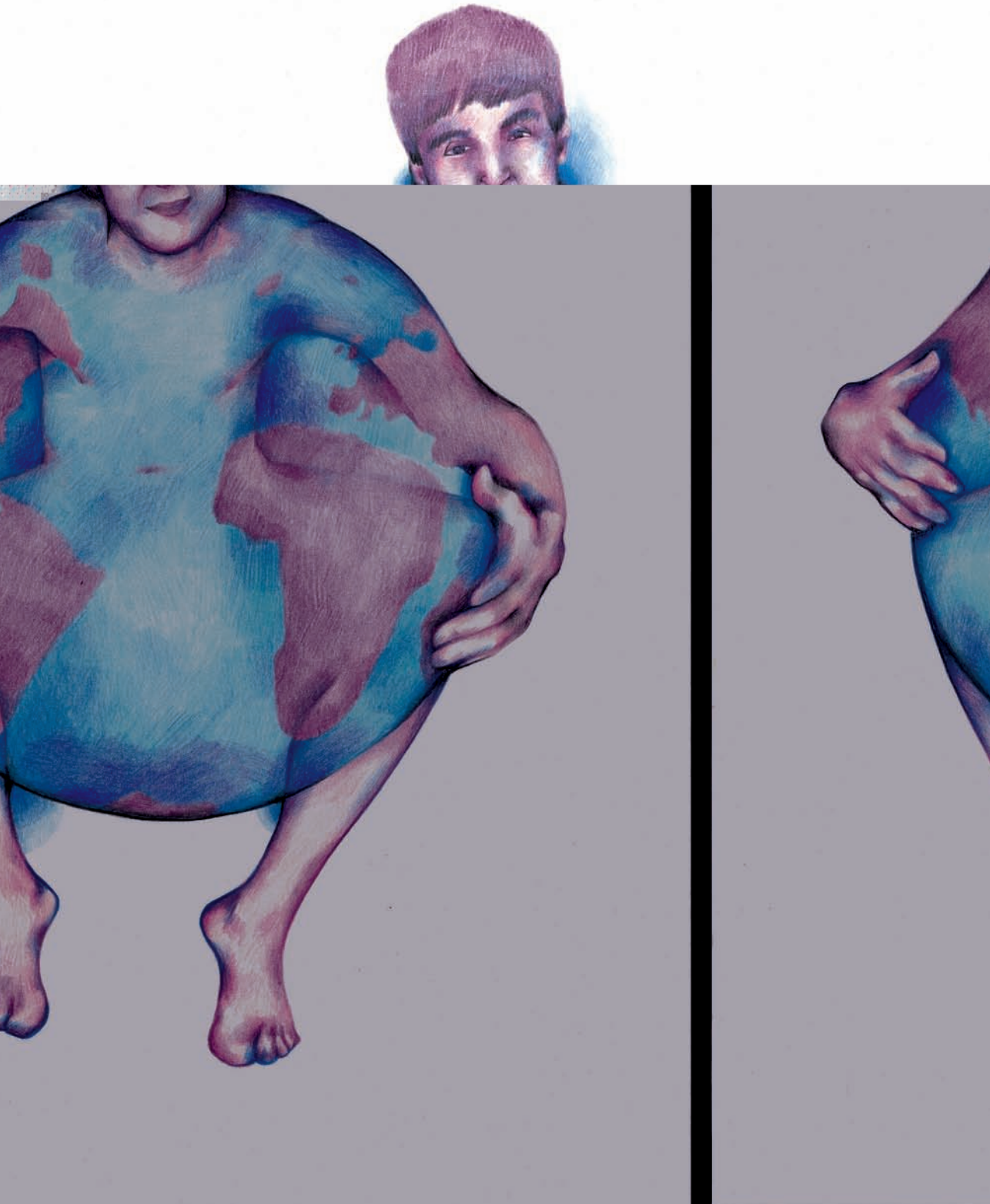
Una de las empresas analizadas es un ejemplo muy ilustrativo de los distintos niveles de gestión. De una organización muy jerarquizada y departamental se pasa a una organización con un nivel creciente de autogestión y autoorganización que se organiza en tres niveles. El nivel superior es el que corresponde al Equipo Directivo y se orienta al cuestionamiento filosófico y cultural de la organización. El segundo nivel es el de las Unidades de Negocio, divididas según producto-mercado, muy ligado a su orientación al mercado y al cliente. Y el tercer nivel, es el que corresponde a cada área o equipo básico (a pie de máquina).

