

Ismael Quintanilla Pardo

EMPRESAS Y PERSONAS

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Y CAPITAL HUMANO



ISMAEL QUINTANILLA PARDO
Profesor Titular de Psicología Social

EMPRESAS Y PERSONAS.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Y CAPITAL HUMANO



© Ismael Quintanilla Pardo, 2003 (Versión papel)

© Ismael Quintanilla Pardo, 2015 (Versión electrónica)

© Ediciones Díaz de Santos, 2015

Reservados todos los derechos.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art.270 y siguientes del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos.

Ediciones Díaz de Santos

Email:ediciones@editdiazdesantos.com

www.editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9969-915-8 (Libro electrónico)

ISBN: 978-84-7978-546-8 (Libro en papel)

«Para David, con el deseo de que la Itaca que empieza a vislumbrar le sea propicia y para Catherine que hace posible día a día que yo descubra la mía».

Índice

PRÓLOGO	XIII
1. NACIDOS PARA CAMBIAR	1
Las conciencias no son, se hacen	1
La cultura de la instantaneidad, la red y la sociedad de la in- formación	13
Todo fluye, nada permanece	20
2. EMPRESAS Y PERSONAS	25
Hacia el compromiso compartido	25
Ser directivo en España	30
Hacia la cultura de la reciprocidad: empresa y desarrollo profesional	34
La calidad bidireccional	40
El presente en desarrollo: el modelo de la calidad total	42
Indagando el futuro: afrontar la complejidad	45
3. ESTEREOTIPOS Y TÓPICOS EMPRESARIALES	51
La aparición de una nueva corriente empresarial	51
Un tópico de actualidad: los recursos humanos están de moda	54
Ni es tanto y ni tampoco es eso	57
De la moda a una tendencia consolidada	60
Talantes y costumbres en la empresa española	62

El trabajo: ¿Dignificación o esclavitud?	67
La fascinación por la tecnología	70
El dinero, ¿es el mejor y único incentivo?	74
España, ¿la séptima potencia?	76
4. EVOLUCIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS DIRECTIVOS: HACIA LA EMPRESA PERSONALIZADA Y COMPLEJA	81
¿Qué tienen en común un cazador del Kalahari y un director de exportación?	81
La era de las transiciones: ¿Hacia una nueva civilización?... Actitudes, creencias y valores «empresariales»	85
Evolución de los valores y principios directivos	91
La metáfora del gran choque y los tres ciclos empresariales... La Administración Científica. El control de la conducta del empleado	96
La orientación sociológica. El papel del contexto social	100
La orientación humanista. Hacia el énfasis en el factor hu- mano	109
La orientación sociológica. El papel del contexto social	115
La orientación humanista. Hacia el énfasis en el factor hu- mano	120
5. LA EMPRESA PERSONALIZADA: PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS	127
Cooperación y participación en las empresas	127
Dirección participativa y estructuras participativas	130
Ampliación y definición tentativa	135
Aproximaciones tipológicas	141
Algunos resultados de las investigaciones sobre la partici- pación en las organizaciones	145
Resultados de la gestión participativa en España	151
Afrontando el futuro	153
6. LA EMPRESA COMPLEJA: LA RED, LA INCERTIDUMBRE Y LA CULTURA DE LA INSTANTANEIDAD	159
Hacia la excelencia	159
Buscando la excelencia... encontramos la complejidad	163
Hacia la gestión estratégica en la empresa red	165
De los imperativos de control a los imperativos de desarrollo. El mercado son personas, las empresas son personas y las personas hacen la empresa	168
El mercado son personas, las empresas son personas y las personas hacen la empresa	176

Del constructor de imágenes a la cultura de la instantaneidad	179
7. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	185
Caos, complejidad, incertidumbre y conocimiento	185
Gestión de la incertidumbre	190
Abordando la incertidumbre: teoría de los juegos	194
La investigación de la demanda latente	198
Gestión de la complejidad y gestión del conocimiento	199
La gestión del capital humano	204
La auditoría social y el balance social de la empresa	209
Evaluación del capital intelectual y de los estilos de conocimiento	212
Aprender a aprender	215
La inteligencia emocional	217
El ingenio, la creatividad y la innovación	221
El «apalancamiento» del conocimiento	228
«Sacar la cabeza fuera»	232
La dinamización social y el marketing interno	235
Hacia la empresa del tercer milenio	243
BIBLIOGRAFÍA	245

Prólogo

Siempre fue cierta la frase de Ortega: «Yo soy yo y mi circunstancia». Pero hoy más que nunca tomamos conciencia de ello, debido a la fuerza y a la rapidez de los cambios que experimentamos en nuestro entorno, y a la influencia que percibimos tienen sobre nuestro modo de vivir. Nuestra manera de consumir, nuestra manera de trabajar, nuestras expectativas respecto al trato que podemos esperar de las instituciones políticas y sociales, laborales y comerciales, nuestra manera de relacionarnos con ellas, los valores y creencias imperantes, todo, absolutamente todo, configura un entorno complejo en el que vivimos inmersos y del que, para bien o para mal, recibimos una profunda influencia.

Por lo demás, si esta influencia siempre ha estado presente en cualquier época de la historia de la humanidad, el carácter más estable que adoptaba el sentido de la misma, debido a la lentitud con que se producían los cambios del entorno, no permitía tomar una conciencia tan clara del fenómeno. Hoy, sin embargo, la rapidez de los cambios que experimentamos facilita la toma de conciencia de dicha influencia.

A veces vivimos el entorno como desafiante y lleno de posibilidades, otras veces como inquietante y amenazante para las ideas, creencias y valores en base a las cuales hemos organizado durante muchos años nuestra existencia. Hay personas que experimentan más frecuentemente la primera posibilidad. Otras la segunda. Los primeros disfrutaban adaptándose al entorno y tratando de configurarlo.

Los segundos se sienten agobiados y desconcertados, lo que les conduce con frecuencia, aun sin proponérselo, a actitudes defensivas. Y la diferencia para unos y para otros radica en la capacidad diversa que tienen para pensarlo, comprenderlo y actuar sobre él como centros decisores autónomos, más que como sujetos pasivos de las decisiones ajenas.

Esta realidad turbulenta y cambiante afecta no sólo a las personas individuales, sino a los grupos sociales y a las instituciones. Y las empresas son probablemente las instituciones más sensibles a ellos, porque, en sus múltiples niveles (individual, grupal, organizacional) son como el microcosmos en el que se reproducen los fenómenos, conflictos, contradicciones y procesos de desarrollo y crecimiento del cosmos más amplio que las rodea.

La tarea de pensar y actuar se hace perentoria. Pensamiento y acción se fecundan mutuamente aumentando nuestra capacidad de reacción y de acción configuradora del entorno político, social, económico y cultural en el que vivimos. Y en esta tarea de pensar, siempre se agradece la ayuda prestada por quienes ponen a nuestra disposición, como estímulo a nuestra reflexión, conocimientos amplios y reflexión profunda sobre la realidad que vivimos, su pasado y su presente, así como elementos para imaginar su futuro y trabajar en su configuración.

Este es el caso del libro que tiene usted en sus manos. Como su autor señala en su Primer Capítulo: «Este libro...aspira a ser un instrumento de gestión, pero también es un documento para la reflexión», a medida que el lector avanza comprueba que la aspiración del autor se cumple. El lector podrá estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que aquí se dice. Pero no quedará indiferente, ni podrá considerar ingenuo o falto de fundamentación cuanto aquí se expone.

Lo paradójico del texto es estar en la corriente e ir contra corriente. El lector siente que quien le habla vive impregnado de la realidad de nuestro mundo, y que es un conocedor profundo de nuestro entorno social, cultural, político y económico más vivo. Y lo que es más agradable: se mueve con agilidad y soltura a diferentes niveles, pues tanto utiliza para su reflexión las aportaciones de las ciencias y del pensamiento académico, como la experiencia llana de un programa televisivo o la crónica de un diario. Está en la corriente.

Y, al mismo tiempo, va contra corriente. Ya en el Primer Capítulo, nos invita a salir de la *fragmentación* social y de la *pasividad*, a las

que somos inducidos permanentemente. Nos anima a devenir actores y constructores de *conocimiento*, más allá del cúmulo ingente de información que nos rodea, y mediante el reconocimiento del *aprendizaje* como un valor, y del *esfuerzo activo* como pauta de conducta social.

Influidos por un determinado uso de las nuevas tecnologías, *de facto* «estamos cada día más dispuestos hacia la pasividad y el deseo de estar inactivos. Ver la televisión mientras soñamos con disfrutar de unas vacaciones en una playa soleada gozando de una bebida refrescante. La televisión...». Confundimos «información» y «comunicación», y nuestra conexión a la red, contrariamente a lo que cabría esperar, pocas veces nos comunica con nuestros semejantes y con frecuencia nos «fragmenta». Los mismos avances tecnológicos que establecen las bases para posibilitar y potenciar la sociedad de la comunicación y del conocimiento, *de facto* los usamos para producir una *sociedad de la fragmentación* (en la que las personas nos alejamos unas de otras percibiéndonos como extrañas) y *de la pasividad*, donde la información se confunde con el conocimiento cuando sólo es, como dice el autor, «la antesala del mismo».

Tras este aperitivo inicial, si estamos dispuestos al convite, podremos degustar platos variados, bien condimentados, que constituyen un banquete para la mente. El Segundo Capítulo nos pone en contacto con lo conocido-desconocido de nosotros mismos respecto a nuestra manera de pensar la empresa, los directivos, los trabajadores y las relaciones entre los distintos actores que participan en la misma. A lo largo de su lectura reconocemos múltiples tópicos sobre las ideas que comúnmente corren sobre los jefes y sobre los empleados. Y lo que es más importante, nos hace tomar conciencia de en qué medida estas creencias influyen en nuestro modo propio de percibir las cosas y en nuestro modo de actuar, poniendo ocasionalmente en evidencia la contradicción entre nuestro discurso racional y nuestra teoría en acción, muchas veces inconsciente. Ello es importante porque nuestra contradicción interna revierte en una barrera potente para conseguir la «calidad bidireccional» y gestionar la «complejidad».

En la misma línea iniciada por el capítulo segundo, el tercero profundiza en nuestros estereotipos y tópicos empresariales. Pasa revista a nuestra idea del trabajo y a nuestra fascinación por la tecnología; al significado que otorgamos al dinero y a nuestro ancestral pesimismo y complejo de inferioridad, tan propios de los españoles.

Entre estas ideas y estereotipos, una queremos subrayar: la imagen y las fantasías (con el desconocimiento real que implican), sobre los profesionales de recursos humanos, y sus posibilidades de intervención. El autor nos invita a tomar conciencia de lo que, lejos de omnipotencias y de impotencias, pueden realmente aportar estos profesionales a las empresas. Si los directivos no conocen y no participan de lo que estos profesionales saben (en el estado actual del desarrollo de la ciencia y de su profesión), se hace muy difícil que puedan sacar provecho del potencial actual que les brindan.

La ambivalencia con toda su contradicción se hace patente. Por un lado «se espera de las ciencias sociales reglas y técnicas semejantes a las de la física y la química». Y por otro se confunden la «psicología» y la «psicofilia», dando por supuesto que el conocimiento experiencial e intuitivo que todos los seres humanos tenemos de la psicología propia y ajena, nos capacita para el ejercicio de la profesión de consultor o de director de recursos humanos en las organizaciones. Es una buena descripción del estado de desarrollo, ambivalencias y contradicciones, sobre las ideas imperantes, «de moda» en nuestro entorno, sobre los «recursos humanos» y las empresas.

El Capítulo Cuarto nos lleva más allá. Después de haber repasado ideas, creencias y estereotipos de nuestro entorno más inmediato, referentes a la empresa y a sus actores, el autor nos invita a una excursión de vuelos más amplios. Recogiendo aportaciones, entre otras, de autores tan prestigiosos como Toffler e Inglehart, nos pone en contacto con el *cambio actual de valores* que se está produciendo en nuestras sociedades occidentales. Valores que están *promoviendo una nueva conducta social*, y, cómo no, *nuevas conductas laborales*, lo que deriva en la exigencia de *nuevas formas de administración de empresas*. De una forma divertida, original y sugerente, el autor, basado en otros autores de épocas y lugares diversos (Diocleciano, Gracián, Maquiavelo, San Benito, Leonardo da Vinci, Tomás Moro, Elton Mayo, Taylor, Lewin, etc., y otros autores egipcios y chinos) pasa revista a los valores que han conformado el comportamiento social y laboral a lo largo de los años, décadas e incluso siglos. De este modo nos ilustra y nos pone de manifiesto cómo las creencias y los valores cambian y han cambiado a lo largo del tiempo, y cómo con ellos ha cambiado —y ha de seguir cambiando— nuestra manera de comportarnos y de establecer nuestras relaciones sociales y laborales.

Llegados a este punto, la emergencia de *la participación* como una de las exigencias fundamentales de *la nueva administración de empresas* se muestra sólidamente fundamentada. Pero la participación ha despertado y despierta juicios y emociones contrarios entre administradores y directivos de empresa, probablemente por la dificultad de su implementación, y por las diferentes, y no siempre positivas, consecuencias que han tenido sus múltiples aplicaciones. El Capítulo Quinto es un regalo de síntesis y clarificación sobre lo que ha significado, significa y puede significar la participación en las organizaciones, y los modos de implementarla. El autor, gran experto en el tema, nos hace una revisión del estado de la cuestión, nos ofrece los resultados de investigaciones realizadas dentro y fuera del contexto español, y nos ilustra sobre las consecuencias de la gestión participativa en España. Una idea de fondo atraviesa todo el discurso: la participación no es una estrategia (o por lo menos no es sólo o fundamentalmente una estrategia interventiva) para conseguir que la gente se vincule más y rinda mejor. No es simplemente una premisa de eficacia. Es sobre todo un ideal de humanización de la empresa. No es sólo un valor instrumental, que vale en razón de que nos permite conseguir otros objetivos valiosos, sino final, que vale en sí mismo como objetivo importante y deseado.

El Capítulo Sexto mira clara y decididamente al futuro. Analiza la *cultura de la instantaneidad* en la que estamos viviendo, con sus consecuencias e implicaciones, más allá del juicio de valor que nos merezca. Contempla *la incertidumbre* como una de las características más relevantes del momento que nos toca vivir, y apuesta por la *empresa compleja* que opera en *red* y se adapta al entorno y a su exigencia de flexibilidad y rapidez. Ello comporta nuevos desafíos. Pasar de la organización *centrada en el control* a la organización *centrada en el desarrollo*. La primera orientada a reproducir y perpetuar en inmovilismo su sistema más o menos burocrático de funcionamiento y de utilización de recursos. La segunda capaz de cambiar constantemente, y de alterar la estructura de sus recursos adaptándose al entorno y configurándolo. Tarea difícil, si la hay.

Por fin el Capítulo Séptimo propone técnicas y métodos de gestión, como respuestas posibles, útiles para hacer frente a los desafíos planteados y analizados a lo largo de los capítulos anteriores. Tras repasar los fenómenos y los conceptos de *caos*, *complejidad*, *incertidumbre* y *conocimiento*, sugiere formas y procedimientos de ges-

tión para cada uno de ellos. Temas tan actuales como la *gestión del conocimiento*, el *capital intelectual* o la *inteligencia emocional*, se entremezclan con otros más clásicos, como la *teoría de los juegos*, la *investigación de la demanda latente*, o el *marketing interno*, y con otras propuestas de menor envergadura y calado, si se quiere, pero novedosas y originales, como el *apalancamiento del conocimiento* o *sacar la cabeza fuera*, que sin duda pueden ser de gran utilidad para los *managers*.

Resulta interesante la reflexión sobre lo que podríamos llamar las condiciones de éxito de la *gestión del conocimiento*. Más allá de la tecnología informática que puede facilitar la utilización eficiente de esta nueva forma de gestión, el autor muestra cómo la clave de una real gestión del conocimiento pasa por conseguir la colaboración de quienes tienen precisamente ese conocimiento que conviene compartir.

Con frecuencia se proyecta sobre los temas en boga y las nuevas formas de gestión la fantasía siempre perenne de hallar la «piedra filosofal» que resuelva los problemas del día a día. Se olvida, por ejemplo, que las famosas *best practices*, incluidas en la gestión del conocimiento, ya fueron descubiertas y descritas por Flanagan en 1949 cuando propuso la técnica de los «incidentes críticos», tan útil para establecer perfiles de puestos, o para construir escalas de evaluación del rendimiento. O que los listados de «competencias» (concepto éste híbrido y ambiguo, donde lo haya, compuesto de «habilidades», «conocimientos», «actitudes», «comportamientos» y «resultados») no son muchas veces, en la práctica de muchas empresas, nada diferente de las escalas conductuales de evaluación del desempeño que propiciaron Smith y Kendall en 1963. O que los listados de «competencias de dirección» que utilizan algunas organizaciones y consultoras, se confunden con la lista de «rasgos» hallada por Randle en 1956, tras su investigación sobre el perfil de 1.427 directivos pertenecientes a 25 compañías norteamericanas. Nuestro deseo y nuestra fantasía nos juega con frecuencia malas pasadas haciéndonos olvidar lo que ya sabemos, o ver «panaceas» donde sólo hay «nuevas formas» de viejas aproximaciones. «Nuevas» porque incluyen nuevas perspectivas, pero «viejas» porque utilizan y se basan fundamentalmente sobre lo ya descubierto y utilizado bastantes años antes, con todas sus posibilidades y limitaciones. Por ello siempre es de agradecer una presentación rigurosa y crítica de los nuevos métodos y formas de gestión relacionadas con las personas.

Todo este itinerario se desarrolla con un estilo y un lenguaje muchas veces directo y divertido, que nos hace sentirnos en agradable conversación y debate con su autor. Otras veces es el profesor erudito quien toma la palabra y nos propone, sin pedantería ninguna, pensar sobre nuestro pasado y su significado, para comprender nuestro presente y las claves posibles de nuestra actuación futura.

En resumen, tras la lectura de este libro hay que agradecer al profesor Quintanilla el material que nos brinda y la invitación que nos hace, no sólo para pensar con él, sino para asumir activamente el protagonismo que nos corresponde en la construcción de nuestro futuro y del sentido del mismo.

Barcelona, abril de 2002.

SANTIAGO DE QUIJANO DE ARANA
Catedrático de Psicología Social
(Trabajo y Organizaciones)
de la Universidad de Barcelona.

Nacidos para cambiar

El hombre no es más que una caña, la más débil de la naturaleza, pero es un caña pensante. No es preciso que el universo entero se arme para aplastarle: un vapor, una gota de agua basta para matarle. Pero aun cuando el universo le aplastara, el hombre sería todavía más noble que lo que le mata puesto que sabe que muere, y de la ventaja que el universo tiene sobre él el universo nada sabe.

Blaise Pascal (1625-1662).
Pensamientos.

LAS CONCIENCIAS NO SON, SE HACEN

El conocimiento no se descubre, se construye. Es construcción del pasado que se proyecta hacia el futuro, resultado de la acumulación de saberes que nuestros antepasados fueron erigiendo. Newton difícilmente hubiera propuesto su Teoría de la Gravitación Universal si antes Johannes Kepler no hubiera formulado las leyes de los movimientos de los planetas, y éste, a su vez, lo hizo teniendo bien presentes las aportaciones de Copérnico y Galileo. Este prodigioso proceso, encadenado y solapado, constituye la historia del saber humano universal. De igual forma, éste se ordena, como tal, históricamente. Su pasado, también constituido por el de su entorno cultural más cercano, procura su presente y éste va configurando su futuro. Lo esencial de este proceso lo conforma el cambio, el crecimiento y el desarrollo. Nacemos para cambiar y sin esta capacidad inherente, de una u otra manera, a todo ser vivo, ni seríamos ni sobreviviríamos.

El crecimiento es la primera característica. Nacemos pequeños e indefensos, mas con la potencialidad biológica para aumentar de tamaño. El proceso es bien conocido: proteínas, vitaminas e hidratos de carbono son ingeridos y procesados procurando, primero, un cuerpo

de niño, más tarde, de adolescente y, después, de adulto. Igual ocurre con los demás seres vivos. Sin embargo, nuestra capacidad para alterar el medio ambiente —característica esta singular a muchos animales y que está en todos pero no de similar manera— y hacerlo más benigno e instrumental hace posible un proceso singular y específico de los seres humanos: el desarrollo. Entre otras posibilidades podríamos entenderlo como la interacción entre las facultades intelectuales —la inteligencia, las aptitudes y la voluntad— y las posibilidades que ofrece el entorno social y ambiental. Nuestras disposiciones genéticas hacen que este desarrollo se pueda hacer de manera diferente. No obstante, conviene no confundir el camino con la manera en cómo se hace. Al final todos, de una u otra forma, lo recorreremos para llegar a algún sitio. Metáfora reiterada y repetida en la historia universal: desde Homero hasta Confucio, desde Machado hasta Kavafis.

Como antes advertía, el entorno social también es resultado del pasado. No hay duda: los números romanos son mucho menos operativos para la matemática que los de origen árabe. Así es. La construcción mental que hizo posible el cero permitió formulaciones y algoritmos matemáticos de incuestionable valor. Hoy nuestros hijos y nosotros mismos los integramos como concepto mental en nuestros primeros años de vida. ¿Y los romanos?, ¿y las culturas que lo desconocieron en el pasado? La rueda, la máquina de vapor, los ordenadores podrían situarse en un plano similar, puesto que fueron posibles por la acumulación del conocimiento, de los conocimientos y saberes; casi, invariablemente, resultado de la interacción entre las capacidades, generalmente adquiridas con el estudio, de lo que se fue acumulando y el medio ambiente que se desea modificar.

Por evidente, lo expuesto se da por hecho y apenas se reflexiona sobre su gran importancia. Y la tiene, tanto para las personas como para las empresas y la sociedad que las contienen. Se supone que hay personas que son capaces de inventar por sí solas, por ejemplo, la máquina de un tren de alta velocidad, sin percibir que esto no es posible sin los conocimientos que la civilización de los países desarrollados ha ido acumulando a través de los siglos. Además, una máquina de este tipo está compuesta por tal número de componentes que su realización sería imposible si no fuera porque intervienen gran número de profesionales provenientes de ciencias muy diversas. La idea puede, su ejecución es otra cosa. Pero ideas e imaginaciones son resultado no sólo de las disposiciones genéticas, sino también del lengua-

je adquirido, de los símbolos de una sociedad, su cultura, sus miedos y sus aspiraciones. Julio Verne es el mejor ejemplo que se me ocurre, puede que fuera un visionario de su época y, desde luego, no lo fue por sí sólo, hicieron falta numerosos estímulos y el convencimiento —para los ilustrados— de encontrarse en el camino del progreso, de la luz y la ciencia, ideas también formuladas en esta época. Por otra parte, una cosa es imaginar algo y otra bien diferente es llevarlo a cabo. ¿Qué es lo esencial: imaginar, crear o realizar? Acaso, ¿no será todo ello?

Hoy la sociogenética emerge con la capacidad —la que algunos le atribuyen— para explicar en porcentajes significativos el comportamiento humano: tanto por ciento a la herencia y tanto por ciento al ambiente. La conversación que sigue la escuché en la radio cuando se realizaba una entrevista a un investigador del proyecto genoma: «Pues mire Vd. señorita, un 60% es atribuible a la herencia y el resto al ambiente... (La entrevistadora guarda silencio)... ¿Cree Vd. que es demasiado un 60% atribuible al ambiente?... ¿Qué le parece, entonces, si lo dejamos en el 50%? 50% para la herencia y 50% para el ambiente. ¿Le parece así bien o le sigo explicando?