No se pretende exponer este ejemplo como ningún modelo a replicar. Cada tipo de organización tiene sus necesidades, sus vicisitudes. Es importante reparar en que si bien en el seno de las organizaciones existe necesidad de realizar muchas tareas repetitivas (plantas fabriles, tareas de administración, mantenimiento y limpieza, etc.), ello no significa que debamos enfocar la organización en su conjunto hacia la repetición. Eso sería un error desde todos los puntos de vista. Se trata de procedimentar lo necesariamente repetitivo y liberar al máximo la organización –me permito aquí este exceso del lenguaje– para que avance, aprenda, se transforme, innove.

En una de las empresas analizadas…

Las reuniones del Comité de Dirección se enfocan a "generar una manera de trabajar y una ilusión en el proyecto". "También se trabaja de forma explícita la coherencia entre la acción y la filosofía de nuestro modelo". Al principio el Comité de Dirección bajaba mucho al detalle. Los grupos "de abajo" no estaban acostumbrados a gestionar con datos y tomar decisiones, por lo que muchos de los temas que les correspondería resolver iban al CD. Pero a medida que esos equipos empiezan a gestionar y resolver sus temas, el CD deja el seguimiento del día a día para enfocarse más hacia temas estratégicos, de futuro, de filosofía, de definición de modelo. "Hoy, a febrero de 2008, el control de prácticamente todos los ratios de gestión está en los otros dos niveles de gestión. Al CD nos llegan, lógicamente, pero ya no los tratamos. Por ejemplo, la capacidad de decisión que tenemos nosotros para bajar los PPM[9] de la fábrica es mínimo…".

[9] Índice de Calidad que mide el número de piezas defectuosas por cada millón de piezas.



EPÍLOGO

"Parece tan fácil… ¿Por qué ha costado tanto llegar a esta situación?" o "¿Por qué otros no lo hacen?". Son comentarios habituales en la presentación de experiencias de transformación. Y es que la sencillez, la coherencia, el sentido común, suelen ser consecuencias visibles comunes a estos procesos. Entonces, ¿por qué no se aplica todo esto con más naturalidad y más frecuentemente? ¿Por qué hay que pasar por procesos duros y hasta violentos para llegar a lo coherente? El problema está principalmente en *el poder de bloqueo, de contención, que emana del poder imperante*.

El modelo imperante crea estructuras cuya única razón de ser es el *poder sobre*[10]. Las formas imperantes se basan en la sobreorganización y sobredeterminación.

> *"Lo cierto es que la mayoría de nosotros somos partidarios del viejo paradigma. Somos miembros de la "clase burocrática". Como ejecutivos, manager y supervisores hemos aprendido a utilizar la tecnología del management –sesiones de planificación, reuniones presupuestarias, sistemas de control de la producción– para hacer las cosas. Y, lo más importante, hemos aprendido a servirnos de nuestras prerrogativas posicionales, nuestro acceso al poder y nuestra profesionalidad para salir adelante. Hablar de revolución, en especial de revolución del management, nos pone nerviosos. ¿Quién saldrá vencedor, nos preguntamos, si las reglas y los roles del management se ponen patas arriba?" (Hamel, 2008)*

Son estructuras que se sustentan en muchos de los supuestos mentales que venimos poniendo en cuestión a lo largo de este texto. Supuestos mentales que fueron concebidos alguna vez, en otras realidades; pero que hoy no sirven. Las relaciones de poder que emanan del sistema imperante trascienden por supuesto las fronteras de la organización y actúan aferrados a supuestos mentales no válidos bloqueando toda iniciativa de superación de los mismos. Crean estructuras mastodónticas de poder muy difíciles de penetrar. El poder por el poder.

Hay una gran brecha entre la esfera del juego de poderes y las actividades y trabajos (remunerados, mal remunerados y no remunerados) que realmente aportan valor. La economía real se sostiene y se construye a través del trabajo –individual y en cooperación– que las personas vuelcan a la sociedad. Economía es la red de personas en cooperación. La intensidad y complejidad de la cooperación que alcanza, sobre todo el nivel de los conocimientos involucrados en la cooperación, es signo de su avance, siempre que lo que esta cooperación vuelque a la sociedad y a los propios cooperantes sea valor, sea humanización, sea riqueza.