Esto es, sencillamente, ridículo. ¡Cómo negar la importancia de lo biológico! No se debe hacer, son muchas las evidencias. Pero expresarlo porcentualmente es, a mi juicio, una osadía; al menos, por el momento. Herencia y medio son indispensables. La ascendencia del uno y del otro sobre la conformación de la persona es indudable. No es éste más importante que aquél sino las interacciones entre uno y otro. Si no hay interacción no hay porcentaje, mírese como se mire, dígame lo que se diga; entre otras cosas, por la sencilla razón de que no existe la posibilidad de que se produzca un ser humano desarrollado. En consecuencia, la intensidad de la primera es insuficiente sin la segunda, y recíprocamente. A este respecto puede consultarse el caso conocido como el «salvaje de Aveyron» o, también, el niño salvaje de Itard. A principios del siglo XIX el médico francés Jean Itard se propuso determinar cuál sería el grado de inteligencia y la naturaleza de las ideas de un adolescente que se encontró en estado semisalvaje y, por tanto, privado en su infancia de toda educación habiendo vivido separado de sus congéneres, e intentó, sin resultados destacables, el aprendizaje y socialización de este niño (Malson, 1964).

Por otra parte, el asombro y la curiosidad también forman parte de este potencial entramado de información, reflexión y aprendizaje.

La información es condición del conocimiento pero es insuficiente. Para construirlo hace falta la actividad que lo hace posible: el interés, el deseo, la búsqueda y, desde luego, los medios. Alguien o algo suscita el asombro; en ocasiones, lo motiva o lo impone con mayor o menor autoridad. Aparece, entonces, la reflexión que es el preámbulo de un nuevo aprendizaje y un nuevo conocimiento, fundamentado en muchos anteriores, que al interiorizarse suele incorporarse para facilitar otros diferentes más tarde.

Con el fin de ilustrar lo que se dice pueden reflexionar sobre la siguiente palabra: Montevideo. Suelo realizar este ejercicio en mis clases. Tras escribirla en la pizarra solicito que se diga qué es, qué significa y de dónde proviene. La mayor parte sabe que es una ciudad latinoamericana, algunos dicen que es la capital de Paraguay, otros de Uruguay. Las respuestas en relación al origen del vocablo son muy diversas e, incluso, divertidas. Mucha gente sabe que Valencia proviene de *Valentia*, ciudad así denominada por los romanos o Zaragoza de *Caesar Augusta*, de similar manera. ¿Y Montevideo? Pues del portugués *Deu meu, ¡que monte videu!* (textual). Aunque he de decir que la mayor parte de mis estudiantes afirman no saberlo. En este punto la curiosidad está en marcha y el grupo comienza a mostrar interés. Entonces escribo en la pizarra: «Montevideo proviene del acrónimo MONTE VI D. E. O. Es decir, el monte número seis en dirección de Este a Oeste. Así lo escribieron los conquistadores españoles cuando recorrían el mar del Plata dejando constancia de lo que en la geografía del lugar iban encontrando. Con el tiempo, se fundó allí un fortín, que al estar en el monte vi d e o, alcanzó la forma de Montevideo». La sorpresa, entonces, es general. Algunos lo creen, otros sonríen y otros lo dudan abiertamente. En este punto, justo en este punto, comienza la parte activa del conocimiento. ¿Será cierto, será falso? Como pueden suponer mi papel consiste en suscitar la duda para que el grupo resuelva el problema. A veces digo que es verdad para, a continuación, negarlo. Otras lo niego para, a continuación, afirmarlo. ¿Y Vd. querido lector, que hará? Si desea resolver este pequeño enigma sólo le queda una solución: ¡Buscar información! Un buscar que es la parte activa que, junto con lo que encuentre, dará como resultado un conocimiento nuevo. Puede que en este caso poco trascendente. Pero tenga en cuenta que lo que se pretende con esta ilustración es que comprenda la gran importancia de la curiosidad y la búsqueda en el aprendizaje. Y, si ocurriera, que ha

comprendido el funcionamiento de las variables que se involucran en este ejemplo, pues es más que probable que haya adquirido un nuevo conocimiento: curiosamente uno de los mecanismos que lo facilitan.

Aceptando que las aptitudes sean innatas —muchas de ellas en cierta medida lo son— éstas son de muchos tipos y extremadamente variadas. Pueden combinarse en número altamente elevado dando lugar a personas con muy diversas combinaciones. El hipotético resultado de esta combinación depende, de partida, de la persona en cuestión, pero también de la familia, el colegio, la televisión, los libros que se lean y un etcétera de tal magnitud que pondría en serios apuros a los que prendieran su enumeración. Combinación de aptitudes que puede ser combinación genética pero que, ante todo, también es una combinación de estímulos, ideas e imprevistos que da como resultado una combinación de combinaciones. Aquí aparece la persona entendida como diferente, es decir, como individuo. Pero esto también es una ideación. Bastante reciente, a pesar de todo. Puede comprobarse que, desde luego, no es lo mismo el individuo que el ciudadano. El primero parece sólo preocuparle su interés propio particular, en tanto que el segundo debe hacer suyas las proclamas de libertad, igualdad y fraternidad.

En todo caso, la persona no es si no cambia. Por cuanto no crecerá, no se desarrollará. No somos plantas. Escrito en nuestros cromosomas nuestro mapa genético, las disposiciones y potenciales realizaciones, su configuración se produce en (inter)relación con el medio. Comer, beber, andar, ir a la escuela, aprender a leer, sentir el amor de los padres, descubrir la literatura, viajar, experimentar la amistad, enamorarse y descubrir lo sobrenatural son las piezas del excepcional rompecabezas de la existencia humana. Que todo ello tiene que ver con los cromosomas, correcto, pero que se pueda matematizar para ofrecer un porcentaje para cada cosa es una actividad sin sentido. No lo tiene para la ciencia y, menos aún, para su divulgación en la prensa, la radio y la televisión. ¿Qué porcentaje de la personalidad explica el gen X y cuánto, al mismo tiempo, los viajes realizados? ¿Cómo lo medimos? ¿Hasta qué punto lo uno y lo otro no se relaciona estrechamente con otras variables?

La ciencia es inherente al progreso y éste —la Ilustración lo elevó a cometido humano y colectivo de grandeza indiscutible— se hace hacia una dirección: el bienestar de la gente. Pierde su sentido cuando se usa solamente, no para explicar, sino para justificar la indignidad humana, la pobreza o la miseria. O cuando se pretende hacer

lo propio para la marginación sobre la base de un determinismo biológico de dudosa explicación; o cuanto menos, para la resignación de las limitaciones genéticas y/o biológicas. Así, por ejemplo, el rendimiento laboral sería para las teorías más tradicionales resultado de la determinación biológica y la incentivación así: $R = f(B, I)$. La producción de un individuo dado (R), manteniendo constantes sus tendencias biológicas (B; según la ley del mínimo esfuerzo, la búsqueda del placer, la influencia de la raza, y los condicionantes genéticos y hormonales), sería resultado del grado de incentivación (I), y ésta del tamaño del castigo o del premio, siempre envueltos en el miedo a la pobreza o la aspiración a la riqueza. Es éste un modelo sencillo, lineal y causal, cuya mayor deficiencia puede descubrirse en una larga confrontación ideológica, científica y social, cuyos enunciados podrían ser el tipo de respuestas que se dieran a la siguiente pregunta: ¿Son los seres humanos máquinas biológicas cuyo comportamiento está limitado y determinado genéticamente?

Para contestar a esta pregunta voy a transcribir, con algunas modificaciones, lo que tengo publicado en otros lugares con la confianza de que se me disculpe el autoplagio, como también se hará en otros capítulos de este libro más adelante; confío en que valga la advertencia, pues no pintan los tiempos muy a favor de tales prácticas.

La pregunta puede resultar para algunos caduca y puede que otros la consideren capciosa. No es así, es esencial. Sin un concepto previo relativo a lo que son los seres humanos es casi imposible establecer un sistema de motivación o de ventas. O si se prefiere, cuando se trata de motivar personas se parte, con mayor o menor consistencia, de principios respecto de cómo son y qué pueden hacer. Muy concisamente, ¿determinismo biológico o materialismo dialéctico?

Desde el reduccionismo del primero el comportamiento es derivado —o resultado— de las propiedades intrínsecas de los individuos con anterioridad a su integración en estructuras complejas, asignando además, intencionalmente, un mayor peso e influencia a lo biológico que a lo ambiental. Así, no debe extrañar la afirmación de Lord Beveridge, arquitecto del Estado y benefactor británico, quien en los años treinta afirmó:

Si la pobreza se transmite por los genes, la esterilización de los trabajadores en paro ayudaría a eliminarla (Lewontin, Rose y Kamin, 1996: 101).

Mas allá del posible estupor que tal afirmación pueda causar, obsérvese que el condicional no sólo aparece explícitamente en la premisa sino también en las consecuencias. Es decir, si existiera un gen de la pobreza, entonces, (si) dado que la influencia de aquél es *mucho más importante* que la del ambiente social, con lo cual... la esterilización. Los defensores de la segunda postura intentan dar una interpretación coherente y unitaria del universo material, es decir, no reduccionista. Un genetista evolucionista, un neurobiólogo y un psicólogo lo relatan así:

Las explicaciones dialécticas... no separan las propiedades de las partes aisladas de las asociaciones que tienen cuando forman conjuntos, sino que consideran que las propiedades de las partes surgen de estas asociaciones. Es decir, de acuerdo con la visión dialéctica, las propiedades de las partes y de los conjuntos se codeterminan mutuamente. Las propiedades de los seres humanos no se dan aisladamente, sino que surgen como consecuencia de la vida social, aunque la naturaleza de esa vida social sea a su vez consecuencia del hecho de que somos seres humanos y no, por ejemplo, plantas. De esto se deduce, por tanto, que la teoría dialéctica contrasta con los modos de explicación culturales o dualistas que dividen el mundo en diferentes clases de fenómenos —cultura y biología, mente y cuerpo— que deben ser explicados de muy diferentes y no superpuestas maneras (Lewontin, Rose y Kamin, 1996: 23).

A mi parecer, sin por el momento contravenir una u otra postura, el ser humano, formando parte de un universo muy amplio, está sujeto a un continuo cambio por el que los fenómenos que percibe en cada momento son parte de procesos con un pasado, un presente y un futuro, con una historia, un contexto social histórico y, en definitiva, un medio ambiente social del que somos herederos y que vamos alterando y modificando, preparando un futuro en el que otros individuos actuarán con similares mecanismos. Sin necesidad de tomar partido por una u otra propuesta (evidentemente hay otras muchas más desde el referente de una *filosofía crítica de la ciencia*), cabe señalar que desde esta segunda aproximación el individuo y la sociedad se codeterminan mutuamente en un proceso continuo, cambiante y recíproco. Desde el determinismo biológico, los individuos no pueden cambiar (o cambian muy poco: *loro viejo no aprende a hablar*). Una postura contrapuesta sostiene un proceso de codeterminación entre el individuo y su ambiente social.

Desde largo tiempo un problema que ha atraído el interés de los estudiosos ha sido el de generar un concepto, lo más acertado posible, de la naturaleza humana. Sin estar en mi ánimo entrar a dilucidar la existencia o no existencia de una *naturaleza humana general* y permanente, larga discusión aún no consumida, aunque se hayan cambiado los rótulos genéricos o las palabras utilizadas para referirse a ella, lo cierto es que las personas, si bien afirman que el ser humano es un ser complejo, tratan continuamente de reducirlo a descripciones simples y comunes: «Todo el mundo es bueno», «con dinero baila el perro» o «no se puede confiar en nadie». Por otra parte existen mitos concernientes a esa hipotética naturaleza humana.

En efecto, las personas desarrollan teorías respecto a por qué o cuáles son los motivos de una determinada conducta, y suelen explicarla en función de una comprensión previa de la naturaleza humana. Estas ideaciones han sido la base de una amplia gama de teorías filosóficas y sociales y, desde luego, también de la motivación. Diferentes y, en sus casos, contrapuestas en función de las creencias y valores predominantes en momentos histórico-sociales puntuales. Lamentablemente, si bien el objetivo ha sido la comprensión de la conducta humana, lo cierto es que en la mayoría de las ocasiones se han empleado elaboraciones teóricas sin la suficiente investigación y el respaldo científico consecuente. El resultado no ha podido ser más desalentador porque, en efecto, no existe una teoría general que permita explicar en su totalidad el comportamiento humano.

Para mejor comprender lo que voy argumentando —y sin necesidad de que se tome partido por ninguna postura, por el momento— describiré, a continuación, algunos ejemplos de cómo ante un mismo fenómeno se pueden dar explicaciones contrapuestas, *resultado de teorías* previas o maneras diferentes de ver el mundo e interpretarlo. El primero corresponde a Lewis Terman, introductor en los Estados Unidos de Norteamérica de las pruebas de inteligencia creadas por Alfred Binet en Francia y que junto con M. A. Merrill las baremó en base al concepto de cociente de inteligencia (C.I.), formando el conocido test Terman-Merrill:

El bajo nivel de inteligencia... es muy común entre las familias hispano-indias y mexicanas y también entre los negros. Su torpeza parece ser racial... Los niños de este grupo deberían ser separados en clases especiales... No pueden dominar las abstracciones pero a menudo pueden ser convertidos en trabajadores eficientes. Hoy en día no hay

ninguna posibilidad de convencer a la sociedad de que no se les debería permitir reproducirse, aunque desde un punto de vista energético constituyen un grave problema a causa de su reproducción extraordinariamente prolífica (Terman, 1917: 165)

Esto se escribió en 1939. Unos años más tarde, después de la Segunda Guerra Mundial, Elton Mayo, profesor de psicología social de la Universidad de Harvard, escribía:

La mayor dificultad de nuestra época es el desmoronamiento de los códigos sociales ... El código social ilógico no ha sido reemplazado por la comprensión lógica, biológica y social No tenemos suficientes administradores que se den cuenta de que el problema que se les plantea no es económico, sino humano y social. Las universidades del mundo están admirablemente equipadas para el descubrimiento y formación de científicos especializados; pero todavía no han empezado a pensar en el descubrimiento ni en la formación del administrador moderno (Mayo, 1972: 20)

Esto se escribió en 1945. Ahora, algunas preguntas: ¿Cuál de ellos le merece mayor consistencia y credibilidad?, ¿los dos por igual?, ¿ninguno de los dos?, ¿quizás le falta información? Si así fuera, ¿no le parece pertinente leer algo al respecto? Si fuera esta su respuesta, ¿lo hará? Lo que sigue a continuación, que es mi punto de vista, ¿alterará su opinión?

Ambos autores fueron psicólogos. Ambos aspiraban a que la psicología fuera una disciplina científica. Es más que posible que ambos fueran honestos cuando escribieron lo que escribieron y que, en lo esencial, se limitaran a ser coherentes con sus creencias, valores y convicciones; coherentes, también, con el modelo del mundo que suponían más correcto. Y, sin embargo, sus puntos de vista y concepciones del ser humano varían grandemente. El primero es un reconocido psicómetra, que al abrigo de las corrientes científicas, sociales y culturales de su época modificó radicalmente el sentido y objetivos de las pruebas de inteligencia de Alfred Binet. El segundo fue consultado por una gran empresa, la General Electric Company, como consecuencia de los confusos e inconsistentes resultados que se obtenían mediante un famoso experimento (los experimentos de la planta Hawthorne) y que sólo consiguieron explicarse cuando Mayo modificó y amplió la concepción del ser humano.

Efectivamente, el problema que se planteó *Binet no fue la clasificación y distinción de personas* sino la posibilidad de elaborar un procedimiento riguroso que contribuyera a identificar los niños que no sacaban provecho de la educación impartida en las escuelas públicas de París. El problema de estos niños, argumentó Binet, era que su inteligencia *no se había desarrollado* adecuadamente. En consecuencia su test de inteligencia debía utilizarse como instrumento de diagnóstico para en el siguiente paso incrementar esa inteligencia. Eso podía hacerse, en palabras de Binet, mediante una *ortopedia mental*. Sin embargo, Lewis Terman alteró la finalidad de este descubrimiento sugiriendo y pretendiendo demostrar más tarde que estas pruebas medían alguna característica *fija* o innata. Vale la pena insistir, utilizando las palabras de Binet, en respuesta a aquellos que afirmaban que la inteligencia de un individuo representa una cantidad fija que no es posible aumentar:

Debemos protestar y reaccionar contra este brutal pesimismo (Binet, 1913: 140-141).

Elton Mayo no desdeñaba la importancia de lo biológico (¡Quién lo podría hacer! Los reduccionistas sociales; aquellos que conceden primacía ontológica a lo social frente a lo biológico, resultando una antítesis total al determinismo biológico de similares características). Sin embargo también destacaba la importancia de lo social incidiendo en la necesidad de que los problemas de la empresa no son sólo económicos sino además humanos y sociales. Los dos casos tratan de explicar y justificar el desorden social. La sociedad que percibían debía ser justa para todos (poseedores y desposeídos) lo que exigía una manera específica de entender la libertad y la igualdad. Es decir, una concepción del ser humano y de su mundo. Sin embargo, en el primer caso la libertad y la desigualdad se explican y se justifican para que nada cambie. En el segundo, se espera lo contrario: una mayor *comprensión lógica, biológica y social*.

Cuando hago alusión a todo esto en mis clases pongo un ejemplo que paso a describir a continuación. Tengo diagnosticado un astigmatismo mixto con miopía en mi ojo izquierdo y algo similar en el derecho. Es más que probable que se deba a una disposición genética: mi padre padecía algo parecido. Si me quito las gafas —instrumento que se ha construido y no descubierto por mediación de la óptica, la

medicina, la oftalmología, la química y la ingeniería (entre otras disciplinas y profesiones)— apenas llevo a entrever los cuerpos de los estudiantes. Tal determinación genética limitaría decisivamente mi desarrollo como persona sin el instrumento en cuestión. ¿Debería resignarme y admitir la contundente influencia de mis genes? No podría leer, no podría sentir, por mí mismo, los matices del otoño en la Sierra Calderona o la mirada de mis seres queridos. No sería, en definitiva, la misma persona. Puede que consiguiera adaptarme y proyectar mi personalidad en otra dirección, igual o más satisfactoria. Pero la limitación genética habría impedido otras potencialidades restringiendo, seriamente, mis posibilidades de desarrollo. Es fácil que se entienda que lo que me propongo señalar es que la complicación no estriba en tener o no tener las gafas —serio problema, por cierto— sino en que existan, las conozca y pueda o no utilizarlas. He ahí la cuestión. Basta con un simple acto —elear los binoculares y apoyarlos en el tabique de la nariz— para que el mundo sea diferente.

El conocimiento es universal, como lo es la ciencia. Es propiedad de los seres humanos. Es posible que los resultados de la investigación tecnológica puedan patentarse —la ley lo permite— pero no ocurre lo mismo con los avances científicos. Se proponen, se contrastan y, después, forman parte del saber universal. Ni Arquímedes, ni Cajal, ni Einstein pudieron —puede que tampoco lo quisieran— patentar sus teorías y sus leyes. Hoy tecnología y ciencia aparecen como una misma cosa y no lo son del todo ni deberían tener el mismo rango epistemológico. De hecho a la primera se le otorga una mayor componente teórica en tanto que a la segunda se la percibe como más aplicada. Es cierto, una tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico de los conocimientos científicos y, asimismo, los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto. Es decir, la utilización sistemática de los conocimientos científicos y empíricos para alcanzar un resultado práctico, como por ejemplo, un producto, un proceso de fabricación, un servicio, un procedimiento, una técnica o una metodología.

En todo caso, y esto es lo fundamental, la una y la otra dependen de los conocimientos científicos acumulados a largo de la historia de las ciencias. Ni las leyes de la naturaleza ni las regularidades sociales se pueden patentar, se pueden conocer o no conocer (decidir su divulgación —obrando atinadamente—, restringirla o, incluso, reservarla con fines egoístas) y, en cualquier caso, son conocimientos

universales que deben estar disposición de todos, todos los seres humanos, pues ellos y sus antepasados son los que han contribuido a su acumulación. No ocurre lo mismo con las tecnologías. Éstas sí se pueden patentar y ésta es una norma, elevada a ley regulada internacionalmente, entre otras razones, por su incidencia en la economía y el poder que se le atribuye y que ciertamente tiene. Otra cosa común también con la ciencia son los conocimientos que la hacen posible, y estos siempre están y dependen de personas. No hay tecnologías sin seres humanos que las imaginen y las hagan posibles según conocimientos, experiencias y saberes previos.

Por otra parte, la ciencia es un arco iris de numerosos colores e inmensos matices. Algunos se obstinan en presentarla en blanco y negro, sin grises ni claros oscuros. Este científico, aquel de humanidades; éste de ciencias, aquella de letras; ésta matemática y rigurosa, el otro filósofo e idealista. ¡Cuántas dicotomías innecesarias! Fuera de la naturaleza, fueran sociales o fueran humanistas, las ciencias siguen procedimientos similares y todas ellas tienen como principal finalidad, de una manera u otra, aumentar el bienestar y reducir sufrimiento.

¿Nacemos con dolor? Es posible. Pero no para el dolor sino para el aprendizaje. Esta es una actividad gozosa. Aunque la vida nos muestre, de vez en cuando el sufrimiento y nos alarme con el de los demás, aprender siempre es motivo de júbilo. No me refiero desde luego, apreciado lector, únicamente a la escuela: los afluentes del Duero, la acentuación de las palabras agudas o el teorema de Pitágoras. Aprender es experimentar la vida y, también, poner a prueba lo aprendido para seguir aprendiendo. Si sabes japonés tendrás más posibilidades de entender el ritual del té, y éstas se multiplicarán inmensamente si conoces la historia de Japón, las guerras civiles del siglo XXVII, la unificación de Toronaga, el cultivo de la planta, la práctica Zen y/o la educación de las geishas.

Nacemos para cambiar y lo que hace posible el cambio es el aprendizaje, entendido en su más amplio sentido. He escrito ya algunos libros y con el tiempo me he acostumbrado a desconfiar de las palabras. Las que se manifiestan como más claras suelen ser las más traicioneras. Tango la manía de recurrir siempre a los diccionarios y las enciclopedias: verdadero *mapa genético* de nuestro acervo cultural acumulado. La Real Academia de la Lengua (2001) indica que aprender es adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o

de la experiencia. Así pues, lo entiendo. Como ya he reiterado, aprendemos tanto a través del estudio como de la experiencia. Esta última es el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo. También es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o la habilidad para hacer algo. Y se puede concebir, además, como el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas. De lo expuesto, es fácil colegir lo que se afirma al inicio de este capítulo: el conocimiento no se descubre, se construye. Llegamos así al punto de poder afirmar lo siguiente: en la empresa, que es una colectividad de personas, ocurre lo mismo. Las empresas también se construyen, cambian, sienten y experimentan, en la medida en que lo hacen las personas que las constituyen. Esta es la tesis principal del libro que tiene Vd. entre las manos o apoyado en su escritorio. Las empresas también nacen para cambiar.

LA CULTURA DE LA INSTANTANEIDAD, LA RED Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Puede que su característica más relevante sea su capacidad para anticiparse y adaptarse al medio; más específicamente a los cambios que se producen en su entorno social. La principal finalidad de la empresa es satisfacer las necesidades (en forma de demandas) de las personas construyendo productos y elaborando servicios. La anticipación y la gestión de lo incierto del futuro son características constitucionales de la empresa de nuestros días. Hoy el futuro se expresa casi instantáneamente, pero no ocurrió así en el pasado. Hoy el presente llega a ser pasado en cuestión de días, incluso de horas. ¿Cómo situarse en la lógica del cambio acelerado que estamos experimentando? ¿Qué significado tiene para las empresas y las personas que las constituyen y que dependen para su bienestar de aquéllas?

Hoy en día los españoles somos más impacientes. Una espera superior a once segundos (por ejemplo, aguardando a que el ascensor inicie su ascenso o descenso) resulta insoportable. El director del museo de Ciencias de Barcelona nos comentó (en conversación distendida tras la lectura y defensa de una tesis doctoral a la que asistíamos como miembros del tribunal) que habían instalado un simulador de tifones a escala reducida. Había que pulsar un botón y esperar, me parece que unos siete segundos, a que se dejase ver un pequeño tifón.

La mayor parte de la gente, tras apretar repetidamente, y observando que no sucedía nada, al momento se alejaba con el convencimiento de que el simulador estaba estropeado.

Actualmente los cambios sociales, económicos y tecnológicos son cambios acelerados. Sin que uno cualquiera finalice su ciclo ya comienza a hacer su aparición el siguiente. En consecuencia, es casi imprevisible averiguar ya no sólo lo que pasará sino, incluso, lo que está pasando. Algunos autores de la consultoría de empresas (Peters, 2001) sostienen que adaptarse y aprender a afrontar el cambio ya no es suficiente. Afirman que ahora hay que situarse más allá y abandonar las normas y convenciones que nos han traído a este punto. Hoy, porfían, hay que erradicar la palabra cambio para sustituirla por las de abandono o revolución. ¿Qué está pasando para que gente sensata afirme tales cosas? ¿Podemos cambiar las personas tan aceleradamente? ¿Harán falta abandonos y revoluciones en nuestros sistemas educativos? ¿Qué ocurrirá con nuestros hábitos y costumbres? ¿Tendremos tiempo para consolidarlas? ¿Qué normas legales deberán regularlas? ¿Llegarán a tiempo o cuando se implanten serán ya anticuadas?

Las personas no podemos cambiar tan rápidamente. La educación es un proceso lento, continuo y planificado. Es cierto que las experiencias siguen cursos imprevisibles, pero los seres humanos nos desarrollamos siguiendo un proyecto social más o menos planificado. No podemos aprender a leer a los seis meses, ni competir en la sección de atletismo de una olimpiada a los doce años, ni aprender integrales sin antes conocer las bases esenciales de la aritmética. Sin embargo, si aprendemos muy rápidamente se obtienen grandes ventajas sobre los demás. Sabemos que si alguien lo hace antes de que lo haga la mayor parte de la gente, de manera convencional, obtiene una notable ventaja competitiva. Por ello, algunas escuelas estadounidenses, en muchos casos apreciadas por los padres, utilizan la estimulación precoz como método para el aprendizaje temprano de la lectura de sus hijos. Así pues, para competir (signo determinante de nuestra época marcada por el retorno a los principios económicos liberales basados en el libre comercio, el interés propio inteligente y el individualismo) hay que aprender y hacerlo muy rápidamente; si fuera posible, más rápidamente que los demás. Es decir, estar al instante preparado para lo que de imprevisible depare ese mismo instante.

Las razones de tal estado de las cosas habrá que buscarlas en este siglo XXI que comienza caracterizado por grandes mutaciones.

Social, psicológica y empresarialmente se está pasando de un modo de ser y de estar a otro bien distinto. Nuestro sistema de valores está cambiando, así como el sentido de la identidad y de las identidades, la cantidad y la cualidad de la información, la estructura de nuestras organizaciones y, por supuesto, el papel y lugar de las personas en las empresas. La sociedad red (*mostrativa*, virtual, global y orientada a la instantaneidad) es el resultado de grandes transformaciones que por estar produciéndose ahora y constantemente son apresuradas transiciones sociales y económicas. El mundo está cambiando y, también, nuestra percepción del mismo. Ahora se airea el pensamiento único y se anuncia el final de la historia justo cuando es casi imposible determinar dónde estamos y, mucho menos, hacia dónde caminamos. Sólo sabemos que los cambios se van a producir: las innovaciones tecnológicas seguirán fascinando, los valores y las costumbres de las personas seguirán alterándose y la información seguirá aumentando. Es muy posible que nuestra sociedad esté perdiendo su pasado sin que apenas advierta su futuro.

La revolución tecnológica que estamos experimentando —y que aún parece no haber alcanzado su punto culminante— está afectando y alterando grandemente nuestro modo de vida material y social. Las tecnologías de la información hacen factible que acumulemos y dispongamos de una cantidad fenomenal de datos, que los relacionemos entre sí, que los compartamos con los demás y estos con nosotros, y que todo se pueda hacer al instante y simultáneamente. Estas redes de intercambio son posibles cuando las personas disponen de los instrumentos necesarios y la educación adecuada para su manejo. Por otra parte, la red existe para la consecución de ciertas metas u objetivos. Datos, informaciones y contactos constituyen —o pueden constituir— los elementos que precipiten la toma de decisiones: sea la elaboración de un nuevo producto, el acceso a la información sobre el CD del grupo preferido, la compra de la entrada para un espectáculo o la reserva de habitaciones para un hotel.

El resultado, contrariamente a lo que se podría esperar, no es la uniformidad sino la fragmentación. Manuel Castells (1996) ha sugerido que la sociedad red se estructura bipolarmente entre la red y el yo. Conectado a la red el individuo sufre cierta *esquizofrenia estructural* por cuanto las pautas de su comunicación social ya no se producen directamente con/entre otras personas —salvo a través de la misma red—, y cuando deja de existir las personas se alejan unas de

otras percibiéndose como extrañas y, finalmente, como una amenaza. La red es el catalizador de este proceso por el que la fragmentación social se extiende haciendo que las identidades se hagan más específicas y que aumente la dificultad para compartirlas. Existe, por tanto, una alienación ente personas y también entre culturas. Paradójicamente el gran engranaje de la comunicación electrónica —así aireado y voceado reiteradamente por los nuevos profetas de la tecnología— no sirve para aumentar la comunicación, por el contrario, la tensiona y la rompe.

Existe gran confusión entre comunicar e informar. La primera es bidireccional: va de uno a otro, recíproca y repetitivamente hasta alcanzar el intercambio de ideas, actitudes o sentimientos. Los psicólogos sociales sabemos que la mayor parte de la comunicación no se logra con palabras, cuentan sobremanera los gestos, la inflexión de la voz y las emociones que las acompañan y que pueden, eventualmente, alterar su significado. La comunicación, además de otras funciones psicosociales, es un requisito imprescindible del aprendizaje y del conocimiento. Gran cantidad de información —tal cual se puede obtener de/en la red— no implica un mayor conocimiento. El aprendizaje es un proceso activo, no basta con poseer un ordenador conectado a la red y manejarlo con mayor o menor eficacia, hay que saber qué buscar, por qué y para qué, y estos interrogantes no están en la red sino en las personas que buscan información para elaborar conocimientos que les permitan satisfacer su búsqueda o tomar una decisión específica.

A menudo se confunde la sociedad de la información con la del conocimiento y son cosas diferentes. Ni la red, ni los datos e informaciones que en ella circulan son conocimiento sino su antesala. El conocimiento es información más aprendizaje activo, es ingenio que transforma los datos en pautas a seguir y, de igual modo, son habilidades —por lo general aprendidas en interacción con el entorno social— por las que la información, y los datos, se interiorizan para elaborar estrategias. El ordenador, su facilidad de manejo, la red y los datos que en ella circulan son condición necesaria pero no suficiente. Para construir conocimientos son imprescindibles las personas, sin ellas no hay ni pautas a seguir ni estrategias para desarrollar. Pero sobre todo hacen falta personas que así se orienten y que perciban el conocimiento como un valor y el ingenio como una habilidad enco- miable y que, sobre todo, no confundan la cantidad de información

con el conocimiento. Con todo, esta equivocación es un hecho repetitivo en nuestro contexto social más próximo.

Precisamente el ciudadano del siglo XXI —el de las sociedades desarrolladas— no se caracteriza por su proclividad hacia el conocimiento, y muchas son las dificultades que encuentra la mayor parte de nuestros sistemas educativos y de formación no reglada. Entre otras razones porque la nuestra es, más que nada, una sociedad de la información y no del conocimiento. Además, ha elevado a rango de valor primordial el ocio pasivo o la improcedencia del esfuerzo. Conviene que no se confunda el esfuerzo como valor individual orientado al interés y la búsqueda de conocimientos con el que se nos impone o demanda a la hora de trabajar, por ejemplo. Evidentemente, aquí me estoy refiriendo al primero. Lo que intento plantear es que nuestra sociedad no parece ser proclive a generar ciudadanos dispuestos a aprender o a desarrollar sus facultades intelectuales, más bien ocurre todo lo contrario. Aun presionados por el trabajo y gran cantidad de diversas actividades (como la compra, el cuidado personal o la salud) estamos, cada día, más dispuestos hacia la pasividad y el deseo de estar inactivos. Ver la televisión mientras soñamos con disfrutar de unas vacaciones en una playa soleada gozando de una bebida refrescante. La televisión... ¡He aquí la cuestión!

La revolución multimedia ha transformado al *homo sapiens*. Ofrece posibilidades incalculables y, sin embargo, sólo parece incidir en una: conseguir índices de audiencia significativos a costa de la pasividad (el relajamiento y la ausencia de pensamientos negativos o el entretenimiento, dirán algunos) de los televidentes. ¡Relajese, coja su mando a distancia, siéntese en su mejor sillón, no haga esfuerzos innecesarios y disfrute con el espectáculo! No hace falta que piense, simplemente mire y goce de un momento de tranquilidad. ¿Un momento? Más bien muchas horas al día y bastantes más los fines de semana.

Según el estudio realizado por la Unidad de Investigación de Psicología Económica y del Consumidor de la Universidad de Valencia (Quintanilla *et al.* 1999) para la Unión de Consumidores de España, los valencianos adultos afirman pasar, por término medio, 3 horas y 33 minutos viendo la televisión los días laborables y 4 horas y 11 minutos los festivos y fines de semana. Lo que supone, aproximadamente, 26 horas semanales y 56 días enteros, día y noche, al año. Es decir, un 15,5% de nuestro tiempo vital que incluye todas las

actividades realizadas en 24 horas y, aproximadamente, un 46,5% de nuestro tiempo de descanso que incluye las actividades cotidianas que no sean trabajar o dormir. Los niños, entre siete y once años, dicen ver la televisión, por término medio, 3 horas y 45 minutos los días laborables y 4 horas y 16 minutos los festivos y fines de semana. Lo que representa, aproximadamente, un total de 27 horas y media a la semana, un 16,36% de su tiempo vital y un 49% de su tiempo de descanso. Pero, además, un 20% de estos mismos niños dicen ver entre 1 y 2 horas de televisión los días laborables durante el desayuno y antes de ir al colegio. La misma encuesta revela que sólo un 41% de los españoles afirman comprar algún libro al año y sólo un 38% dicen leer uno o más libros durante el mismo periodo de tiempo. Por otra parte, lo que principalmente desearían hacer los fines de semana es viajar, hacer excursiones (un 48% de deseabilidad) y asistir a espectáculos (un 27% de deseabilidad) y, sin embargo, lo que mayoritariamente hacen es ver la televisión (un 79% de realización frente a un 19% de deseabilidad). Es decir, lo que desean hacer es viajar y asistir a espectáculos y lo que realmente hacen es ver la televisión.

El *homo videns* (Sartori, 1997) ha hecho su aparición, la imagen ha destronado a la palabra. Esto en nuestros adultos. ¿Qué decir de nuestros niños y jóvenes? No cabe duda que a través de la televisión también se aprende. Yo mismo desconozco los nombres de la familia de *los Simpson* y la mayor parte de los niños españoles (y muchos jóvenes y algunos adultos) serían capaces de enunciarlos de corrido añadiendo, además, algunos de sus rasgos de personalidad. ¿Pero qué se aprende en la televisión? ¿Qué tipo de programas se emiten? ¿Es, acaso, como sus propios directivos y periodistas afirman, mero entretenimiento? No, la televisión no se hace, hoy por hoy, para aprender; su principal finalidad es sorprender con la imagen para mantener los índices de audiencia. ¿Y qué ocurre cuando un niño asiste a clase después de ver dos horas de televisión?, ¿qué deben hacer los maestros y profesores para conseguir atraer su atención?

A veces, impartiendo mis clases, siento la impresión de que mis estudiantes desearían tener en la mano un mando a distancia para cambiar de canal. ¡Espléndido!... La clase decae en interés, pues aprieto el mando y paso a la de psicofisiología; ésta no me estimula aprieto de nuevo el botón y aparece la profesora de estadística ... ¡Qué rollo! ... Aprieto el botón y vuelvo a la de psicología del consumidor... ¡Vaya! Parece que ahora es más interesante. Y es que los es-

tudiantes universitarios también ven mucha televisión, no podía ser de otro modo. Entre 3 y 4 horas diarias, lo que no es poco. Incluso en periodos de exámenes, pues, tal y como afirman, les relaja. Y, ciertamente, podría ser así si la televisión emitiera otro tipo de programas, pero esto es una quimera, por el momento. O si pudiéramos transformar su propia estructura material y psicológica, lejos de ser posible.

El filósofo francés Robert Dufour (2001) afirma que desde la infancia la televisión está generalizando la confusión entre lo real y lo imaginario. La televisión está ocupando el papel educador de los padres. Ahora los hijos son, al pie de la letra, *los hijos de la tele*. Hablar, entre padres e hijos, implica transmitir nombres, relatos, normas, saberes, gestos, habilidades sociales y creencias. Hablar es transmitir palabras para que en el otro se gesten imágenes. Así cuando alguien me habla yo veo lo que me quiere decir. Sin embargo, los hijos de la tele inician su vida viendo la televisión —engendrando imágenes del mundo tal cual en ella aparece— antes de aprender a hablar y de hacerlo con sus padres. Por otra parte, algunos otros autores aluden a la era del simulacro. Lo que vemos y percibimos en la televisión casi nunca es real, está sujeto a la propia pantalla y sus características materiales y no lo está, casi nunca, a la reflexión.

La televisión es imagen y sonido. La primacía de la imagen, de lo visible, sobre lo inteligible lleva parejo un ver sin comprender que se contrapone al pensamiento abstracto. Obviamente, la televisión no es un instrumento para el aprendizaje —bien entendido, es, sencillamente, un electrodoméstico más para el entretenimiento— y, sin embargo, su presencia se ha hecho tan omnipresente y ubicua que está induciendo y transformando, contundentemente, nuestros procesos de aprendizaje; o, mejor expuesto, está desplazando la cultura escrita y la lectura reduciendo, drásticamente, los saberes transmitidos a través de ellas. Según Giovanni Sartori (1997) el *homo videns*, opuesto, en características y rasgos psicológicos, al *homo sapiens* está sujeto a la influencia decisiva de la televisión. El saber, los conocimientos y el interés en su adquisición, pasan —y no pasan— a través de los canales de la comunicación de masas, dando lugar al *video-niño* y la *video-política*, transformando la televisión en un poder político y, lo que es más sobresaliente para lo que aquí vamos argumentando, la potencial conversión del ciudadano en un sordo —intelectual, se entiende— de por vida a los estímulos de la lectura, la reflexión y el pensamiento abstracto. La argumentación, base esencial del racional

lismo y la Ilustración, está desapareciendo para ser sustituida por la polémica sistemática, la sorpresa, la risa enlatada, la vida de los futbolistas —el estado de la rodilla de un jugador de fútbol ocupa más tiempo en un telediario que los comentarios sobre la publicación de un libro de Delibes, por ejemplo, y si es del Real Madrid o del Barcelona muchísimo más—, el «así son las cosas y así se las hemos contando», la espectacularidad, lo inaudito («Sorpresa, sorpresa»), la videncia, horóscopos y supercherías, incluso la vida de los demás por estar la nuestra sujeta —en buena parte— a la excepcionalidad de los que aparecen en la pantalla, en parte reflejo de lo que nos gustaría hacer y que, también en parte, nos identifica con aquellos («El gran hermano», «Supervivientes»). ¿Está apareciendo una nueva forma de pensar, un postpensamiento que está dando lugar a una nueva cultura audio-visual? Es más que posible.

Hoy ya podemos afirmar que está emergiendo una nueva cultura de la instantaneidad (nuevas creencias, nuevos valores, ideas, hábitos y costumbres) en la sociedad red (tecnologías de la información y el soporte, cada día más desarrollado y perfeccionado, de la red en sí misma), pero también sabemos que, en primer lugar, las personas no son —no deberían ser— actores pasivos de este escenario social y que, en segundo lugar, para producir y construir conocimientos hay que transformar el aprendizaje en un valor y el esfuerzo activo en pauta de conducta social. Los ciudadanos deberían tomar buena nota de ello, las empresas del futuro no tienen otra alternativa. Señalando algunas razones, porque: a) las organizaciones del siglo XXI están sujetas al cambio continuado, b) tienen ante sí el reto estratégico de transformar la información en conocimiento y c) está emergiendo un nuevo concepto de consumidor con nuevas expectativas y conductas.

TUDO FLUYE, NADA PERMANECE

Esta máxima, atribuida a Heráclito, describe con bastante claridad, aunque su objetivo genuino no fuera el mismo, una de las peculiaridades de las empresas de nuestros días: el movimiento. Pero el movimiento, ¿en qué dirección? La era industrial, basada en la conjunción del capital y el trabajo, está siendo reemplazada por la sociedad red caracterizada por una cuantiosa información y datos disponibles, al momento y para el instante, combinados y que pueden

dar lugar a un nuevo valor: el conocimiento, conjunción, ahora, de capital y personas con información y saberes.

La sociedad occidental moderna surge de un gran choque. El que se produce entre los valores y los conocimientos de la sociedad agrícola y los que preceden y consolidan la sociedad industrial. A esta colisión se deben muchas de sus deficiencias y de sus grandezas, de sus miserias y alegrías. De manera que lo que acontece tras la fabricación en masa es la expresión de una profunda transformación histórica de las relaciones entre la producción y la productividad, entre el consumo y la competencia. La empresa estratégica, que no debe eludir la complejidad como rasgo distintivo de su funcionamiento, está emergiendo como una respuesta consistente para hacer frente a la era de las transiciones. Aquéllas que nos impulsan hacía un mundo de información y conocimiento que aumentan constantemente y a ritmo acelerado. El resultado más acentuado ha sido —está siendo— la sustitución del capital convencional (y sus aspectos más tangibles, fábricas y cadenas de montaje) por el capital humano. Éste ya no es lo más importante de la empresa, es, lo más sencillamente expuesto, la empresa en sí misma.

Este libro versa sobre esto, y aspira a ser un instrumento de gestión pero también es un documento para la reflexión. Está escrito por un psicólogo social que está convencido de que los actuales directivos y, muy especialmente, los directores de recursos humanos (en nuestros días se anuncia un nuevo cambio en la denominación que confirma esta línea de pensamiento: directores del departamento de capital humano) no deberían ser meros motivadores coyunturales o resolutorios de conflictos. Más, sobre todo, estrategias capaces de afrontar la complejidad, reducir la incertidumbre y acumular constantemente conocimientos para mejorar los sistemas y los procedimientos de trabajo. Lo que Ikuko Tanaka (1985) denominó «trabajadores del conocimiento». Y no, exclusivamente, los directivos sino todos los empleados, pues todos, de una u otra forma, acumulan conocimientos, generan ideas, resuelven problemas y toman decisiones.

Las sociedades cambian porque, entre otras cosas, también cambian los valores y la creencias de la gente. Lo que ocurre es que no cambian por igual y de la misma manera, según las personas y el grupo generacional al que pertenecen. Ni las nuevas ideas, ni las nuevas tecnologías, ni las nuevas costumbres son asumidas por igual por todos los ciudadanos. Unos, los ancianos, viven, por lo general, para

conservar las de su pasado. Otros, los adultos, manejan las del presente y otros, los más jóvenes, están construyendo las del futuro. El traído y llevado conflicto generacional es fruto de esta triple realidad. Esta tensión es la que precipita el cambio y sin cambio no hay progreso. Sin que por ello, este modesto plumista se arriesgue a afirmar que el mundo que llega es mejor o peor que el pasado. A mí me lo podría parecer, pero ¿y a los universitarios actuales? Simplemente, la sociedad que estamos construyendo es la misma que nos construye y, por supuesto, no es ni buena ni mala, aunque tenga muchísimos defectos y deficiencias. Nuestra sociedad, sencillamente, *es y cambia*.

Lo que ocurre, no se le escapa al lector avisado, es que las creencias que están llegando (las que configura el postmaterialismo, según Inglehart, 1991) se ajustan mucho más al modo de ver —y de estar— de los jóvenes y menos al de los actuales dirigentes (no todos, conozco a algunos mucho más adolescentes en sus creencias, ideas y conductas que los jóvenes reales). Se dirige acorde con lo que se cree y el sistema de valores predominante que lo basa y circunda socialmente. Este sistema de valores predominante (lo que Galbraith, 1989, denominó la *virtud social conveniente*) es resultado de la masa activa de personas que ocupan cargos de responsabilidad y poder. Así pues, es muy difícil que las empresas cambien su modo de ser si no cambian los valores y las creencias de sus directivos. Parte del cometido de este libro es, precisamente, mostrar qué creencias y qué principios empresariales son más acordes con la sociedad red hacia la que caminamos. Es decir, los preceptos que hoy conocemos para afrontar la complejidad y la incertidumbre.

Nuestra conducta es el resultado de nuestros propósitos, de la forma como comprendemos algo inmediato y de los supuestos personales que tenemos sobre una situación en particular y de las personas que están en ella. Estos supuestos y creencias se establecen según nuestra educación y nuestras experiencias respecto de las normas de nuestro ámbito cultural y según lo que otros nos han enseñado a esperar. Nuestra conducta no debería —más exactamente, no puede— limitarse a una simple conexión causal: tenemos hambre luego comemos, queremos dinero luego trabajamos. El asunto es mucho más complicado. En nuestra sociedad más que hambre lo que sentimos es apetito y lo que deseamos es una determinada comida elaborada de cierta manera. El dinero, por otra parte, es un incentivo cuestionable pero no garantiza el trabajo bien hecho, tan sólo el

control de las tareas ejecutadas y algunos de sus resultados. Ya apuntamos antes ciertas ideas al respecto: no debemos desdeñar lo biológico pero tampoco lo social, ni las experiencias personales, la cultura, la historia, el lenguaje y los significados que lo componen para aprehender y comprender nuestra realidad y nuestro mundo.

Y es que todo está relacionado entre sí según una dinámica compleja y caótica. Un panorama que puede parecerse a lo que Katherine Hayles (1993) ha denominado el *archipiélago del caos*. Aunque conviene advertir que esta autora utiliza el término caos de manera distinta a como lo propusieran los clásicos griegos (*chaos*, confusión, desorden, estado amorfo e indefinido que se supone anterior a la ordenación del cosmos). En este caso, el caos alude al orden oculto que se puede, eventualmente, producir en el interior de los sistemas complejos, y que son aquellos que no siguen una dinámica lineal de causa y efecto. El comportamiento humano en las empresas, por ejemplo. Evidentemente no toda conducta se manifiesta caóticamente ni está sujeta totalmente a la complejidad. Sin embargo, muchos de sus aspectos y manifestaciones siguen un curso caótico y que sólo se puede descubrir desde la óptica de la complejidad. En definitiva, la empresa compleja y estratégica, aquella que se guía aceptando la complejidad y afrontando la incertidumbre, emerge como una respuesta altamente consistente para hacer frente a la era de las transiciones. Las que nos impulsan hacia un mundo de información y conocimiento que aumentan constantemente y a ritmo acelerado.

Empresas y personas

En el siglo XIX se abrigó la esperanza, infundada, de que podría descubrirse alguna suerte de remedio político para los males industriales; esa esperanza fue descartada luego. Como en todos los casos en que se trata de problemas humanos, estamos luchando contra nuestra propia ignorancia y no contra las maquinaciones de un adversario político.