[10] Alfonso Vázquez distingue el poder sobre del poder para. Este último es el poder real de construcción que tenemos los seres humanos individual y colectivamente.

El modelo imperante crea y amplía un poder que se aleja de la dinámica que pueda favorecer al colectivo y por extensión a la sociedad. Un poder por el poder, contra toda lógica social y humana. Esta sería una de las consecuencias más perversas e inexorables del sistema imperante.

> *"No queremos vivir con la realidad, pero como ello no impide que exista, más vale que empecemos a aceptarla" (Galbraith, 2004)*

Por tanto, seamos más conscientes de lo que ocurre y también de nuestra (ir)responsabilidad en lo que ocurre. *"Las explicaciones estructurales son inherentemente generativas"* dice Senge (1992). O dicho de otro modo, los esquemas que subyacen a nuestro pensamiento generan conducta. Si vemos, como hemos intentado hacer ver a lo largo del texto, que nuestros esquemas –aún vigentes– se erigieron en otra época, en otro contexto, que la realidad que les dio vida ya no está fuera, un cambio de paradigma mental, nuevos marcos conceptuales son necesarios para avanzar en las nuevas realidades, para que las conductas que nuestras explicaciones de la realidad generen nos permitan avanzar. Construyamos esos conceptos y hagamos que creen rizoma.

BIBLIOGRAFÍA

- BOJESEN, Anders y MUHR, Sara Louise: "In the name of love: Let's remember desire", *Ephemera articles*, 2008
- CASTELLS, Manuel: "Nueva economía y política urbana", La Factoría, nº 33, mayo-agosto, 2007.
- DAMASIO, Antonio: *"El error de Descartes"*, Crítica, 2006
- DARCELES, Maite (2007a): "Gestión del conocimiento y creatividad", *Boletín del Cluster del Conocimiento*, nº N211 y N212, febrero 2007.
- DARCELES, Maite (2007b): "Hacia nuevos marcos conceptuales que superen la planificación", *Boletín del Cluster del Conocimiento*, nº N243, 2007.
- DARCELES, Maite (2008a): "¿Qué es un proyecto compartido?", http://maitedarceles.blogspot.com, junio 2008
- DARCELES, Maite (2008b): "Alcorta-Brockhaus: AVANZANDO contra-corriente", http://maitedarceles.blogspot.com, junio 2008
- DARCELES, Maite e ITURBE-ORMAETXE, Julen: "Persones i tecnologia es donen la mà per aprofundir en els valors cooperatius", Nexe nº 22, 2008.
- DRUCKER, Peter: *"Drucker Esencial"*, Edhasa, 2003.
- FREIRE, Paulo: *"Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa",* Ed. Paz y Tierra, 2004, http://www.afu.uy.nu/ à biblioteca virtual.
- FROMM, Erich: *"El arte de amar"*, Editorial Paidos, 2007
- GALBRAITH, John Kenneth: *"La economía del fraude inocente. La verdad de nuestro tiempo"*, Crítica, 2004.
- GLADWELL, Malcolm: *"Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?"*, Taurus, 2005
- GOLEMAN, Daniel: *"La práctica de la inteligencia emocional"*, Editorial Kairós, 1999
- GOLEMAN, Daniel: *"Inteligencia emocional"*, Editorial Kairós, 2001
- HAMEL, Gary: *"El futuro del management"*, Paidós, 2008
- MARTIN, Roger y AUSTEN, Hilary: "Innovación y puesta en práctica: dominar las tensiones", Harvard Deusto Business Review, Diciembre, 2007.
- MORGADO, Ignacio: *"Emociones e inteligencia social. Las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón"*, Ariel, 2007

- RODRÍGUEZ MARCOS, Javier: "Leemos, pero a ritmo de 'zapping'", El País, 15/12/2007.
- SENGE, Peter: *"La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"*, Granica, 1992.
- VÁZQUEZ, Alfonso: *"El modelo vasco de transformación empresarial"*, Hobest, 1998.
- VÁZQUEZ, Alfonso: *"La imaginación estratégica"*, Granica, 2000.
- VÁZQUEZ, Alfonso y DARCELES, Maite: "Paradoja de la Innovación", Innobai nº 4, 2007.
- VÁZQUEZ, Alfonso: *"Estrategias de la imaginación"*, Granica, 2008.
- ŽIŽEK, Slavoj: *"¿Quién dijo totalitarismo?"*, Ed. Pre-textos, 2002.