Elton Mayo (1945)

HACIA EL COMPROMISO COMPARTIDO

La sociedad occidental contemporánea, la que componen los países industrializados y desarrollados, surge del progreso tecnológico, social y económico que se genera tras la Revolución Industrial. Pero al mismo tiempo es resultado de un gran conflicto de valores: el desencuentro entre la sociedad medieval y la industrial. A este choque social y psicológico, aún por finalizar, se deben muchas de sus grandezas y miserias. La desintegración de los sistemas productivos de la sociedad agrícola abrieron paso, sin apenas tiempo para el acomodo de las personas —en su mayor parte analfabetas y emigrantes del campo a las incipientes urbes—, a la fabricación en masa y, un poco más tarde, a la fabricación en cadena. El control de la producción y la estandarización de lo producido facilitaron la accesibilidad de la mayor parte de la población a los bienes generados. La sociedad de consumo inicia el paso a la postindustrialización que ha supuesto en las últimas décadas una profunda transformación de las relaciones entre la producción y la productividad, entre las empresas y las personas, entre el consumo y la competencia, y entre las empresas y sus clientes. Durante este recorrido bicentenario los principios de la ges-

tión empresarial se han ido modificando. Pero lo sustancial en relación a las personas ha permanecido sin apenas variaciones.

¿Cuáles son los desafíos que deben abordar nuestras empresas y sus directivos para acomodarse a las enormes transformaciones sociales y económicas que estamos experimentando? Sintéticamente pueden resumirse en dos:

- a) superar los estereotipos del pasado, y
- b) componer un espacio organizativo propicio para la colaboración. Aceptar, en definitiva, que las empresas son personas, que los mercados son personas y que las personas hacen la empresa, lo que supone reducir la cuestión a los seres humanos.

Sin duda hay otros desafíos, fundamentalmente tecnológicos y financieros, pero ya parecen resueltos. ¿Qué es sino la exaltada aldea global más que un entramado tecnológico comercial y financiero? Libertad para los mercados, para los productos, para el dinero, para las empresas. Libertad para moverse sin fronteras, ni limitaciones. Salvo para las personas. Ahí está el gran desafío social y moral del siglo XXI. En cuanto a las empresas, habrán de afrontar las grandes transformaciones que se están operando en la sociedad red, la que se acerca, se ajusta y se extiende a través de la aldea global. En cualquier caso, convendrá que no olvidemos que cuando hablamos de la empresa estamos hablando de personas. Aquí de nuevo y reiteradamente surge el desafío: ¿Cómo motivarlas?, ¿cómo conseguir que las tareas se realicen eficientemente?

Hoy ya no podemos contestar a estas preguntas según los principios, valores y creencias empresariales de tiempos pasados. La mayor parte de las necesidades y de los deseos de los seres humanos se sacian activamente. Los quehaceres sociales, familiares y laborales conforman y dan sentido a la existencia humana. Los seres humanos pueden hacer del trabajo algo positivo y satisfactorio. Cuando no es así o cuando se realiza deficientemente el defecto cabe buscarlo en:

- a) la falta de conocimientos,
- b) la imposibilidad de su realización efectiva, y/o
- c) la ausencia de implicación personal.

Es decir, una formación deficiente, unas estructuras y principios empresariales inadecuados (sobre todo en relación al capital humano) y/o un bajo grado de compromiso laboral y profesional. Esto es: o las personas no están capacitadas y entrenadas para ejecutar sus tareas o no pueden hacerlas o, sencillamente, no desean realizarlas. Existe cierta tendencia a confundir todas estas razones con la motivación. No saber, no poder y no querer se identifican con un reducido deseo de trabajar. No obstante se trata de cuestiones bien diferentes, no necesariamente relacionadas con la motivación y sí estrechamente concatenadas con el comportamiento laboral que, entre otras muchas variables, se ve también influido por la motivación. Ciertamente, es este un concepto ya clásico en la psicología social de la empresa, pero también lo es que hoy ya son muchas las contribuciones que deben incorporarse para una cada vez más adecuada comprensión de la conducta de las personas en el trabajo.

El *no saber* precisa formación, capacitación y entrenamiento. El *no poder* procedimientos directivos y estructurales, diagnóstico y desarrollo organizativo, suscitando el *no querer* reflexiones que van más allá del concepto clásico de la motivación, identificado casi invariablemente con la incentivación y/o la motivación extrínseca. Lo expuesto afecta seriamente las bases conceptuales, estratégicas y filosóficas (en su acepción de afecto y apego a los conocimientos y saberes empresariales) de la dirección de empresas, ya que el no querer o no desear realizar una tarea tiene numerosas interpretaciones. Puede ser una manifestación acertada de la libertad individual o una actitud torticera y calculada perversamente. Puede ser un proceso catártico de rendimiento restringido, la cristalización de una protesta o el resultado de una baja identificación con la tarea, la empresa o sus directivos.

Conviene, no obstante, tener bien presente que la realización efectiva de una tarea o de un trabajo no implica que necesariamente se haya hecho bajo principios empresariales acordes con una interpretación positiva de las personas. En demasiadas ocasiones la ejecución efectiva de las tareas es resultado de la coerción, el castigo o el miedo al despido y la pobreza consiguiente. Como ilustración de lo que deseo expresar sirva el siguiente texto:

Hay también programas de incentivos bien distintos de los que en modo alguno podría decirse que proporcionan retribuciones en espe-

cie. Uno de ellos es el que podríamos denominar de la inseguridad planificada; todos los meses se despiden al vendedor que ocupe el último puesto de la clasificación de ventas con el fin de animar a los demás (Forsyth, 1994: 89).

La cita está extraída de un texto cuyo título es *Todo lo que debería saber sobre el marketing*. Podemos ignorar el absolutismo del enunciado aceptando que se trate de saber mucho sobre cierto marketing. Si bien, en lo que al motivar se refiere, muestre una extrema ignorancia o si se prefiere una idea que, aun actual, nos retrotrae a tiempos muy lejanos; una noción, a mi parecer, mezquina y execrable. Los eufemismos «inseguridad planificada» y «animar a los demás» muestran bien a las claras lo que se piensa y lo que se puede hacer en algunos lugares y coyunturas empresariales para *motivar* a las personas.

Sucede que el significado etimológico del vocablo motivación no dista demasiado de lo que se afirma en el texto anterior, sobre todo cuando se le identifica con el de incentivación. Motivación alude a la acción de motivar y motivar es ser motivo o causa de cierta cosa. Motivo, a su vez, proviene del latín *motivus*, derivado de *motum*, que es el participio de *movere*, (adj. «Capaz de mover»). Con el tiempo y bajo la influencia del *management* clásico (interpretado en este libro y a partir de ahora como la actividad que reúne la dirección, control y administración de empresas y personas) se ha ido asociando con el concepto de incentivar. Incentivo es lo que se ofrece o que se espera obtener mediante un esfuerzo o trabajo y que anima a su realización. Proviene del latín *incentivum*, que es «lo que da el tono musical», lo que invita o incita (derivado de *canere*, cantar) y es sinónimo de acicate, aliciente y aguijón.

Así se entiende que el concepto de motivación se asocie con el de control externo, cuyo fin es el de conseguir u obtener la consecución de ciertas conductas o desempeños ajustados a condiciones previamente determinadas, lo que pudiendo representar, en la lógica industrial y decimonónica, un sistema de intercambio por la prestación de un trabajo una tarea o un servicio, muestra hoy día serias restricciones. Incentivar empleados supone admitir el control externo sobre las personas y aceptar que se les *alquila* (véase la afinidad semántica entre emplear y alquilar) para ciertas tareas durante un periodo de tiempo prefijado. Tal línea de pensamiento se justifica en el principio de que los seres humanos actúan según la ley del mínimo esfuerzo máximo beneficio. En consecuencia, tienden de forma natural al

ocio y la holgazanería. Por lo que es casi imposible la existencia de motivos intrínsecos y, por tanto, en la lógica de las creencias directivas de una época específica habría que *obligarles a trabajar*, y esto se haría mediante el miedo y el castigo:

1. Lo que, en primer lugar, desde un punto de vista empresarial se ajusta bastante bien a la gestión clásica o tradicional, y muy poco a sistemas más evolucionados y actuales.
2. En segundo lugar, lo dicho es apropiado para la realización de tareas simples y sencillas, perdiendo eficacia conforme aumenta su complejidad.
3. En tercer lugar, no es eficaz cuando se trata de ejecutar comportamientos asociados a servicios cuya nota más destacable es la intangibilidad de las tareas: ¿Cómo incentivar la cortesía o la sonrisa?
4. Y en cuarto lugar, tal modo de motivar suele conllevar la alienación, la monotonía y el hastío del empleado en contraposición con su crecimiento y desarrollo profesional.

Cuando cambiamos la perspectiva, variamos el ángulo o nos situamos en un dimensión diferente, podemos afirmar que al concepto clásico de motivación, por lo general lineal, causal y sencillo, se le contraponen el de compensación (basada en la implicación y el compromiso), que es mucho más multidimensional y complejo. La disposición de un ser humano entendido tal cual una máquina biológica se ajusta bastante bien a la primera configuración. Pero si no fuera así y aceptáramos la complejidad como característica del comportamiento humano deberíamos situarnos en un nuevo plano.

En el primer caso, tal y como vimos en el capítulo anterior, el rendimiento sería resultado de la determinación biológica y la incentivación en conformidad con la ecuación: $R = f(B, I)$, según la cual la producción de un individuo dado (R), manteniendo constantes sus tendencias biológicas (B : ley del mínimo esfuerzo, genes y raza) sería resultado del grado de incentivación (I) y ésta del tamaño del premio o del castigo. Es, por tanto, un modelo sencillo, lineal y causal, cuya mayor deficiencia puede descubrirse en una larga confrontación ideológica, científica y social.

Aquí se propone pasar de incentivar empleados a comprometer personas. Lo que implica un cambio de perspectiva. Una rotación in-

novadora de la filosofía y los principios empresariales. Orientarse al compromiso exige disponerse hacia el futuro en un proceso de cambio y evolución lenta, continua y planificada. Es decir, ir promoviendo y aceptando que:

1. El control se vaya sustituyendo por el desarrollo personal y profesional de los empleados de la empresa.
2. Lo extrínseco al individuo sea reemplazado por lo intrínseco.
3. Lo simple se supla por lo complejo.
4. Y la acción desprovista de significado lo sea por la reflexión sistemática y orientada a una constante mejora humana y de la empresa.

SER DIRECTIVO EN ESPAÑA

Pero si en lo tocante a la conducta de los empleados las ideas de los directivos suelen ser inadecuadas, las que aquellos profesan respecto de estos no parecen ser más alentadoras. Y es que el contexto laboral se percibe negativamente desde hace ya mucho tiempo. Es el lugar donde se expresan muchas de las emociones de los seres humanos y además es muy fácil comprobar cómo los significados asociados al trabajo son, generalmente, en exceso negativos. En todo caso, aceptar órdenes se asocia frecuentemente a una baja autoestima pero no es menos cierto que exigirlos y ejercer como controlador de su ejecución no es menos complicado. En cualquier caso, ser directivo en España no es cosa fácil. Si antes se destacaba la influencia de las creencias y valores del directivo (en su dimensión subjetiva y personal) sobre su comportamiento como tal, no son menos importantes las que se producen en la sociedad respecto de ellos, y entre ellos mismos. Es bien difícil encontrar o un niño o una niña que al preguntarle qué quiere ser cuando sea mayor responda: empresario, director de recursos humanos o director de exportación. Se habla poco de estas profesiones y no es frecuente que se perciban como tales. En todo caso no aparecen asociadas al prestigio social (en un sentido similar al que pudiera tener el ser médico, arquitecto o profesor). Sí, por contra, vinculadas con el poder, la manipulación y el materialismo. En este sentido se puede consultar la investigación que sobre la imagen social del psicólogo —como tesis doctoral de la profesora

Gloria Berenguer— pone al descubierto la percepción que los españoles tienen ante diversas profesiones: los economistas —como profesión más cercana al ámbito de la dirección de/en las empresas— se perciben como detentadores de un gran poder social y caracterizados por la manipulación social y el materialismo (Berenguer y Quintanilla, 1994).

Cito de memoria los resultados de una encuesta nacional por la cual el deseo y la aspiración de llegar a ser empresario (directivo o ejecutivo) en España tan sólo es respuesta afirmativa de un 4% de la población juvenil. Porcentaje, que comparado al mismo tiempo con el resto de los países de la Unión Europea, se muestra como bajo o bajísimo (un 18% en Alemania).

Una excelente ilustración de lo que significa ser directivo en España se encuentra en el suplemento del periódico *El País*, *El País de las tentaciones*. En este semanario hay una sección denominada: «¿Por qué?» Cada viernes el editor elige una pregunta de entre las que van enviando los lectores y a la siguiente semana se editan las respuestas que se han ido dando por otros tantos lectores. Desconozco la fecha de su publicación aunque dispongo de la hoja fotocopiada del periódico. Aparecen tanto la pregunta «¿Por qué no tendré el valor suficiente de propinarle un puñetazo a mi jefe?», como las respuestas que se dieron.

Vale la pena señalar que la elección de la pregunta representa ya cierto sesgo: ¿Por qué seleccionar este porqué?, ¿Por qué coincide con un sentir general el deseo de aporrear a los jefes? Además, ¿por qué se aceptó el enunciado original? Ya sabemos que es una alegoría, pero ir propinando puñetazos no parece el sistema más apropiado para relacionarse con otro ser humano. A no ser que el vocablo jefe se perciba más allá de su significado real adquiriendo un valor semántico y social muy diferente, negativo e indecente. De ser acertada esta suposición, como lo parece, podría explicarse la facilidad en la elección de la pregunta soslayando su significación real. Pero, además, justificaría lo dicho: ser directivo en España es aceptar una percepción social generalmente negativa.

Pero si sustanciosa es la pregunta no lo son menos las respuestas. Juzguen Vds. sin mayores comentarios algunas de ellas. Las hay relacionadas con el sexo: «Porque su mujer hace muy bien el amor», «Porque eres la dueña de tu propio negocio y aunque parezca contradictorio no tienes ningún interés por las prácticas sadomasoquis-

tas», «Porque tengo jefa, y en nuestras eróticas relaciones no tiene cabida el masoquismo». Las hay ciertamente violentas, siendo nuevamente (así lo espero) simples alegorías: «Porque con la trepanación fue suficiente», «Porque corro el riesgo de darle demasiado fuerte y espabilarle de por vida», «Porque lo que tengo en mente es mucho mejor: ¡asesinarle! (palabra que, por cierto, puede provenir del francés *assassin*, a su vez derivado de hachís, droga utilizada por los miembros de una secta —la de los asesinos— fundamentalista musulmana especializados en matar a personajes molestos, inducidos por su guía espiritual Hassan Ibn Sabbah).

Las hay muy ocurrentes: «Porque él siempre está al otro lado de la mesa y la longitud del brazo del subordinado es inferior al de su jefe, por lo que la probabilidad de que salga bien es menor a la alta probabilidad del despido», «Porque el hombre pisará Marte en el siglo XXI y no quiero que mi jefe se lleve todos los honores», «Valor sí tengo, pero soy manco. Lo he intentado pero el jodido tiene buena esgrima». Otra más: «Porque propinarle viene de propina y no están los tiempos para dispendios...» (hasta aquí la ironía, ahora, nuevamente la violencia) «... sale mas económico partirle la cara».

Las hay también despreciativas: «Porque detesto que se maltrate a los animales»; doblemente despreciativas: «Porque la mayoría de ellos no merece que nos manchemos la ropa de sangre». Acabará aquí la lista que, a buen seguro, es simplemente una ilustración sesgada por la propia pregunta, la selección de las respuestas, el tipo de lectores del semanario y el bajo grado de generalización a que se pueden someter los resultados. Sin embargo, como complemento de otros datos más rigurosos, me parece un buen esbozo de lo que algunos españoles piensan y creen respecto de sus jefes (los tengan o no) y una buena parte de lo que éstos deben asumir para ejercer su desempeño profesional. Es cierto que entre el total de respuestas hay algunas positivas. De un total de treinta y una, exactamente dos. Las dos relacionadas con una misma cosa, el amor: «Porque casualmente estoy enamorado de su persona» y «Porque es mi marido». El amor y el afecto representan una vez más una solución esperanzadora frente al conflicto y la violencia.

Para finalizar este apartado ilustrativo sólo trataré un aspecto más: lo que piensan los directivos de la Unión Europea de los directivos españoles. Los datos los he extraído de la Encuesta UPS (*European Business Monitor*) que durante el periodo que va desde septiembre hasta octubre de 1995 se administró a 1.473 directivos de

Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Holanda, España y Reino Unido). Mediante esta encuesta, entre otras cosas, se pretende averiguar cuáles son las características distintivas de los directivos europeos según estos mismos directivos para los países que integran la Unión Europea. Naturalmente, los entrevistados no se manifestaban respecto de los directivos de su propio país.

Me circunscribiré a seis características o cualidades señalando que los directivos españoles sólo son mencionados por el resto de directivos europeos en dos de ellas: «Los que más trabajan» (5%, ocupando el quinto lugar junto a Italia, detrás de Alemania, 35%, Holanda y Reino Unido, 10%, Francia, 9%, y por delante de Bélgica y Suecia, 2%, y Portugal y Dinamarca, 1%; Grecia no se menciona, 0%), y «Los menos seguros de confianza» (9%, ocupando el tercer lugar junto a Francia, detrás de Italia, 28%, y Grecia, 13%; y por delante de Reino Unido, 4%, Portugal, 3%, Alemania, 2% y Bélgica, 1%; Suecia y Dinamarca no aparecen, 0%). Para los cuatro enunciados restantes los directivos españoles no se mencionan. Es decir, no se les reconoce (porque no se sabe o no se asigna tal cualidad) como detentadores de «la mejor educación y formación» (en esta cualidad destacan los alemanes, 35% , los holandeses y los ingleses, 10%), «los de mayor perspectiva internacional (nuevamente los alemanes, 40%, seguidos de los franceses, 20%), «los que hacen un mejor uso de la informática» (los ingleses, 27%, seguidos de los holandeses, 24%) y «los que tienen mayores habilidades de liderazgo» (otra vez los alemanes, 44%, y los franceses, 13%).

No es fácil la interpretación de estos datos, aunque parecen ser mucho más el resultado de estereotipos y exageraciones que de opiniones bien elaboradas. Se nos conoce poco en Europa, cierto, pero... ¿nos conocemos y reconocemos como directivos españoles ante los retos y desafíos que nos depara el futuro?, ¿podemos —se pueden— transformar las creencias que los españoles detentan respecto de sus jefes, directivos y empresarios? Una vez más el tiempo es un factor decisivo. Las creencias y actitudes respecto de los fenómenos sociales están casi siempre en continuo cambio, sujetas a cierto dinamismo; en ocasiones, reproducen ciclos que, comenzando en lo negativo, transcurren a tenor de los acontecimientos sociales hacia lo más positivo y, después, un nuevo ciclo. Los resultados de uno condicionan los principios del siguiente. Aparecen así nuevas actitudes que de consolidarse producen valores de mayor consistencia.

HACIA LA CULTURA DE LA RECIPROCIDAD: EMPRESA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Una nueva cultura debería sustituir la que viene delimitando los principios más tradicionales de la dirección de las personas. La capacidad de pensar y crear podría ser el aspecto dominante. Siendo sus mediadores la adquisición de lenguajes compartidos (idiomas, terminología empresarial, lenguajes informáticos) y de técnicas instrumentales (desarrollo de las aptitudes profesionales, la autoestima, las habilidades sociales y la participación). En definitiva, una configuración orientada hacia la humanización de la empresa.

Algunos percibimos la necesidad de ir desarrollando, promoviendo y verificando un modelo de gestión que aún bajo la influencia de la investigación internacional se adapte al contexto social español, basado en una mayor humanización y conforme al corrimiento sociológico o cambio de valores que estamos experimentando en la sociedad occidental que afecta, por igual, a empleados, ciudadanos y consumidores. Ocurre que en los últimos años, la usual preocupación por las cuestiones relativas al mando y a la motivación, sin perder su hegemonía, va siendo lentamente sustituida por otro tipo de asuntos: ¿Cuál es la formación más acorde con los objetivos de una empresa?, ¿cómo se procesan las instrucciones de trabajo?, ¿cómo y por qué razón se implican las personas en las tareas a realizar?, ¿cómo inciden las relaciones de poder y autoridad sobre el comportamiento del directivo y del dirigido?

La lista de nuevos temas sería interminable. Fuera como fuera, cada vez resulta más evidente que la política de personal decimonónica, conocida por el lema del «poco pan y mucho palo», heredada de las filosofías socioeconómicas clásicas, se está transformando aceleradamente. Se han ido abriendo las puertas que impedían el paso de esenciales reflexiones teóricas. Los debates acerca del lugar y papel de los seres humanos en la empresa se han multiplicado. En estos momentos ya se admite que el directivo debe ser un profesional; no era ni mucho menos así hace tan sólo diez años. Si tuviéramos que distinguirlo de cualquier otro miembro de la empresa probablemente la componente diferenciadora más sobresaliente sería la cantidad y calidad de su toma de decisiones. Éstas, además de caracterizarse por su complejidad, afectan casi invariablemente a otras personas y/o a otros empleados. El problema ya no es meramente cuál es el mejor

sistema de mando o de incentivos sino con cuántas personas se cuenta, cuál deberá ser su preparación, cuál la estrategia a seguir y qué ideas y actitudes sostienen respecto de la empresa y de su trabajo.

Se puede afirmar que dos parámetros o dimensiones determinan, en última instancia, el comportamiento de los directivos y de las personas en las organizaciones. En primer lugar, sus creencias, valores, percepciones, procesos de comunicación, elaboración de la información, experiencias y metas particulares; se trata de *los procesos*. Y, en segundo lugar, la influencia y limitaciones que la estructura de la empresa, dinámica, política y objetivos organizacionales ejercen mediante una acción catalizadora y modificadora de las conductas individuales de aquellos; se trata, ahora, de los *universos sociales organizados*. Ambas dimensiones se influyen recíprocamente.

¿De qué depende, entonces, el comportamiento del directivo? Expuesto de otra manera, ¿de qué depende la conducta de las personas —directivos, mandos y demás empleados— en el trabajo? Evidentemente no existe una respuesta fácil. La empresa y el medio social en el que se genera y desarrolla serían los factores esenciales pero también lo es el individuo y el grupo en el que está integrado y que utiliza como punto de referencia personal. En efecto, algunos autores y especialistas insisten en la necesidad de sistematizar el estudio del comportamiento organizativo en tres niveles distintos de abstracción: individuo, grupo y organización. En consecuencia, el comportamiento en las empresas es el resultado de la interacción de estas tres dimensiones:

1. En primer lugar, los seres humanos se incorporan a una organización o empresa siguiendo un proceso de socialización, percepción, formación, aceptación de roles y asignación de un estatus. Además desarrollan una conducta, más o menos comprometida, y tienen ciertas expectativas que en función de sus habilidades y aprendizaje permiten la obtención de sus objetivos y los de las empresas, desempeñando una conducta, procesando información, tomando decisiones y solucionando problemas.
2. En segundo lugar, los seres humanos se integran en un grupo/s de trabajo regido según unos parámetros empresariales y directivos, según un determinado tipo de liderazgo y con funciones y objetivos diferenciados.

3. Y, en tercer lugar, estos grupos conforman una estructura organizada que depende del tipo de empresa, su tamaño, su complejidad, su grado de normalización y de factores ambientales y tecnológicos. Además ciertos procesos empresariales internos, como la cultura, la comunicación, las relaciones de poder y autoridad, la toma de decisiones, el conflicto y el grado de participación tienen una gran importancia ya que modulan y catalizan la conducta de los grupos y las personas.

En definitiva, la conducta de las personas en las organizaciones se produce dentro de unos márgenes, más o menos estrechos, derivados de la empresa y su modelo directivo que, a su vez, se encuentra directamente relacionado con las corrientes socioeconómicas y culturales del país o entorno próximo en el que se ubica. Existen una gran cantidad de trabajos que avalan esta tesis. Es oportuno —y puede que necesario— aceptar y asumir que el grado de motivación laboral no es un fenómeno aislado, simple e individual. Lo cierto es que depende de otros factores de mayor amplitud y complejidad.

Cuando un directivo o coordinador manda y dirige lo hace en función de una política de recursos humanos previamente establecida, de la misión y objetivos de la empresa, del modelo directivo que se ha tomado como filosofía rectora y de unos supuestos de lo que son y hacen las personas que, en buena medida, dependerán de las corrientes sociales acerca de la naturaleza humana, de lo que son o se cree que son los seres humanos. Concretamente, los valores y creencias que el directivo tiene respecto de las personas, el trabajo y su ejecución. Para algunas personas, el desempeño del directivo será, sobre todo, un arte en el que las aptitudes y habilidades más primarias —innatas— son imprescindibles y que por sí solas justifican su rol, poder y autoridad. Algunos dirán que esto es relativamente cierto pero que sólo pueden desarrollarse con la experiencia, la educación y la formación apropiada. Finalmente, otros rebatirán todo lo anterior defendiendo la influencia decisiva de la experiencia e indicando que la mayor parte de los seres humanos nacen —*tabula rasa*— con la capacidad de aprender y que sólo el ambiente y el aprendizaje son determinantes.

Para los primeros el desempeño directivo será un arte basado en ciertas cualidades que poseen algunas personas al nacer, para los segundos una técnica que se puede perfeccionar, y para los terceros, un

proceso evolutivo que todos podemos aprender y desarrollar si durante nuestra infancia recibimos los estímulos y refuerzos apropiados pero que resulta muy difícil o casi imposible más tarde.

Así por ejemplo, desde la primera postura, algunos directivos esperan de los consultores y asesores de empresas reglas precisas del cómo dirigir personas a las que atribuyen aptitudes fijas. De ser cierto esto último el proceso puede resultar sencillo y eficaz, si es que las reglas fueran las correctas. Se trata de argumentos mecanicistas e innatistas que, de ser verdaderos, conferirían validez a lo dicho. En muchas ocasiones estos mismos argumentos, aunque por razones contrapuestas, se escuchan entre los defensores de la tercera posición, aunque en este último caso se sigue confiando en el aprendizaje, los estímulos y los refuerzos positivos y negativos.

Algunos otros directivos asumen su responsabilidad desde puntos de vista diferentes confiando en la educación, la formación y la capacitación. Saben, bastante bien, cómo han alcanzado su nivel y estatus. Suelen pensar que, indiferentemente de la existencia o no de aptitudes innatas y del nivel intelectual y cultural de las personas, siempre es posible (con mayor o menor esfuerzo y más o menos tiempo) que mediante el estudio y la formación se adquieran las habilidades necesarias para manejar situaciones, técnicas y procedimientos de menor o mayor complejidad. Tiempo, medios y esfuerzo son la única receta.

No se le escapa al lector que realmente resulta muy complicado, si no imposible, aunque apasionante e imprescindible, tratar este asunto y rebatir, si fuera el caso, la percepción de las cosas. Leyendo estas hojas es muy probable, si reflexiona a medida que lee, que ya tenga sus ideas. Ellas dependerán de sus experiencias, de su educación y el tipo de formación que haya recibido. Es éste un hecho demostrado por la investigación psicosocial. También, evidentemente, está en su natural derecho de dudar y pensar libremente lo que crea oportuno. Pero tenga bien presente que esto también dependerá de sus experiencias y el tipo de enseñanza que haya recibido. En todo caso, resulta muy difícil rebatir creencias sociales, grupales o colectivas, fuertemente arraigadas, y he de advertir que, lógicamente, no es esto lo que pretendo. Sencillamente lo que deseo es ilustrar la influencia que los valores y las creencias tienen sobre la percepción de las cosas.

Volvamos ahora a la empresa. Como hemos podido advertir, en nuestro contexto social más próximo, este vocablo suele tener un

valor semántico, en gran manera negativo. Sin embargo, su significado con el diccionario en la mano es altamente evocador y sugestivo. Empresa proviene del latín *in-préhensa*. Una primera acepción alude a la acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Asimismo, el intento o designio de hacer alguna cosa; más concretamente, se trata de una casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.

Por otra parte, en su dimensión más psicológica, el término crecimiento se refiere a las sucesivas y progresivas etapas que sigue el individuo desde su nacimiento hasta su madurez. En similar sentido puede entenderse cuando se acompaña de la expresión profesional. Así pues, el crecimiento profesional puede entenderse como las sucesivas y progresivas etapas que sigue el ser humano desde su ingreso en la empresa. Se asocia también al proceso de socialización y/o desarrollo de la carrera profesional. Crecimiento y desarrollo son conceptos afines en el proceso general de evolución y progreso de un ser vivo. Afines pero no similares, dado que el crecimiento suele asociarse con lo biológico en tanto que el desarrollo se contempla desde una perspectiva más cualitativa e intelectual. Efectivamente, el desarrollo profesional constituye un proceso adaptativo de asimilación y adaptación al medio laboral.

Edgar H. Schein ya se refirió en 1968 al desarrollo personal y profesional. Lo concibió como un proceso bidireccional que tiene presentes las influencias de las empresas sobre las personas (*socialización*) y las de éstas sobre aquéllas (*innovación*). Esta conceptualización se anticipa y se ajusta bastante bien a lo que ya hemos apuntado en el apartado anterior: la codeterminación de la conducta en las organizaciones y el trabajo. Efectivamente, según Schein:

Cualquier individuo se puede considerar como una serie más o menos integrada de yos sociales organizados en torno de una imagen o concepto básico del yo. Su temperamento fundamental, equipo intelectual, pautas aprendidas de expresión de sentimientos y sus defensas psicológicas sustentan y determinan en parte esa imagen de sí mismo así como las clases de yos sociales que el individuo se construye para encarar el medio ambiente (1977: 206).

Esta es la razón por la cual las personas pueden mostrarse algo diferentes según el rol que desempeñen. Por ejemplo, en el papel de su-

bordinado la persona puede mostrarse bien distinta de su papel de dirigente, o en su conducta en el hogar y en el trabajo, o en su papel de madre y de hija. Además:

Las reglas básicas de conducta e interacción en términos de las cuales se orienta la persona en cualquier situación social están, en buena medida, determinadas culturalmente; pero estas reglas básicas dejan de todos modos amplio campo de maniobra a cada individuo para optar por cómo presentarse en una situación dada (la línea que adoptará), y por cuánto valor o estatus social reivindicará para sí (su imagen) (Schein, 1977: 206).

Es decir, cuando las personas acceden a las empresas aportan sus conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos de aquéllas. Pero además también se integran esperando alcanzar sus metas y fines personales y profesionales.

El primer aspecto conforma la dimensión innovadora: poner al servicio de un proyecto común la creatividad para resolver problemas específicos de manera diferente y original. El segundo aspecto constituye el proceso de socialización: los principios y normas de la empresa son asumidos por las personas en similar medida en que ésta satisface sus objetivos personales y profesionales (Fig. 2.1). Éste último configura su trayectoria o carrera profesional, entendida como

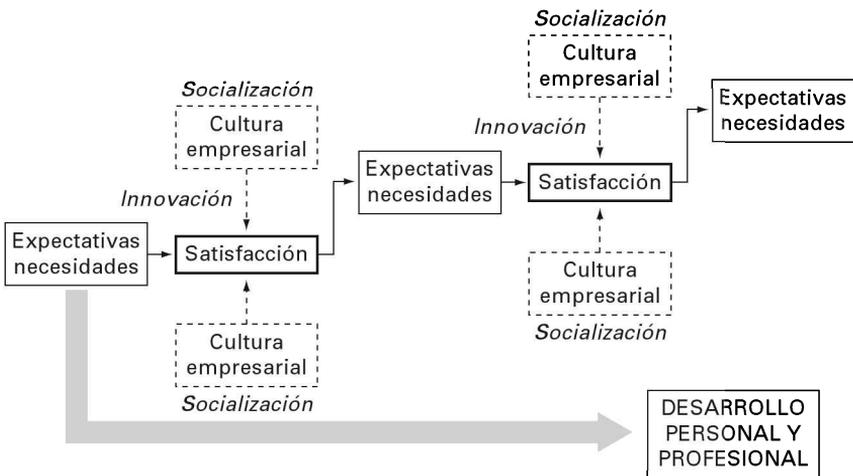


Figura 2.1. El proceso de desarrollo profesional

el conjunto de las diversas etapas que las personas van alcanzado y superando según los diferentes patrones existentes en la organización para su desarrollo personal. Admitir lo expuesto es admitir un proyecto de empresa compartido en el que el desarrollo de la empresa depende muy directamente del desarrollo profesional de las personas que la conforman e inversamente. Debería aceptarse, además, que si la empresa tiende a desarrollarse hacia un futuro mejor también los pensamientos y expectativas similares que se produzcan en las personas que la configuran. En definitiva, existe una codeterminación o, como a continuación se argumenta, una dinámica constante y bidireccional.

LA CALIDAD BIDIRECCIONAL

El concepto de calidad bidireccional no debería ser nuevo. Me parece relevante y revelador para lo que voy glosando, aunque he de afirmar que no lo he visto descrito en otros lugares y que aquí se usa para reforzar la idea de que el intercambio y la reciprocidad (correspondencia mutua de una persona o cosa con otra) han presidido, de una u otra forma, el universo de las transacciones comerciales y los negocios. Es muy difícil, puede que imposible, dar nada por nada. Lo más frecuente es dar algo por nada, a la inversa, o algo por algo. Es decir, intercambiar ideas, servicios, productos, dinero e impuestos en correspondencias de tantas combinaciones como se pudieran hacer con aquellos. Por otra parte, intercambiar puede ser inherente a progresar.

Además, no es lo mismo el negocio que la empresa. La persona de negocios invierte dinero para obtener beneficios. La persona de empresa se identifica con una idea por/en la que compromete a otras personas para promover y conseguir riqueza (dinero, comodidad, salud, desarrollo personal). El proceso no acaba aquí ya que tras la consecución de la riqueza se discute cómo se reparte; lo que debe hacerse, por lo general, dando a cada cual según sus aportaciones. Es éste un punto crucial en el que aparece una primera aproximación al intercambio y la reciprocidad. Yo te *doy* y tú me *das* en un proceso—el de la reciprocidad— que mejora y perfecciona la concepción del término riqueza. Hoy la identificamos con la calidad, por un lado, la del producto elaborado y, por otro, la de aquél que lo elabora. Calidad del producto y calidad de la vida laboral operan entonces en un proceso de reciprocidad por el que una depende de la otra (Fig. 2.2).



Figura 2.2. *Diagrama de la calidad bidireccional*

No es posible la calidad del producto sin calidad de la vida laboral y es casi imposible alcanzar la segunda sin generar las suficientes cotas de riqueza en la empresa en términos del producto, servicio o ideas elaborados. Aquí se da lo que he denominado *calidad bidireccional*. El empresario o directivo se compromete y compromete a otras personas con una idea acerca de un producto o servicio y su manera de promover su intercambio comercial *repartiendo* los resultados con aquellas personas que configuran su equipo de trabajo. Demanda implicación, compromiso y sugerencias; ofrece riqueza, calidad de la vida laboral y desarrollo personal. Esta interacción no está desprovista de influencia. En el contexto de la psicología económica se viene investigando esta línea de pensamiento mediante una propuesta altamente sugerente. Se trata del paradigma de la causación dual (Lea, Tarp y Webley, 1987) que, con ligeras alteraciones, se puede describir de la siguiente forma:

1. La conducta del ser humano en la empresa está sometida a una causación dual.
2. Es decir, ciertos tipos de conductas en el trabajo determinan el curso entero de los asuntos de la empresa, al mismo tiempo que la empresa (como realidad social) es parte del ambiente y ejerce una influencia considerable sobre la conducta que los seres humanos desempeñan en ella.

3. La causalidad no tiene un único camino. La empresa es uno de los hechos dentro de cuyos límites existen los individuos. Es, además, un hecho social creado por las conductas de los individuos. La causación dual se muestra, entonces, como un mecanismo de retroalimentación constante.

EL PRESENTE EN DESARROLLO: EL MODELO DE LA CALIDAD TOTAL

Con denominaciones diversas la tendencia que ha prevalecido durante los últimos años en la empresa contemporánea es la de la *calidad total*. De proseguir su desarrollo superando sus condiciones actuales veremos cambiar notablemente la política de recursos humanos en nuestras empresas. En primer lugar, porque sus aplicaciones requieren un alto grado de rigor y modestia, cualidades ausentes en otras teorías y técnicas voceadas en extremo y sin consistencia, que han generado excesivas expectativas bajo sugerentes denominaciones y *tecnologías empresariales* faltas de contenido y demasiado ambiciosas. En segundo lugar, porque el reto esencial de la calidad total es transformar profundamente el comportamiento de los directivos.

La calidad total concierne a todos y todas. Empleados, trabajadores, mandos intermedios, vendedores y directivos. Se suele definir como un proceso de movilización de toda la empresa para obtener la satisfacción del cliente al menor costo posible. Su puesta en práctica requiere una transformación enorme de los procesos, los procedimientos y las políticas de actuación. Si los principios que dan sentido al modelo no son asumidos, de hecho y en la práctica más cotidiana, por los directivos y en su comportamiento como tales, el resultado será una vez más el desequilibrio entre las expectativas generadas y los logros alcanzados. Es decir, la decepción de todo el colectivo de la empresa.

La calidad total tiene su origen en la gestión cualitativa del producto mediante ciertos instrumentos y técnicas empleadas por la industria americana y europea en la primera mitad del siglo xx. Efectivamente, el uso de las estadísticas empresariales como fundamento de la calidad se retrotrae a los años veinte en Estados Unidos de Norteamérica, así como el *análisis del valor* o la *gestión económica*

de la calidad que aparece tras la Segunda Guerra Mundial, allá por los años cincuenta, en Francia (Laboucheix, 1990). Hoy ya no se concibe de esta forma. O cuanto menos se tienen bien presentes otros instrumentos y nociones.

El salto más importante se asocia con un concepto de las personas en el trabajo más activas y más humanas. Humanizar es, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, «hacer a alguien o algo humano, familiar y afable». Lo expuesto puede complementarse por lo que escribe María Moliner (1990): «Hacer una cosa más humana, menos cruel, menos dura para los hombres». ¿Qué puede significar hacer una cosa más humana? Según estos mismos diccionarios humano proviene del latín *humanus*, relacionado con *humus*, tierra — como humilde— y *homo* —hombre. Es decir, un ser humano es una *persona humilde* (aceptando que una persona es un individuo de la especie humana). El calificativo humano también se aplica a la persona que siente solidaridad con sus semejantes y es benévola o caritativa con ellos; es sinónimo de afable, afectuoso, benévolo, benigno, condescendiente, considerado, cordial, indulgente, magnánimo, misericordioso, propicio y sensible.

Según Ferrater Mora (1991), hoy en día con humanismo se designan ciertas tendencias filosóficas, especialmente aquellas en las que se pone de relieve algún ideal humano: puesto que son muchos han proliferado diferentes humanismos. Tenemos así un humanismo cristiano, un humanismo integral (el humanismo de la Encarnación de Maritain), un humanismo socialista, un humanismo o neohumanismo liberal, un humanismo existencialista, un humanismo científico y muchos otros. Algunas tendencias se caracterizan por la insistencia en la noción de persona por contraposición a la idea de individuo. Otras predicán la sociedad abierta contra la cerrada. Otras destacan el carácter fundamental social del ser humano. Otras ponen de relieve que el hombre no se reduce a una función determinada, sino que es una totalidad.

Puede parecer poco realista e incluso un objetivo inalcanzable, pero al señalar la necesidad de una mayor humanización en la empresa simplemente estamos indicando el camino, en propiedad y con el diccionario en la mano. Un empleado sujeto a una feroz disciplina ejecutando tareas con la menor desviación posible respecto de las instrucciones recibidas contraviene lo que las ciencias sociales, en especial la sociología y la psicología social, han venido manifestando al

respecto desde hace ya cierto tiempo. Y también impugna e invalida, por definición, el carácter humano y humanizador del trabajo. A no ser que se defienda el carácter maldito e inevitablemente alienante de éste. Lejos de ser, hoy por hoy, cosa defendida unánimemente. En nuestros días el ser humano en el trabajo es percibido y tratado de otra forma, lo que puede ser consecuencia del proceso histórico por el que se produce lo que John K. Galbraith ha denominado la *Ofensiva General*, entendida como el conjunto de autores disidentes del sistema clásico tradicional —Saint Simon, Fourier, Blanc, Proudhon, Lassalle, Feuerbach y Marx— quienes cuestionaban el poder, las motivaciones humanas y el comportamiento asociados con la posesión de la propiedad privada y con la persecución de la riqueza (Galbraith, 1989:141).

La culminación de esta transformación se concreta en la idea de que todos aquellos instrumentos, métodos y técnicas no son nada sin la participación de los seres humanos. Tal es el caso, por ejemplo, de la *Productive Maintenance* de los años cincuenta, trasformada en el Japón en *Total Productive Maintenance* (T.P.M) por las que toda la empresa se organiza en torno a la producción y su (auto)control. La consecuencia más relevante es un cambio en las relaciones laborales: de la perspectiva unidireccional (de arriba-abajo) en una estructura jerárquica y jerarquizada se pasa a una nueva: bidireccional, compleja y pluridisciplinar. La calidad total pretende una integración en la empresa de todos sus actores en relaciones recíprocas e implicativas usando técnicas e instrumentos provenientes de muchas disciplinas. Un abordaje pluridisciplinar complejo y completo, es decir, total.

El análisis del valor, el aseguramiento de la calidad, la ergonomía, la psicología, las técnicas de dirección participativa, el marketing, el «justo a tiempo», los estudios sobre la fiabilidad, las estadísticas, la T.P.M. y la gestión económica de la calidad, todas ellas técnicas e instrumentos provenientes de muy variadas ciencias y disciplinas, confluyen centripetamente en un punto imaginario central: la calidad total (Laboucheix, 1990). Ingenieros, economistas, especialistas en gestión, psicólogos e informáticos cooperan propiciando la aparición de una nueva línea de pensamiento. Definitivamente se trata de un nuevo sistema para indagar y modificar la realidad empresarial.

INDAGANDO EL FUTURO: AFRONTAR LA COMPLEJIDAD

Hay algo que caracteriza sobremanera el escena empresarial de nuestro tiempo: la complejidad. La funcionalidad de otros tiempos se ha ido sustituyendo armónicamente al aumento progresivo de las numerosas variables intervinientes en los procesos empresariales. Se han multiplicado las áreas de actuación y las relaciones con un mercado que cambia aceleradamente y que es a cada momento menos previsible. La empresa de hoy no es mera producción y oferta de bienes escasos. Producción, administración, financiación, comercial, marketing, distribución, recursos humanos, exportación, calidad y un largo y diverso universo de áreas integran la gestión y dirección de las empresas. Éstas son mucho más que producción y venta de bienes, puesto que hoy hay que concebir, crear y desarrollar productos acordes con la demanda de los consumidores. Esto hay que hacerlo de *hoy para hoy*, teniendo bien presente un segmento de actuación, un mercado objetivo, cada vez más pequeño y delimitado. Hay que hacerlo en competencia con otras empresas que actúan, piensan y se gestionan de similar manera y simultáneamente.

Se trata, en definitiva, de una empresa que se desenvuelve en un espacio de grandes cambios y evoluciones, en el que la modificación, la conversión y la metamorfosis son los inmunizadores para evitar la desintegración. Es decir, un panorama cuya principal certeza es la duda y la vacilación. Lo meramente funcional, proceso por el que dado un valor en una variable específica se puede establecer el resultado en otra relacionada con aquélla, es insuficiente. Casi todo está relacionado entre sí y para comprenderlo, lo que ya sería mucho, necesitamos otra manera de entender las organizaciones. Otra forma de pensar, ser y estar en la empresa para así poder abordar su complejidad.

No es lo mismo complejo que complicado. Lo segundo suele interpretarse como aquello que está compuesto de gran número de partes y que es intrincado y de ardua comprensión. Lo complicado se asocia con la identificación de los elementos que componen aquello que se desea estudiar y comprender. Lo complejo se aleja de esta concepción cuantitativa adoptando un punto de vista más cualitativo, es decir:

Lo decisivo no es el número de elementos o partes de un conjunto, sino más bien las relaciones entre los aspectos del mismo (Munné, 1994: 12).

Así pues, la complejidad es una combinación de complicación y organización que caracteriza al mundo natural, social y humano. Para comprender lo que sucede en la realidad es preciso conocer sus componentes y encontrar sus encadenamientos y relaciones entre todas ellas. Para reducir la complejidad y la incertidumbre hay que aumentar la información. Pero ésta es poca cosa de no mediar el aprendizaje. Es decir, información y conocimiento no son una misma cosa, de tal manera que tampoco lo son la sociedad de la información y la del conocimiento, aunque exista una tendencia general a confundirlos. El conocimiento surge de una actitud: la disposición a aprender, la admiración por el mundo que nos rodea. Ya de antiguo se viene insistiendo en su trascendencia y relieve desde la filosofía más ancestral y remota. Así pues, para conocer hay que aprender y para aprender, junto a la inteligencia, son imprescindibles las experiencias concretas. El proceso se inicia con su observación y reflexión para después formar conceptos y generalizaciones que se ponen a prueba en nuevas situaciones en las que pueden producirse otras experiencias concretas que den lugar a una repetición del proceso descrito. A mayor cantidad de ciclos correctamente finalizados mayor aprendizaje y si el sistema es alimentado con mayor y mejor información el resultado será un mayor conocimiento. El conocimiento se hace día a día, como ya se advirtió en el Primer Capítulo: se construye no se descubre.

En definitiva, para abordar la complejidad se hace imprescindible gestionar el conocimiento y, en consecuencia, la pervivencia de la empresa está en estrecha relación con la capacidad para crear e incorporar nuevos conocimientos. Conocimientos que habrá que difundir rápida y periódicamente por medio de nuevas pautas y procedimientos de trabajo. Afectando y siendo afectados, suficientemente, por nuevas tecnologías, mejores y originales productos y servicios y, también, personas. Personas capaces de crear conocimiento e innovar constantemente. Si en el pasado el objetivo primordial de la empresa fue la búsqueda del equilibrio hoy se trata de asentarse en la lógica del cambio continuado. Difícil perspectiva cuando lo que ha sido de siempre más frecuente es la búsqueda de la estabilidad, el equilibrio, la seguridad y la conservación de lo logrado.

Hoy podemos afirmar que la empresa piramidal de estructuras fijas fue eficiente para un pasado ya lejano, en circunstancias históricas bien específicas. Sabemos que en aquel periodo de tiempo la producción de mercancías estandarizadas fue mucho más eficaz que la producción artesanal (Fig. 2.3). También sabemos que el progreso tecnológico ayudó a homogeneizar lo producido propiciando un notable progreso social y económico. Estos principios fueron extrema-

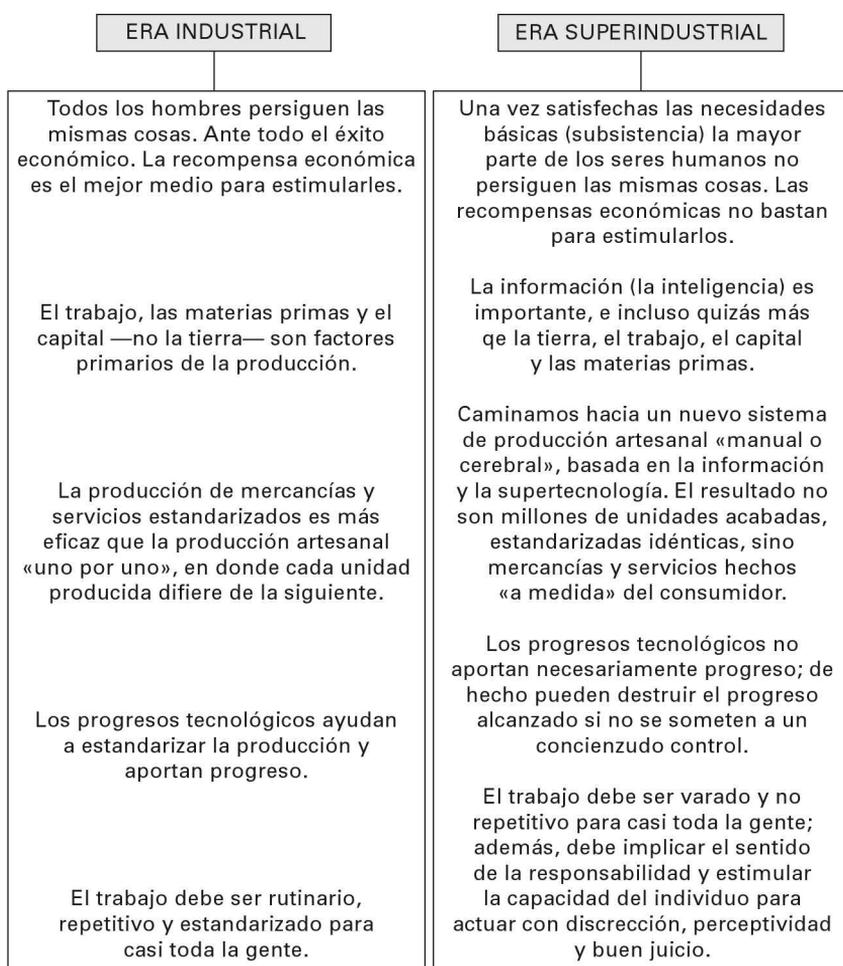


Figura 2.3. *Lo que supo y no supo Theodore Vail*

damente valiosos para la empresa industrial de las primeras décadas del siglo XX pero hoy ya no lo son, entre otras muchas razones porque estamos experimentando cambios y transformaciones que están afectando enormemente a nuestras empresas y organizaciones. En este presente y en el futuro más cercano se están haciendo patentes los retos que habrá que superar para afrontar la acomodación a una nueva sociedad que requiere y requerirá, cada día en mayor medida, empresas diferentes y empleados distintos o, al menos, considerados y tratados de otra manera. ¿Cuáles son estos desafíos?

1. En cuanto a la empresa, la transformación de las estructuras rígidas y piramidales por otras más flexibles y horizontales. La sustitución de la unidad básica de la organización económica individual por la empresa red. Una empresa compuesta por sujetos, estructuras y configuraciones que tengan la capacidad de modificarse constantemente adaptándose a los entornos y los frecuentes cambios de los mercados. La búsqueda de un nuevo sistema de producción basado en la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías para elaborar productos, bienes y servicios hechos a la medida del consumidor.
2. En cuanto a las personas, el paso de una concepción del empleado como un instrumento pasivo al servicio sin restricciones de la empresa a otra erigida en la estima, la valoración y estimulación de su iniciativa, su responsabilidad, su perceptividad, su buen juicio, su inteligencia, sus conocimientos, su autonomía y su capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.

El primer desafío implica superar los estereotipos del pasado. El segundo compone un espacio organizacional en el que resulta imprescindible una u otra forma de participación.

Las ideas cambian pero lo hacen lentamente y sujetas a conflictos más o menos manifiestos. El generacional es buena prueba de ello. Evidentemente, en las empresas también se producen conflictos de este tipo. Se deben, entre otras cosas, a ideas diferentes del cómo dirigir y comprender a las personas. Para muchos directivos y empresarios resulta muy difícil sustraerse a los conceptos empresariales del pasado. El sistema de creencias y valores es el constituyente esencial de las personas. Los valores cambian y evolucionan

lentamente dando lugar a formas diferentes de entender, estar y ser en el mundo. En ocasiones el cambio parece muy acelerado, pero en realidad no es así. Acontecimientos de muy diversa índole (la visión de la Tierra desde la Luna y la consiguiente rectificación mental de su insignificancia y tamaño en el Universo, la música de Bach, los escritos de Sigmund Freud o las innovaciones tecnológicas, por ejemplo) y objetos de muy diversa naturaleza (la rueda, la imprenta, la televisión o teléfonos portátiles, por ejemplo) van abriendo paso a nuevas costumbres y hábitos sociales, a nuevos conceptos y construcciones mentales que constituyen diferentes sistemas de creencias. Lo que podría explicar, a modo de ilustración, el que hace apenas algunos años dejarse caer desde un puente suspendido mediante una cuerda flexible fuera valorado por la mayor parte de la población como una locura y que, hoy en día, se catalogue como una nueva actividad deportiva. Similar cosa ocurre para el papel de la mujer en la familia y en la empresa, el concepto de inteligencia, las distancias y los viajes, la educación, el cuerpo, el hogar, el trabajo y una lista que podría ser interminable.

Más allá de otro tipo de consideraciones, si el entorno cambia la empresa debe cambiar. Pero, en general, se resiste a ello. La precaución y el buen juicio parecen recomendar que se haga de manera lenta, planificada y razonada. Pero también, en muchas ocasiones, la oposición a este cambio se encuentra ya no sólo en el sistema de creencias predominantes en los empresarios y propietarios, lo que sería comprensible, sino en la existencia de ciertos estereotipos relacionados con el trabajo y las personas. Estereotipos por cuanto las ciencias sociales vienen insistiendo reiteradamente que pueden muy bien tratarse de creencias exageradas. La paradoja se encuentra en poner de modo la psicología de los recursos humanos para después manifestar cierto escepticismo cuando las regularidades y conocimientos que desde aquella se van produciendo se introducen en la empresa de manera actualizada o innovadora. La razón de tal discrepancia se encuentra, a mi parecer, en la fuerza y arraigo de estereotipos sociales que hunden su origen en un pasado que debería ser ya lejano. Bien es cierto que aún está por demostrar que exista una opinión social generalizada y positiva del ser humano, pero en todo caso algo habrá que argumentar en relación a tales estereotipos y profundizar conceptualmente en su esclarecimiento. Cosa que haremos en el Capítulo siguiente de este libro.

El siguiente desafío es la implantación progresiva de la participación. Habiendo descrito y reflexionado sobre las modas y los estereotipos en la sociedad y la empresa nos encontraremos en una mejor disposición para comprender su significado. También, su alcance y las barreras que impiden su aplicación y desarrollo. Sirva una anécdota para ilustrar lo dicho. Hace unos años impartí un seminario sobre técnicas de participación en una empresa que pretendía mejorar la capacidad directiva de sus mandos intermedios. Insistí en la necesidad de concebir la participación como un largo proceso que implicaba, entre otras cosas, una definición operativa y un sistemático entrenamiento grupal. La participación no es la mera exposición de lo que se piensa aunque esta sea la idea más generalizada; es, ante todo, un compromiso entre personas. Cuando estos requerimientos esenciales, tras largas horas de formación sistemática, casos prácticos y trabajo en grupo, parecían ser asumidos por los cuadros intermedios visitó el aula el gerente de la empresa. Dirigiéndose a los asistentes sus palabras fueron más o menos las siguientes: «Habéis recibido un curso que ha costado mucho dinero a la empresa... A partir de ahora ya sabéis .. ¡El que no participe a la calle!». Sobran comentarios.

Estereotipos y tópicos empresariales

Lo corriente en el hombre es la tendencia a creer verdadero cuanto le reporta alguna utilidad. Por eso hay tantos hombres capaces de comulgar con ruedas de molino.

Juan de Mairena (profesor apócrifo).
Antonio Machado, 1936.

LA APARICIÓN DE UNA NUEVA CORRIENTE EMPRESARIAL

En los últimos años hemos observado la gran importancia que están adquiriendo los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, este movimiento no tiene su origen en España. En la segunda mitad de los años cincuenta un conjunto de acontecimientos sociales y económicos impactaron el mundo empresarial estadounidense, circunstancias que se prolongan hasta bien entrada la década de los sesenta.

1. En primer lugar, se atravesó una dura crisis económica que trajo consigo un notable incremento del paro y un aumento creciente del poderío económico europeo.
2. Por otra parte, los directivos y los empresarios americanos afrontaron un trabajador cada vez más preparado y unos mandos intermedios (capataces, jefes y coordinadores) más instruidos y con un mayor conocimiento de las organizaciones.
3. Finalmente, la mayor parte de los autores de la época se ubicaron en una óptica crítica y humanista, llamando la atención sobre la necesidad de un cambio substancial en los principios directivos.

El resultado fue una nueva corriente en los principios de la dirección de los seres humanos en el trabajo conocido como el *modelo de los recursos humanos*. No parece una expresión excesivamente feliz. En efecto, según F. Ferraroti la necesidad de utilizar los recursos de los seres humanos surge:

...cuando, frente a consideraciones en torno a la desafección en aumento, el capital tiene la sospecha de no haber sabido utilizar por completo todos los recursos que un ser humano podría emplear productivamente en su puesto de trabajo (Ferraroti, 1976: 21).

Aún con alguna reserva, aquí emplearemos esta expresión idiomática aunque, como veremos más adelante, también se usará la de capital humano, más reciente y puede que más adecuada. Es bien cierto, por otra parte, que desde el modelo de los recursos humanos se ha insistido en la necesidad de una mayor participación de las personas, el estímulo de su creatividad e implicación, incidiendo en la notable importancia del contexto y el contenido del trabajo en los procesos de motivación y satisfacción laboral, y en la exigencia de reestructurar las dimensiones de la tarea con la finalidad de adecuarla a los individuos, y no a la inversa, como lo fue en el pasado.

La mayor parte de estas intenciones y principios llegan a España a finales de la década de los setenta. Los primeros principios y técnicas del management se originan en Estados Unidos de Norteamérica durante los primeros años del siglo XX y en Europa, rota por dos guerras mundiales, a partir de los últimos años cuarenta. Así los primeros cuentan ya con una historia de cien años, los europeos de unos cincuenta, en tanto que la nuestra no llega a los veinticinco. Bien está que nuestra progresión pueda catalogarse de espectacular, lo ha sido a costa de actuar aceleradamente pasando de la lógica de las jefaturas de personal a las teorías de los recursos humanos, los círculos de calidad y la calidad total a semejante ritmo que no hemos llegado a digerirlo todo y por completo. No ha sido un proceso natural y evolutivo sino una (retro)acelerada transformación adaptativa e imitativa, por tanto poco original, acentuada por un complejo de inferioridad ancestral.

En los últimos años las actitudes de los españoles han cambiado pero, aún así, la mayor parte de la gente o no conoce o conoce muy mal lo que es un empresario y/o un directivo. La cultura empresarial española se ha desarrollado en un contexto social que la ha ignorado

y desdeñado cuando no despreciado activamente. ¿Cuáles son las razones? Las hay históricas y socioeconómicas, también políticas y tecnológicas y, asimismo, una extensa bibliografía al respecto. A diferencia de lo acontecido en otros países, no ha ayudado demasiado la larga ausencia de profesionales de la empresa en su sentido más académico. No debe olvidarse que la licenciatura de Ciencias Empresariales (no confundir con la de Económicas) es de fechas muy recientes. Hoy ya ha llegado el apoyo académico, pero con bastante retraso, y el resultado ha sido una cultura empresarial:

1. poco conocida por los ciudadanos,
2. fragmentada,
3. con escaso peso académico, y
4. imitativa en lo que se dice, aún cuando sea muy original en lo que se oculta.

Los estereotipos que se describen a continuación provienen en muy buena medida de todo lo anterior (ver Figura 3.1). Pero también de nuestra historia reciente y pasada, de nuestros arquetipos costumbres y tradiciones, de nuestras virtudes y defectos y, en definitiva, de nuestra percepción de la sociedad y las formas que tenemos de interpretarla. Casi siempre representan una exageración de la realidad y suelen ser:

...creencias simplificadas, rígidas y generalizadas, que llevan a considerar a todos los individuos de un grupo como portadores del mismo conjunto de características destacadas (Harré y Lamp, 1999: 147).

Los estereotipos de los miembros de un grupo pueden afectar a las impresiones que otras personas se forman sobre ellos. En este sentido existen, por ejemplo, estereotipos respecto a ciertas etnias, grupos religiosos y nacionales y, también, estereotipos sexuales, políticos y de índole laboral. Estos últimos, junto con los valores, las actitudes, símbolos y normas, son susceptibles de configurar la cultura de un grupo o colectivo empresarial.



Figura 3.1. *Hacia un nuevo talante directivo*

UN TÓPICO DE ACTUALIDAD: LOS RECURSOS HUMANOS ESTÁN DE MODA

¡Los recursos humanos son muy importantes para la empresa! Y lo son, ¡vaya si lo son! Está de moda afirmarlo. Pero... ¿cómo pueden ser una moda? ¿Se puede poner de moda el ser humano? Apenas caben dudas, la cuestión de los recursos humanos está de moda en la empresa española. La manifiesta preocupación de muchos de nuestros directivos y parte de su discurso habitual así lo vienen anunciando. También lo hacen explícito los programas de formación de aquellas organizaciones que de forma privada o bajo la tutela del sector público se encargan de

la educación de nuestros responsables directivos y mandos intermedios. Sin embargo, es muy posible que hoy se esté produciendo una engañosa preocupación por el denominado factor humano. Tal preocupación puede ser una ilusión y no una realidad. Entre otras razones porque el énfasis se pone en los *resultados* sin considerar los *medios* que los hacen posibles, siendo estos últimos los que deberían ser los verdaderos objetos de interés. Se exagera lo que *debe hacer* el personal en el trabajo olvidando lo que *podría ser* el ser humano en la empresa.

La explicación de tal estado de las cosas no es fácil ni, claro es, se debe a una sola razón. Numerosos equívocos respecto del significado, el alcance y papel de los seres humanos en el trabajo han propiciado desaciertos, más o menos deliberados e inadvertidos, que a su vez han ido generando la aparición de tópicos y estereotipos a cada momento más consolidados. La exigencia continuada en las empresas de adaptación y crecimiento ha hecho el resto. El punto de partida tiene mucho que ver con la necesidad que tienen las personas de comprender lo que son y compartirlo o rechazarlo para después vislumbrar lo que son los demás. En su más remoto origen es una cuestión opinable, y puede que siga siéndolo. Efectivamente, el asunto de los recursos humanos es para la mayor parte de nuestros directivos una cuestión opinable, enjuiciable y, por tanto, sujeta a un punto de vista. Si es cierto que la preocupación por el tema proviene de una actitud y, en consecuencia, es el resultado de una dictamen más o menos consolidado, también lo es que los conocimientos científicos a este respecto, aún opinables, son, ante todo, discutibles, contrastables y rebatibles.

En muchas empresas hay cuestiones sujetas a debate y otras que lo son en notable menor medida. Apenas si se opina, aceptando y haciendo público que se poseen pocos conocimientos sobre un nuevo sistema informático o un método innovador de soldadura. Pueden, en todo caso, valorarse los resultados y rechazar o persistir en su utilización. En algunas ocasiones, se busca al responsable de la decisión y se debaten algunas dudas. Ocurre todo lo contrario cuando se ha de decidir sobre un curso de formación o un nuevo programa de incentivos; o situándonos en otro plano, el del marketing por ejemplo, el cambio del logotipo o un nuevo sistema de ventas. En estos casos todo el mundo cree saber y los debates suelen evolucionar hacia largas discusiones en las que todos y todas creen tener la autoridad para rebatir y argumentar yendo, en frecuentes ocasiones, mucho más lejos del tema o temas a tratar.

Sin embargo, no siempre la informática, como es lógico suponer, es eficaz. No sólo eso, en ocasiones su empleo indiscriminado suele resultar contraproducente. He visto ordenadores que se compraron por influencia de la admiración hacia lo desconocido, y si se me permite también hacia lo misterioso, con las expectativas puestas en la innovación o la resolución de problemas, convertirse en *trastos de hierro* cuya única finalidad aparente ha sido propiciar una especie de decoración *tecnofuturista*. Desde luego no siempre es así. No se debe generalizar. Cuando ocurre lo es por un doble motivo: la falta de realismo en lo que se espera cuando se asumen expectativas desmedidas y la ausencia de una estrategia de los recursos humanos orientada hacia las innovaciones. Un ordenador o cualquier máquina e instrumento es eficaz cuando se considera su interacción con los seres humanos que lo han de utilizar.

Resulta inapropiado, y en cierta medida inaudito, que se espere de las ciencias sociales reglas y técnicas similares a las de la física o la química. Lo usual es que estas últimas en su vertiente tecnológica sean reiteradamente exculpidas. No ocurre lo mismo en las primeras. Es frecuente que cuando un psicólogo social, un economista o un especialista similar no haga bien su trabajo el fallo se le atribuya a la disciplina: a la falta de utilidad de la psicología, la economía y/o las ciencias sociales. Sin embargo, cuando se trata de la ingeniería, la química o la física el error se le imputa, casi invariablemente, al profesional sin poner en duda la validez de las disciplinas o materias que éste ejerce.

Cuando, como decía, se espera de la psicología social de la empresa técnicas similares a las de la física, pueden generarse, cuanto menos, dos consecuencias que pueden repercutir negativamente sobre el curso habitual de la gestión empresarial:

1. por un lado, fomentando falsas expectativas respecto de lo que las ciencias sociales pueden aportar en la mejora de los procesos de la gestión del capital humano de las empresas y,
2. por otro, provocando un mal uso de estas disciplinas y sus correspondientes tecnologías.

Un buen amigo empresario me contaba un día que cada vez recurría menos a los consultores de recursos humanos. Dirigía una pequeña empresa cuyo proyecto de futuro era realmente admirable.

(Por cierto, es muy curioso que este vocablo se considere similar a *envidiable* en nuestras conversaciones cotidianas; aquello de la *envidia sana* que pretende atribuir al pecado una dimensión edificante, lo que es algo inherente a nuestro más profundo sentir cultural). Como iba diciendo mi amigo confiaba en los especialistas externos y, muy en particular, por razones que no vienen al caso, en los psicólogos sociales. Me decía que cuando recurría a un consultor lo hacía porque tenía un problema que deseaba resolver bajo asesoramiento externo ya que no podía mantener el coste de un departamento permanente de recursos humanos. Afirmaba que cuando llegaba el consultor tenía un problema pero que cuando se iba se habían detectado cuatro más sin que se hubiera resuelto del todo el primero; así que, entonces, ¡tenía cinco problemas que debía resolver él mismo! En un alarde de decidido corporativismo le contestaba que lo que debía plantearse era si los cinco problemas eran reales y que si existían efectivamente ya había valido la pena recurrir al consultor y que, en todo caso, se planteara para el futuro la posibilidad de algún otro que le ayudara. El consultor en cuestión no podía llegar mucho más lejos del asesoramiento y la asistencia y que, en definitiva, las decisiones las tenía que tomar él. Finalizaba mi argumento con un proverbio que algunas veces escuché a mi padre: «Si no quieres arroz no comas paella». Es decir, empresa es sinónimo de *problemas constantes*. Si lo que se pretende es lo contrario conviene no dedicarse a esta actividad ni, desde luego, a dirigir personas. De ahí mi admiración por los directivos, por ahí mi respeto. De ahí, también, la resuelta necesidad de que se conozca su trabajo, sus problemas y la soledad que suele presidir su toma de decisiones, día a día y hora a hora.

NI ES TANTO Y NI TAMPOCO ES ESO

Y es que sucede que, frecuentemente, lo que se espera de las ciencias y de los técnicos sociales no es lo que, efectivamente, pueden aportar. Se anhelan reglas sencillas, fáciles de aprender y aplicar, sistemas similares o parecidos a los de la ingeniería o los de la tecnología más avanzada, procedimientos cuya eficacia pueda ser evaluada de similar manera, técnicas basadas en pautas altamente previsibles, con un bajo margen de error y fácilmente modificables. El modelo resultante es similar al de la ciencias denominadas de la naturaleza. La inferen-

cia que se realiza podría enunciarse de la siguiente forma: de igual manera que, por ejemplo, el espacio recorrido por un automóvil (E) es igual a su velocidad (V) multiplicada por el tiempo transcurrido (T), se cree —y se espera— que el rendimiento (R) de un trabajador pueda ser el resultado de su cociente de inteligencia (C) multiplicado por el salario que recibe (S). De esta forma $E = V \times T$ y de análoga manera $R = C \times S$. El espacio recorrido por el automóvil del ejemplo aumenta según su velocidad o manteniéndola constante si el tiempo sigue transcurriendo durante un periodo de tiempo determinado o aumentando ambas variables al unísono. Por tanto, para aumentar el rendimiento de un empleado se podría seguir un procedimiento parecido: incrementar el salario, seleccionar personas más inteligentes o hacer ambas cosas a la vez. Esto además daría resultados previsibles en la variable dependiente (R), siempre que se conozcan los de las independientes (C y S), con lo que, dado cierto grado de inteligencia (C) y un salario específico (S), sabríamos con gran exactitud su resultado sobre el rendimiento (R).

Esto no es así, las ciencias sociales no se basan en ecuaciones lineales tan elementales y eficaces. Se ocupan de algo mucho más complejo y complicado. Estudian el comportamiento del ser humano en contextos sociales. Este no se puede esclarecer, aunque se pueda estudiar, mediante integrales o el cálculo diferencial. Es cierto que suelen producirse algunos errores de apreciación en mucha gente cuando los psicólogos utilizamos la estadística y las matemáticas. Nuestro propósito no es *matematizar* al ser humano, lo que pretendemos es, entre otras cosas, encontrar ciertas *regularidades* que permitan predecir, con márgenes de error y probabilidad bien determinados, la conducta de los seres humanos. Es decir, insistiendo una vez más en lo que se expuso antes, las expectativas en cuanto a lo que las ciencias sociales pueden aportar a las empresas están equivocadas, tanto cuantitativa como cualitativamente. No es tanto y tampoco es eso.

La cuestión se complica mucho más cuando es muy frecuente que la *psicología* (como saber científico) se confunda con lo que podría ser la *psicofilia* (saber experiencial; término, según creo, apuntado por Pío Baroja para referirse a la vocación o deseo por conocer a los demás). Todo ser humano con experiencia y cierta actitud sabe y conoce algo sobre los demás. Esto es efecto de la psicofilia. Son conocimientos útiles y valiosos para la persona pero no son científicos —o si se prefiere, rigurosos y contrastables— y, consecuentemente,

son difícilmente compartibles. La psicología se basa en conocimientos provenientes de la investigación científica, y los psicólogos —y psicólogas— son profesionales formados y capacitados para ponerlos en práctica en contextos muy diversos. Los resultados de sus actividades, sean investigadoras o interventivas, pueden extrapolarse y comunicarse, acordes con ciertos requisitos, a otros especialistas, y cuando se confirman, según las reglas de la actividad científica, pueden ir componiendo nuevos conocimientos que, día a día, van consolidando y desarrollando la disciplina y la profesión. No obstante, el conocimiento lego (psicofilia) y el científico (psicología) son perfectamente compatibles. Muchas de entre las grandes teorías psicológicas se han enunciado a partir de observaciones realizadas por personas sin conocimientos significativos de psicología. En todo caso, lo que aquí se desea destacar es lo inadecuado de anteponer las ideas legas a las profesionales. O, sencillamente, basar la crítica a la psicología y las ciencias sociales únicamente en el saber profano.

Existe otra curiosidad anecdótica e ilustrativa. El diccionario de la Real Academia de la Lengua admite la expresión *sicólogo* como sinónima a su versión con la letra «p» al inicio del vocablo. Etimológicamente, esta versión, por derivación de *sycosis* sugiere el vocablo griego *συχον* que significa vulva, es decir, higo (ver también Corominas y Pascual, 1989), por lo que, en este caso, los sicólogos podrían ser *científicos del higo*. Aún siendo una extravagante extensión del vocablo puede ser una amena ilustración por medio de la que se expresa el deseo de que a los psicólogos siempre se nos ponga la letra «p» por escrito y que además no se nos confunda con los sabios agricultores, con los ingenieros agrónomos hortofrutícolas o con otras actividades que se podrían conjeturar de lo expuesto.

Por otra parte, lo que de exageración, confusión o imaginación desmedida se añade a la psicología, suele ser mucho más fruto de un periodismo poco informado o de las especulaciones que el cine, por ejemplo, tiene que hacer para presentar casos excepcionales. Véase, por ejemplo, la película *Marnie la ladrona*, cuyos traumas de la infancia derivan en una cleptomanía que le impele al robo compulsivo y a un profundo malestar cuando se encuentra en ambientes de color rojo, como resultado de una infancia atormentada en la que tuvo que asesinar a un marinero que acosaba a su madre en una habitación roja. Y que un excelente etólogo (especialista en el comportamiento de los animales), Sean Connery, hace un gran descubrimiento tras un trata-

miento psicoanalítico improvisado. Y otras muchas películas más que son sólo eso, películas y entretenimiento; en este caso en manos del maestro del suspense. Los sistemas de divulgación científica (como, por ejemplo, las revistas especializadas, los congresos académicos y los manuales universitarios) tienen muy en cuenta los requisitos de la comunicación rigurosa y hacen explícitas las condiciones estadísticas y limitaciones teóricas de sus trabajos. Lo que, desde luego y en buena lógica, no ocurre ni en el cine ni tampoco generalmente en la prensa.

DE LA MODA A UNA TENDENCIA CONSOLIDADA

Comprender a los empleados, que de eso se trata, es sumamente complicado. Para ello no existen reglas precisas y universales. Lo que sí hay son conocimientos, rigurosos, objetivos y, en ocasiones, cada vez mucho más, saberes contrastados, ideas y pautas que se relacionan, entre otras cosas, con las necesidades, las actitudes, las creencias, los pensamientos y las motivaciones de las personas en el trabajo y las empresas. Todo ello complejamente relacionado entre sí y que se manifiesta a través de una conducta, reconocida por los especialistas como conducta en las organizaciones. Es decir, una forma de percibir y categorizar la realidad de la empresa y de acomodarse a la misma.

En definitiva, modelos altamente sofisticados que pretenden predecir, en términos probabilísticos, el comportamiento de las personas en el trabajo y las empresas. Teorías y modelos que vienen aportando y propiciando técnicas sociales cuya mayor o menor eficacia no se obtiene, desde luego, con esquemas lineales o ingenuamente causales. Si estos conocimientos no son compartidos por nuestros responsables directivos, la información continuará siendo restringida y los especialistas en recursos humanos seguirán viviendo la impotencia de no poder explicar qué hacen, cómo lo hacen y hasta dónde pueden llegar. Si aquellos conocimientos no son compartidos por los responsables de nuestras empresas, lo que de innovación y ventaja competitiva pudieran tener los departamentos de recursos humanos puede convertirse en una tendencia pasajera, superficial y poco conocida, mal comprendida y peor integrada en nuestras empresas. Una moda que serviría para bien poco, salvo para gastar dinero innecesario, desmotivar a directivos y empleados y estatuir falsas expectativas respecto de las posibilidades de las ciencias sociales aplicadas a la empresa.

Entre otras razones porque la premisa de la que se parte, y que es la que se suele divulgar, está erróneamente planteada. El factor humano no es importante —o lo más importante— en la empresa; el factor humano es, lo más sencillamente expuesto, la empresa misma. De aceptar esta premisa como cierta es prioritario resituar los principios más convencionales de la dirección de los recursos humanos. Volveremos sobre ello más adelante, por el momento un avance esquemático de lo que se pretende exponer se encuentra en la Figura 3.2. En ella

MODELO CONVENCIONAL	MODELO ALTERNATIVO
Se sabe muy bien lo que conviene al empleado y lo hacemos	El empleado puede decir no. Tiene ideas y puede resolver problemas
Todo está bien. El empleado no sabe como mejorarlo	Conviene preguntar y escuchar a los empleados
Negociamos los conflictos	Satisfacemos al empleado preguntando y negociando
Reglamentaciones generales	Soluciones segmentadas y/o personalizadas
Las reclamaciones y las críticas son un síntoma de deslealtad	Se estudian con cuidado y se convierten en fuente de información
El empleado siempre actúa según la ley del mínimo esfuerzo máximo beneficio	El empleado puede actuar comprometiéndose e implicándose
Los empleados son como son «loro viejo no aprende a hablar»	Los empleados pueden formarse y mejorar su papel en la empresa

Figura 3.2. *Dos maneras diferentes de concebir el papel de los empleados*

se pueden observar los principios que regulan, o pueden regular, dos sistemas bien diferentes de concebir el papel y lugar de las personas en la empresa.

La psicología de los recursos humanos tiene un importante papel a realizar. Ha desarrollado técnicas y métodos de probada eficacia y debe incorporarse —y no coyunturalmente sino de manera definitiva— al ámbito de las ciencias empresariales, teniendo en cuenta algunas condiciones esenciales:

1. Que nuestros directivos posean la suficiente información y formación acerca de la psicología social de la empresa, como, de hecho, la tienen en otras parcelas de las ciencias de la empresa.
2. Que los especialistas y técnicos de esta disciplina seamos capaces de comunicar clara, eficaz y decididamente nuestras aportaciones.
3. Que se pongan debidamente a prueba, rectificando o depurando una u otra técnica mediante procedimientos y controles rigurosos.

Estas son las condiciones a cumplir para que la moda se torne en tendencia consolidada. Pero hay algo más. Indiferentemente de lo anterior, la empresa es, ante todo, un conjunto de seres humanos. Si lógico es que pretenda generar riqueza no lo es menos que también deba aportar satisfacción y calidad de vida a las personas que la constituyen e integran. Como ya se ha visto en el anterior Capítulo de este libro se trata de la calidad en su más amplio sentido y cuya nota más destacable es la bidireccionalidad; la reciprocidad, si así se prefiere: el empleado realiza un trabajo de calidad para la empresa y ésta, a su vez, le facilita las condiciones y medios para alcanzar un grado suficiente de calidad en su vida laboral y de bienestar social.

TALANTES Y COSTUMBRES EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Se aludía antes al talante. Nuestros diccionarios definen esta voz como una disposición personal dirigida al modo o manera de efectuar una cosa. Es sinónimo de ánimo, humor, temperamento, estilo, tono

y semblante. Por otra parte, un talante implica ciertas creencias previas, resultado de la experiencia, la historia personal y social, la educación, y la cultura que se concretan en una manera de hacer y pensar. Es decir, en conductas representativas de una persona, de un grupo o de un colectivo mayor. Por consiguiente, pueden existir conjuntos de conductas y emociones similares, según distintas situaciones, configurando talentos distintivos para un mismo individuo, un grupo o una sociedad, a su vez diferentes de otros individuos, grupos o colectivos.

Hay razones para pensar en la posibilidad, más que probable, de que exista un talante o talentos para el caso de la empresa española, o siendo más exacto, un talante o talentos de los directivos españoles que al manifestarse activamente en forma de conductas directivas muy bien pudiera ser que se relacionaran estrechamente con el funcionamiento de nuestras empresas. Más a más, con las posibles creencias y mentalidades respecto de los recursos humanos.

Según José Luis Pinillos, la mentalidad se define como:

La cultura y modo de pensar que caracteriza a una persona, a un pueblo, a una generación, etc. Es la forma que adopta la mente humana, en función de un momento histórico y de las circunstancias que han rodeado su desarrollo (Pinillos, 1989: 452).

Si se acepta, en términos muy generales y abstractos, que la mente humana es la capacidad intelectual del ser humano, las mentalidades serían las concreciones históricas de esa mente universal. En consecuencia, no existirían las mentes puras sino mentes con particularidades singulares y sesgos, dependientes de la variación histórica, de sus circunstancias y momentos puntuales. Así pues, la mentalidad vendría a ser la mente en cuanto relativa a una situación. Es decir, circunstancial e histórica.

Es posible constatar, con relativa facilidad, que las mentalidades, tendencias, talentos y costumbres respecto del factor humano de los directivos españoles están bien consolidadas. Pero, a mi parecer, están también profundamente estereotipadas. En nuestras empresas ha sido ordinario que la afición supere a la profesionalidad y la improvisación a las reflexiones sosegadas, importando mucho más la solución para el momento que la estabilidad del futuro. Se ha primado la solución inmediata por encima de los resultados que lo que, a la lar-

ga, ésta pudiera producir. Junto a ello el control, específicamente el social y laboral, se mantiene como el principio rector de la dirección de los empleados. Tal manera de valorar el factor humano tiene un origen ya remoto, basándose en cierta filosofía hedonista que sostiene:

1. Que las personas actúan para aumentar su propio interés.
2. Que el trabajador es un hombre económico que tolera el sufrimiento si la recompensa vale la pena o si el castigo es suficientemente ingrato.
3. Que a las personas se les puede motivar con dinero o por el miedo a la pobreza o el desempleo.
4. Que el control directivo se justifica por la irracionalidad e ignorancia del empleado y que, por tanto, es éste un *instrumento pasivo* sin apenas iniciativa. En realidad, sólo es capaz de realizar una tarea y aceptar órdenes.

Estos principios —y algunos otros que iremos desvelando en las páginas siguientes— han evidenciado, tanto en nuestro país como en otros de nuestro entorno socioeconómico, una dirección de carácter autocrático de probada, larga y consolidada tradición. De hecho, constituyen la que los autores del campo denominan escuela tradicional, cuyos principios se vienen poniendo en duda a pesar de que hayan conducido las acciones directivas durante muchos años y aún lo sigan haciendo, y no sólo en materia de personal. Algunos directivos siguen pensando según esquemas simples y lineales. Esa es la razón por la que, en muchos casos, se prefiera la inversión en máquinas y tecnología antes que en la formación del personal. Se espera que, la cada vez más apremiante calidad, se logre con estos instrumentos.

Sin embargo, de esta forma, se obtiene escasamente lo que contrariamente, ocurre cuando se considera prioritario el papel del empleado. La calidad de lo producido, sean bienes o servicios, es resultado de la interacción entre el trabajador y la máquina o las tecnologías. De bien poco sirve un nuevo sistema de envasado de frutas, mecanizado y con un control de calidad asociado, si el trabajador que lo maneja no tiene la formación adecuada y, lo que es más importante, si el empleado no conoce suficientemente los criterios del control de calidad. De muy poco servirá un abordaje profesional o una asistencia especializada si se sigue pensando en la formación como un lujo. Se podrían encontrar otras muchas razones si se pen-

sara que la formación no es de utilidad *en sí misma*. Y, sin embargo, es muy arriesgado negar explícitamente la importancia de la formación. ¿Acaso aprender a leer no es importante? No obstante se recela porque se confunde su finalidad y se abriga la sospecha de que la formación no cambie a la gente. Es cierto que los empleados son, por lo general, seres humanos maduros para los que es muy difícil cambiar o alterar sus puntos de vista. Pero, ¿es éste el objetivo de la formación?

Desde luego que no, plantear este objetivo —que, eventualmente, lo puede ser— es confundir la cuestión. Si se acepta que la formación tiene un valor por sí mismo poco más habría que argumentar. Lo que ocurre es que se la confunde con la capacitación y con el entrenamiento. Una persona estudia derecho, se capacita como penalista y se entrena conforme advierte sus carencias cuando acude a la sala. Lo primero lo adquiere mediante la formación reglada de las Facultades de Derecho. ¿Es mejorable? Desde luego que sí, pero no necesariamente por las deficiencias del sistema educativo, que puede tenerlas, sino porque, a mi parecer, es imposible formar para todas y cada una de las numerosas especialidades profesionales que ofrece esta licenciatura. Lo segundo requiere una decisión previa: ¿A qué especialidad me quiero dedicar? Tomada la decisión, lo que requiere tiempo y, en ocasiones, formación, en mayor o menor medida decepcionante o estimulante, unida a experiencias personales muy diversas, puede aparecer un puesto de trabajo en un gabinete de penalistas. Entonces se completa la capacitación, la pasantía, los cursos de postgrado y de especialización profesional y, puede, que algún master. Cuando se inicia la práctica profesional, el abogado en ciernes puede descubrir ciertas carencias (como, por ejemplo, la necesidad de formación en retórica o el entrenamiento en habilidades para hablar en público), y estas pueden enmendarse de forma natural o requerir cursos y seminarios muy precisos. Cuando todo esto va completando sus ciclos el licenciado en derecho va descubriendo, muy lentamente, que ya es un profesional. Puede que inexperto, pero que se siente un abogado que contempla un futuro y que percibe alternativas que sabe valorar y que puede decidir con mayor madurez que cuando acabó su carrera.

Evidentemente, la formación, aunque puede ser, no es capacitación ni es entrenamiento. La una y el otro precisan saber qué puesto de trabajo y en qué empresa. Si esto no se sabe o se conoce poco,

son, con bastante probabilidad, inviables. La formación en sí misma se contiene en un proceso general de educación y cercana adecuación a los retos y desafíos que depara la profesionalización: la práctica profesional de aquello en lo que se forma. Su pretensión más genuina podría concretarse en una manera de pensar, una forma de observar el contexto profesional en el que se opera, obtener información, formular hipótesis y estrategias, aplicarlas tomando las decisiones oportunas y valorar los resultados para comenzar de nuevo el ciclo. A mayor cantidad de ciclos eficazmente completados mayor experiencia y a lo que corresponderán reflexiones de mayor calidad. Se trata, en efecto, de una forma de pensar basada en la reflexión que cobra significado —a cada momento un mayor significado— y que se va rectificando conforme se toma conciencia de los resultados que se van produciendo. Es decir, sin una formación previa adecuada es casi inviable la capacitación y el entrenamiento, por cuanto la primera no es más que completar el conjunto de aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar correctamente un puesto de trabajo específico.

El entrenamiento es experimentar (someter a prueba, ensayar o, sencillamente, *experimentar*; neologismo que podría significar sentir el peso de la experiencia en contextos reales) aquella formación y la capacitación recibida, ya sea en situaciones simuladas o en situaciones reales, aunque casi siempre requiera un contacto con la realidad operativa de lo que se debe hacer. Este es el proceso que siguen las personas, las empresas deberían facilitar su desenvolvimiento. Esa es, definitivamente, la finalidad de la formación y, contingentemente, de la capacitación y del entrenamiento, su mejor valor y mayor significado. La formación tiene valor por sí misma, lo tiene para el profesional y lo tiene para la empresa. Se trata de un esfuerzo compartido cuyo mejor resultado es muy difícil de medir, entre otras razones, porque se encuentra íntimamente unido al desarrollo personal. La formación es insuficiente sin motivación y motivar no sólo es incentivar, es bastante más y ese *algo más* es sobre lo que se pretende incidir aquí.

Tengo para mí que las maneras de influir en el comportamiento de las personas, en sus tareas y trabajos, ya no pueden ser pautas de una única dirección. Cuando cambian los talentos, las costumbres, las mentalidades, los conocimientos de las ciencias sociales, la base educativa de las personas, los mecanismos, calidades y cualidades de la comunicación social, las máquinas, el concepto del ocio, del tra-

bajo y los estilos de vida, es nuestra visión del mundo lo que está cambiando. Por tanto, ¿no cambian, no deberían cambiar las empresas? Desde luego que sí. Es inevitable y una consecuencia al unísono, un efecto de todo lo anterior.

EL TRABAJO, ¿DIGNIFICACIÓN O ESCLAVITUD?

Si se buscan en el refranero español, como por ejemplo el que ha compilado Luis Martínez Kleiser con la aprobación de la Real Academia Española de la Lengua (1989), los adagios relacionados con el trabajo, pueden obtener una idea aproximada de las creencias que lo han venido sustentando. Por un lado, las fatalistas, asociadas a la visión bíblica y, por otro, en lógica prolongación, la resignación. Dos profundas convicciones encajadas en recíproca influencia y que basan la mayor parte de las mentalidades que en nuestra sociedad se han ido construyendo respecto del trabajo y los lugares en el que se realiza: las empresas. La ambigüedad ha sido un elemento distintivo de este concepto que en ocasiones ha alcanzado un rango realmente execrable. En la verja de entrada del campo de Mauthausen rezaba el siguiente texto: *Arbeit mach frei*. Es decir: «El trabajo os hará libres». Lo que lejos de sugerir su grandiosidad mediática, creativa y liberadora en el curso de la vida de las personas y para su desenvolvimiento profesional, lo provee de un significado abominable admitido, cuanto menos, por los que tuvieron la abyecta idea de colocar en aquella verja aquel aforismo. Proverbio que, sin embargo, representa la síntesis de un conocimiento sabio y maduro.

Ya de antiguo se ha ido gestando una idea ennoblecedora y positiva del trabajo. Tal idea no es, desde luego, reciente, ni lo es de similar manera si se considera el contexto cultural y religioso. Si bien en la antigüedad se construyó una idea del trabajo como actividad vil y degradante (ver Aristóteles, por ejemplo) no lo fue por igual en otras culturas ni, naturalmente, en otros momentos históricos. La creciente importancia adquirida por el artesanado y el hecho de que en ciertas órdenes monásticas el *ora et labora* se convirtiera en regla y norma de conducta, produjo un mayor respeto del que existiera antes. Hoy la mayor parte de la gente ocupa una buena parte de su vida trabajando y trabajando, obtiene su subsistencia, desarrolla sus habilidades, se relaciona con otros, crece, tanto física como psicoló-

gicamente, y vive feliz o infeliz, satisfecha o insatisfecha. Pero, ante todo, el trabajo también caracteriza la filosofía de los contrarios en los que aparenta conducirse la existencia humana: puede enriquecer o alienar, liberar o esclavizar. Es, definitivamente, un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores de las personas.

Afirman Corominas y Pascual en su conocido *Diccionario Crítico Etimológico* (1991, Tomo V: 571-572) que trabajar proviene del latín *tripaliare*, que significa torturar y que es derivado de *tripalium*, especie de cepo o instrumento de tortura, compuesto de tres maderos que formaban dicho instrumento. Se trataba, evidentemente, de un cepo o aparato donde los reos sufrían el tormento y estaría hecho de tres palos cruzados. En castellano antiguo, y aún hoy en día, el vocablo trabajo todavía conserva el sentido de sufrimiento, dolor, pena. No obstante, ya en el siglo XIV pueden encontrarse ejemplos en los que se asocia, en forma de verbo reflexivo, con la idea de esfuerzo (esforzarse por ello, buscar y procurar: *et los que labran et crían et trabajan et caçan et fazen, mas no las entienden nin las fazen todos zen una manera*). Así pues, de la idea de sufrir se pasó progresivamente a la de esforzarse y a la de laborar. Desde el siglo XVI es la acepción más generalizada. En los glosarios de El Escorial y de Toledo, hacia 1400, trabajar y trabajo ya traducen *laborare* o *sudare* o, simplemente, por labor. El avance de esta acepción fue paralelo al retroceso de labrar y obrar con este valor.

Aunque es de suponer que el término venga utilizándose y conceptualizándose, ya de largo, para hacer referencia a lo que remotamente significó lo primero, hoy en día —mejor aún, desde la Revolución Industrial— no sería inadecuado aceptar lo segundo. No siendo éste un debate reciente, sí es una preocupación generalizada en las sociedades industriales. Las críticas sociales de numerosos pensadores, tales como por ejemplo Saint Simon, Robert Owen y Karl Marx, pusieron al descubierto una realidad que durante la Edad Media había permanecido acallada desde la regulación de la esclavitud en el mundo clásico y su máxima instrumentalización durante la *Pax Romana*.

El caso de Robert Owen (1771-1858), de entre muchos similares, es especialmente ilustrativo. Fue un reformador socialista inglés que de aprendiz de tejedor llegó a ser propietario de una compañía textil en New Lanark (en 1799). Con la oposición de sus socios estableció una comunidad modelo en torno a su fábrica, reduciendo las horas de

trabajo y eliminando el trabajo de los niños (posteriormente prohibido en Inglaterra bajo la influencia del mismo Owen). Estimaba que podía cambiarse el carácter de los seres humanos influyendo sobre el medio ambiente; pero sus ideas expuestas en *A new view of society* (1816) no encontraron el apoyo que esperaba. Se le considera, también, un precursor del cooperativismo, que junto con el sindicalismo y el socialismo político constituyen las manifestaciones más tangibles del socialismo utópico.

Así las cosas, más o menos manifiesta, más o menos limitada-mente, la confrontación ha existido siempre y, por supuesto, siempre ha existido una manera positiva, humanista y solidaria de considerar la actividad laboral y sus resultados. En ocasiones forzado por las circunstancias ambientales y naturales (como por ejemplo, la siega y la trilla en nuestros pueblos hasta muy recientemente, o la caza colectiva en sociedades más primitivas), en otras, resultado de la propia naturaleza del trabajo (como por ejemplo, los comités directivos o las O.N.G.) y, aún en otras, como consecuencia de valores y firmes creencias basadas en la solidaridad, el respeto y la libertad, el trabajo ha emergido siempre como un instrumento y un medio capaz de producir satisfacción y de promover, al unísono, un equilibrio social: el que resulta de servir al otro y que éste nos sirva mediante su pericia, su creatividad o sus manos.

El trabajo es un esfuerzo humano cuya principal finalidad es producir ideas, servicios y bienes de consumo que otros pueden utilizar y pagar con los resultados de su propio trabajo. Ello se consigue mediante la utilización de ideas, máquinas y herramientas y, de igual modo, *cooperando* con las tierras y sus agentes naturales para la producción de sus frutos. Se trata de una manipulación ambiental cimentada sobre conocimientos propios y en casos singulares provenientes de la tradición, de un oficio o de un arte industrial. Es decir, puede ser, y en muchas ocasiones es, una tecnología. Las manos y el pensamiento, esenciales reguladores del funcionamiento de las máquinas, son sin duda la tecnología más antigua existente. Pero además, el trabajo es cultura y existen variadas culturas del trabajo, a tenor de lo expuesto, contradictorias, confusas y segmentadas.

Efectivamente, el trabajo ha sido el medio principal que han utilizado los seres humanos para conquistar un medio ambiente indiferente y poco amistoso. Pero siempre ha tenido sus aspectos oscuros. Siendo cierto que como resultado del trabajo el ser humano ha ido de-

sarrollando y modificando una cultura apartándose de otros individuos, también lo es que uno de sus sueños más tenaces ha sido el liberarse de la necesidad de trabajar. No obstante, es muy significativo que la mayor parte de la gente pasamos la mitad del tiempo de vigilia, durante las dos terceras partes de nuestra vida, realizando algún tipo de trabajo. Por consiguiente, el trabajo ha sido y es uno de los factores determinantes de las formas y organizaciones de las sociedades humanas. Hay algo más que una asociación accidental entre las formas y culturas del trabajo y otros muchos aspectos de la vida humana. Es el caso de los tipos y variedades de creencias religiosas, la organización política, la forma de gobierno, las actitudes y normas relativas a los derechos y obligaciones de los ciudadanos, las relaciones entre géneros, el papel de la mujer e incluso los derechos de los niños (véase, por ejemplo, *Oliver Twist*, de Charles Dickens, en el que, por cierto, a tenor de las descripciones del autor, el que los niños trabajasen se presenta de la manera más natural y justificada para así realizar una crítica social soterrada).

Ciertamente el trabajo casi siempre se ha vinculado con la forma en que las personas se identifican y ubican socialmente. Y, desde luego, la manera en la que las personas son ubicadas e identificadas por los demás. Es decir, se trata de un componente crucial de la autoestima. Pero además, también lo es para la génesis de ciertos conflictos humanos. Sin demasiado esfuerzo es fácil percibir en la narración de lo acontecido a los seres humanos una tremenda y sangrienta historia de los esfuerzos llevados a cabo por ciertos grupos para controlar, dirigir y explotar la mano de obra propia y ajena. Sin embargo, junto a ello, el trabajo en todas sus manifestaciones ha sido un sobresaliente ejemplo de la capacidad para la cooperación y el desarrollo social. Sin él los grandes logros de la humanidad hubieran sido imposibles. Evidentemente, me refiero muy particularmente a los que se han creado precisamente para contrarrestar los efectos de nuestras tragedias y no a aquellos resultado de la guerra y la explotación indiscriminada.

LA FASCINACIÓN POR LA TECNOLOGÍA

La nuestra es una sociedad de individuos fascinados por la tecnología, seducidos por el misterio de aquello que no se comprende y comprometidos de tal manera con las máquinas, que su esfera de

influencia llega a ser tal que apenas se puede distinguir entre lo que somos y lo que las máquinas significan en nosotros mismos. Las máquinas y las tecnologías que las posibilitan son mucho más que aspectos externos de nuestra autoestima por cuanto representan nuestra propia autoestima.

Pero esta fascinación es un engaño, una ofuscación. Con las máquinas y la tecnología que las precede se establecen relaciones —en ocasiones, como vínculos profundamente arraigados— casi mágicas: no las entendemos y creemos que pueden hacer aquello que nosotros somos incapaces de realizar, incluso lo que parece imposible de hacer. Hay un tono algo más allá de lo natural y de lo explicable mediante el sentido común. En suma, una dependencia vincular arraigada en nuestra propia existencia fascinada por la magia y seducción de lo que no se comprende y que además no hace falta comprender puesto que es útil. Lo que nos aportan los aperos de nuestro siglo es una forma de vida cómoda y confortable.

Cabrá no confundir la tecnología con las máquinas. La primera se refiere, en su más estricto sentido, al uso de técnicas científicas. Las segundas son resultado de la anterior. Así, un ordenador o un teléfono portátil no son *strictu sensu* nuevas tecnologías sino que representan el resultado articulado de los conocimientos técnicos y científicos que los han posibilitado. De ahí que, sabiendo utilizar un ordenador, hasta donde se pueda y se sepa, desconozcamos casi siempre las técnicas que lo hicieron posible. Sin embargo, la fascinación no surge de la admiración sobre su funcionamiento: un estimulante asombro que podría dar lugar a la búsqueda de aquellos conocimientos técnicos capaces de dar una respuesta más o menos aproximada. No. La fascinación se produce por lo que son capaces de realizar: su rapidez, el número de operaciones por segundo, su extensa capacidad. Aquí el asombro es exagerado, estereotipado si se prefiere. No existe la necesidad, por imposible, de comprenderlo. El desafío radica en su óptima utilización.

La mayor parte de los electrodomésticos que nos rodean vienen con manuales de instrucciones realmente prodigiosos y fenomenales. Prodigiosos porque no resulta menor el milagro de su completa comprensión. Fenomenales por su extensión y tamaño. Lograr un uso completo, es decir, de todas las prestaciones del electrodoméstico en cuestión es una empresa casi imposible. Nos conformamos con desarrollar las habilidades más sencillas, a pesar del manual de ins-

trucciones, e incluso superándolas mediante procedimientos de ensayo y error, aquellas que constituyen lo que podríamos denominar el mínimo uso cotidiano y que no suele suponer más allá de un 25% del total de prestaciones.

¿Qué les parece un magnetoscopio? el que se conoce popularmente como vídeo. El texto que sigue está en el manual de instrucciones del que tengo en mi casa, se trata de un Sony con un extraordinario mando a distancia y un regulador de imágenes que apenas he utilizado:

Cuando las imágenes reproducidas no están exentas de perturbaciones. Reajuste la posición de programa reservada para la videograbadora. Seleccione una posición de programa en el televisor entre los canales 30 y 39 de UHF, en la que el televisor no muestre imágenes y se oiga un crujido continuo o no se oiga nada. Presione Input Select para hacer que en la ventanilla visualizadora aparezca Line. Gire el tornillo RF Channel con un destornillador hasta la posición en la que el televisor muestre claramente una pantalla azul con la indicación del contador de la cinta. Presione Input Select de forma que en la ventanilla visualizadora aparezca Turner. Presione Program +/- para comprobar si en la ventanilla del televisor cambia a un programa diferente.

Imaginemos que hayan superado el inconveniente que supone el no haberse provisto previamente de un destornillador y que comprendan e identifiquen adecuadamente lo que significa oír «un crujido continuo». Imaginemos también que hayan ido traduciendo del castellano, como por ejemplo: «cuando las imágenes reproducidas no están exentas de perturbaciones», «reajuste» y «ventanilla visualizadora». Imaginemos, además, que sepan inglés (¡Cómo! ¿No eran instrucciones en castellano? Empiecen a traducir: *Remote Transfer Passcode, Telephone Function, Program List, Exit, Input Select, Line, RF Channel, Turner, Program +/-*). Imaginemos, además, que sean capaces de localizar y asociar cada tecla con cada vocablo inglés. Bueno, pues entonces, se encuentra Vd. entre el grupo de los privilegiados. Aunque no se precipite, aún le queda comprobar si de verdad el texto coincide con la realidad más operativa y material, lo que le generará algunos inconvenientes añadidos, dado que es frecuente que, siguiendo paso a paso y sin desviaciones las instrucciones, no se produzca el resultado esperado. En este caso, siempre le

quedará la duda de si el problema está en Vd. o en las instrucciones o, en algunos casos, para hacer frente a la frustración, tirarlo a la basura.

Es evidente, el producto no se adapta a nuestras condiciones sociales y psicológicas derivando un uso muy limitado de las prestaciones y servicios por los que lo adquirimos. Lo que acontece es todo lo contrario, somos nosotros, los consumidores y usuarios, los que nos adaptamos al producto. Mejor expresado, asumimos la servidumbre que supone ajustarnos a nuestra fascinación, al espejismo tecnológico. Durante este proceso adquirimos nuevos hábitos, nuevas palabras, por lo general ajenas al castellano, un lenguaje y flamantes símbolos e iconos. Es decir, una nueva cultura que transforma nuestra percepción de las cosas y del mundo que las contiene tornando en natural aquello que es excepcional.

Palabras de carácter esencialmente tecnológico, académico o propias de especialistas, inundan nuestro lenguaje más cotidiano. Transforman, sintetizan y modifican el sentido preciso de muchas de nuestras expresiones y palabras. Así, por ejemplo: *play*, *input* o estrés (este último vocablo ya castellanizado, RAE, 1994). Puede que éste sea un proceso natural e inevitable pero conlleva algunos efectos negativos. Por ejemplo, la palabra estrés, de índole esencialmente técnica y/o especializada, se ha extendido a un uso tan generalizado que es posible que se estén eliminando de nuestras conversaciones corrientes los vocablos agobio, congoja, opresión, angustia, pesadumbre, inquietud, zozobra, intranquilidad, agitación, tensión, tirantez o desazón.

Una vida cómoda y confortable conlleva algún coste. Es difícil poner en tela de juicio los aspectos positivos de la innovación tecnológica que bien sabemos que, entre otras cosas, las máquinas y los saberes que las posibilitaron han mejorado nuestro bienestar, disminuido la mortandad infantil, perfeccionado las condiciones del trabajo, facilitado un nuevo papel de la mujer en su trabajo y en el hogar y una larga y consistente lista de ejemplos similares. Pero me parece que una cosa es vivir con las máquinas y otra vivir fascinados por ellas convirtiéndolas en fin y medio de nuestra existencia. Adoptando una actitud crítica ante lo que podría resultar inevitable no me complace una sociedad producto de una tecnología tan autónoma en su propia concepción y desarrollo. Ni tampoco me cautiva el lema con el que se abría la guía de la Exposición Universal de Chicago en

1933: «La ciencia descubre. La industria aplica. El hombre se conforma» (en Sanmartin, 1990): Fue Ortega el que dijo: «La ciencia se ha hecho para poner orden en nuestras vidas ya va siendo hora de que la vida ponga orden en la ciencia».

EL DINERO, ¿ES EL MEJOR Y ÚNICO INCENTIVO?

Durante mucho tiempo se ha sostenido la idea de que el dinero es un incentivo generalizado, un sistema regulador del rendimiento de los empleados. Hoy tal principio, mucho más un supuesto teórico que una evidencia contrastada, debe ponerse en duda o, cuanto menos, debe revisarse. Entre otras razones porque el dinero tan sólo asegura, y no siempre, la presencia del empleado en su puesto de trabajo. La calidad del trabajo o de las tareas ya no se logra únicamente con aquél; ahora son necesarios otros motivos y compromisos. El «cuánto ganas», aún manteniendo un lugar destacado, se complementa por el «qué haces», marcando la diferencia entre «ir a trabajar» y «realizar un trabajo de calidad».

Como ya hemos comprobado, la mayor parte de los programas de incentivos se basan en esquemas funcionales y lineales, de tal suerte que se estima que a mayor esfuerzo para obtener el dinero más producción o rendimiento. Desde esta perspectiva, el dinero se presenta como un fin que el empleado debe alcanzar mediatizado por la mecanización de su conducta productiva, lo que implica una profunda alteración de su conducta puesto que, entre otras cosas, de lo que se trata es de realizar, más allá de la creatividad o del compromiso personal, un conjunto de actos, desprovistos de significado. Actos y actuaciones que, adquiriendo la forma de tareas, se relacionen proporcionalmente con la producción. Cuando esto ocurre, el empleado no trabaja, se mueve o mueve sus manos en función de las tareas a realizar para conseguir el salario deseado.

La consideración del dinero como un incentivo surge en el ámbito de las ciencias de la Administración de Empresas con Frederic Winslow Taylor, ingeniero americano que a principios de siglo creyó haber confeccionado una ciencia natural de la dirección de empresas a la que denominó administración científica (*Cientific Management*). Hasta Taylor el dinero no fue considerado como un incentivo sino como aquello que se obtenía después de realizar las tareas de la jor-

nada laboral. No se consideraba la posibilidad de aumentarlo o disminuirlo en función de los resultados, al menos eso es lo que dice el propio autor. Lo esencial de sus experimentos descansaba en la selección, la instrucción y la incentivación, estrictamente estimada en términos de *incrementos* salariales. Y así ha llegado, con ligeras modificaciones, hasta nuestros días.

El salario no debería ser un fin. Es un medio de subsistencia económica y psicológica, también un refuerzo ante el trabajo bien hecho. Nunca debería ser una meta, más si cabe cuando lo que se desea es un trabajo excelente resultado de comportamientos laborales creativos, entre otras razones porque el dinero puede ser un motivador negativo. Siendo un medio elemental de subsistencia, la posibilidad de su carencia provoca miedo, temor a la pobreza, zozobra ante la posibilidad de no poder vivir acorde con el estatus de vida que se pretende. Y también desasosiego, preocupación ante la posibilidad de desempleo, miedo al despido. El resultado puede ser que se trabaje mucho más que por motivos intrínsecos inherentes al propio trabajo por miedo a todo lo anterior. Se me podría argumentar que de todas formas, y sea como sea, así se logra que el empleado trabaje haciendo lo que debe hacer y que así ha sucedido siempre. También se me podría decir que a la gente le gusta el dinero. Es posible que sea cierto. Sin embargo este sistema es incapaz de generar productos y servicios de calidad. Producir en cantidad puede ser, producir calidades muy difícil. En numerosas ocasiones la gente no trabaja por dinero sino por miedo a no tener dinero. Además, una cosa es el dinero como incentivo, que es lo que aquí se está anotando, y otra bien diferente el poder del dinero. Para esto último desafortunadamente no tengo argumentos.

Lo único que puedo afirmar en defensa de lo que voy escribiendo es que para que se tengan ciertos pensamientos y actitudes acerca de algo (la constatación de que el dinero es poder, como es el caso) es necesario que para que ese algo cuente como tal existan en nuestra cultura pensamientos y actitudes que así lo definan. Sin duda, existen, entre otras razones porque se cree que el poder es un atributo del dinero. Pero conviene no confundir el poder que genera el dinero con su papel como motivador que es cada vez más limitado.

Hay argumentos que corroboran las deficiencias del dinero cuando se asocia con la motivación intrínseca. Lo frecuente es que el dinero se asocie al control externo, cuyo principal objetivo es obtener la ejecución de ciertas conductas laborales diseñadas sin la participa-

ción, la implicación o el compromiso de los empleados. Naturalmente se trata de un sistema de intercambio que ha existido desde hace mucho tiempo. Se intercambia dinero por la realización de unas tareas específicas y la persona es entonces un empleado. Es decir, alquila parte de su tiempo para hacer lo que se le diga. Lo que es, por supuesto, de lo más natural en nuestro contexto social. Aunque lo dicho presenta serias limitaciones si nos detenemos a reflexionar mínimamente. Por ejemplo, ¿qué hace el trabajador cuando no se le dice lo que debe hacer?, ¿entiende lo que se le dice?, ¿se siente comprometido con ello?, ¿le parece razonable? Obsérvese que el énfasis lo ponemos en el sujeto. Es necesario que comprendamos lo que piensa o, acaso, ¿no es importante? Si lo fuera no bastaría con el dinero ya que a su vertiente incentivadora se le debería incorporar otra de mayor rango y profundidad: lo que piensa el empleado.

ESPAÑA, ¿LA SÉPTIMA POTENCIA?

Resta, para ir consumiendo el presente capítulo, prestar algo de atención a otro estereotipo y/o creencia sociohistórica de largo, ancho y profundo calado. Habiendo analizado los estereotipos y/o creencias en relación a los recursos humanos, la psicología social de la empresa, el trabajo, la tecnología y el dinero me referiré, para finalizar, a lo que podría describirse como nuestro ancestral complejo de inferioridad; aunque, conviene aclarar que, también, me parece que empieza a encontrarse en vías de extinción, cuanto menos, entre nuestros jóvenes.

Para algunos, nosotros, los españoles, somos diferentes. No lo sabemos hacer bien. Necesitamos observar lo que hacen los otros y aplicarlo en nuestras empresas. Estos argumentos los he oído reiteradamente. En páginas anteriores he señalado algunos rasgos distintivos de un posible talante empresarial en España. Se trata de nuestra manera de hacer que puede confrontarse con los resultados de una manera distinta de actuar a su vez anclada en contextos culturales diferentes y, en consecuencia, con criterios respecto de la eficiencia bien alejados de los nuestros. Es más que evidente que el talante de los empresarios y los empleados españoles no es el mismo que el de los japoneses o los alemanes. Pero tampoco son los mismos los criterios utilizados para medir el desempeño de las personas, pues se tra-

ta de culturas diferentes, ni la forma de enunciar los objetivos. Ni, tampoco, la manera de hacer de un trabajador español es la misma que la del danés. La simpleza y contundencia de tales hechos es paradójicamente ignorada. Parece más sencillo mostrarnos diferentes en lo negativo, para los optimistas en lo neutro o de difícil valoración. Casi nunca en lo positivo, a no ser que se trate del ocio o las fiestas, para así justificar los problemas empresariales, en lo que al factor humano se refiere, en base a un cierto determinismo social acomodado en una forma singular del complejo de inferioridad.

Para superar esta situación sería más apropiado que se buscara lo que nos resulta, por eficiente, positivo de acuerdo con nuestros propios criterios, especialmente los que coincidan con nuestro entorno socioeconómico más cercano, en lugar de buscar en otros contextos culturales aquellas maneras de hacer eficientes pero que provienen de entornos socioculturales que poco o nada tienen que ver con nuestra realidad histórica y cultural. Lo que no debe llevar a pensar en un aislamiento social, tecnológico o científico. Aquí mis argumentos no van en esa dirección.

Hace ya algunos años que se publicó el libro *España, la séptima potencia*, su autor es Mario Gaviria (1996). A lo largo de quinientas páginas este profesor de la Universidad de Navarra deja constancia, ampliamente razonada, del lugar de España en el mundo actual (ver Tabla 3.1). Apenas sí se hacen comentarios; son, sobre todo, estadísticas, listados jerárquicos y datos. Se trata, a mi parecer, de un texto provocador en su más amplia extensión, cuya principal conclusión es el optimismo. De hecho el libro debería haberse denominado *España en positivo* y según el profesor Gaviria hubo de cambiarlo tras comprobar su empleo como lema en elecciones al Parlamento de 1994.

Mala cosa ser optimista en España. Aquí se asocia con el candor, la ingenuidad y la candidez. Alegres y festivos sí, pero profundamente serios y sentimentalmente trágicos y profundos. Me comentaba un amigo antropólogo extranjero que en España todo lo comenzamos alegremente pero que al final, a la hora de la verdad —y esto lo dijo en castellano— en el ruedo sólo puede quedar el toro o el torero, el final suele ser trágico.

La respuesta a este libro no se hizo hecho esperar. Mas allá de las jocosas tertulias radiofónicas quiero traer a colación el artículo que Juan Cueto publicó en el periódico *El País*: un folio, un solo folio

Tabla 3.1. *Algunos índices seleccionados del texto de Mario Gaviria (1996)*

<i>Concepto</i>	<i>Año</i>	<i>Lugar</i>	<i>Dato</i>
Producto Interior Bruto (PIB) (Según el Banco Mundial; en millones de dólares)	1993	7	478.582 \$
Producto Interior Bruto por habitante (PIB) <i>per capita</i> ; <i>The Economist</i>)	1996	23	1.741.250 pts
Indicador de Desarrollo Humano (ONU)	1995	9	0,930
Mejor país para vivir (<i>The Economist</i>)	1994	3	—
Estado del Bienestar	1995	13	—
Desigualdad varones/mujeres (Indicador Desarrollo Humano; ONU)	1995	34	0,795
ONU: Indicador de la participación de las mujeres	1995	26	0,452
Gastos en salud por habitante	1992	18	—
Evolución de los gastos de enseñanza en % del PIB (1960=0)	1960-1991	1	509
Menor tasa media anual de suicidios cada 100.000 habitantes	1989-1993	3	4
Menor tasa de divorcios como % del número de bodas	1990	4	8 %
Consumo de películas norteamericanas	1994	5	—
Palmarés deportivo mundial	1995	11	—
Gasto militar (en millones de dólares)	1992	21	3.775
Poder mundial en el Índice Ray Cline	1980	19	—
Porcentaje de Ayuda Oficial al desarrollo sobre el PIB	1993	19	0,28

para concluir afirmando que lo que muestra el texto de Gaviria es lo mal que se hacen las estadísticas en España. Podría ser, pero así expuesto es, cuanto menos, injusto. ¿Cuántos españoles comprarán y leerán, lo uno no lleva a lo otro, el libro en cuestión?, ¿cuántos habrán leído el artículo de Cueto?, ¿dónde está el debate y la información?, ¿dónde la mayor verdad? En lo que a mí respecta, mientras no encuentre motivos más objetivos para la duda que los hasta ahora esgrimidos, tomaré como referencia este sugerente libro. Además, seamos el séptimo o el décimo cuarto poco importa, porque me parece que lo que ha pretendido Gaviria es provocar la reflexión, en aras a superar nuestro ancestral complejo de inferioridad, dándonos algunas razones para el orgullo y el optimismo.

Lo que quiero decir tiene bastante que ver con aquel aforismo que se le atribuye a Unamuno por el que resulta que hay que confiar más en nuestra forma de pensar que en los inventos foráneos: ellos que inventen, nosotros ocuparemos nuestro tiempo en otras cosas. El resultado, por obvio, nuevamente es paradójico ya que es de esperar que lo que se invente convenga mucho más a los inventores que a los que utilizan la tecnología resultante. No creo que las palabras de Unamuno tuvieran sólo ese sentido, pero, ¿por qué no inventamos nosotros?

Algunas de las razones ya se apuntaron antes. No sólo es aconsejable sino necesaria la utilización de las tecnologías que proceden de otros entornos culturales, sobre todo si nos resultan eficaces. Pero, ¿por qué no acomodarlas, con las modificaciones más convenientes a nuestra realidad social y empresarial? Sin embargo, las más de las veces mantenemos los anglicismos, sin que sea siempre necesario, siendo la lengua un importante transmisor de ideas, símbolos y conductas que sólo son comprensibles desde la óptica semántica desde la que se producen. Nos empleamos a fondo en aplicar aquello que resultó eficaz en el Japón o en los Estados Unidos de Norteamérica, sin apenas cambios y esperando que lo que allí funcionó debe hacerlo aquí. De no ser así es porque lo hemos aplicado mal o porque somos diferentes en lo negativo, soslayando otras razones con igual o mayor contundencia explicativa: son modelos distantes de nuestro talante laboral, o no los hemos transculturizado o, simplemente, no los podemos comprender ya que no se ajustan a nuestras necesidades, motivaciones y expectativas.

Ciertamente, la ciencia es una acumulación de conocimientos que se transmiten y comparten pero que también conviene contrastar, sobre todo si se trata de conocimientos de/sobre la empresa. Las ciencias sociales son relativas y probabilísticas, sus leyes y procedimientos se modifican en relación al contexto cultural en el que se utilizan. Proveen, en definitiva, de conocimientos que se sitúan en un margen probabilístico y relativo. Es bien cierto que la empresa española tiene más de un defecto pero también posee bastantes virtudes que provienen de su manera de hacer. Convendría que buscáramos lo que nos resulta positivo, comparando nuestros sistemas con otros más eficaces, pero sin perder nuestras formas o modificándolas a tenor de los conocimientos científicos que se produzcan en/y desde nuestro entorno cultural. La primera y gran necesidad de la empresa

española es invertir en investigación social generada a partir de su contexto natural, cuestión ésta reiteradamente olvidada.

Si la inversión en investigación debería ser el primer objeto de atención, la formación no le anda a la zaga. De nada sirven buenos sistemas directivos y mejores modelos si los trabajadores y los puestos directivos que los coordinan no están lo debidamente preparados. Tal cuestión también se ignora. Ya se dijo antes: se espera que la calidad resulte de la importación de nuevas máquinas o sistemas directivos foráneos olvidando la capacitación de aquellos o aquellas que los utilizan. En los próximos años, ahora ya, la empresa española va a necesitar profesionales, no simplemente empleados o directivos sino empleados profesionales y directivos, profesionalizados. De poco sirve un nuevo sistema láser para cortar patrones de cuero o de tela si el empleado que lo utiliza no tiene la formación adecuada y el interés profesional de hacerlo bien. Nada sirve un departamento de recursos humanos si quién lo dirige espera guiarse sólo por la intuición y las buenas maneras. La gestión de los recursos humanos ni se debe ni se puede imponer y, sin embargo, aún con el posible rechazo de directivos y empleados, resulta imprescindible. Es el motor de nuestras empresas, un tesoro, un valor o una inversión empresarial que repercute en la vida cotidiana de demasiadas personas.

Evolución de los valores y principios directivos: hacia la empresa personalizada y compleja

Quienes sirven a la vida se adaptan a los cambios cuando actúan. Los cambios surgen de los tiempos; quienes conocen los tiempos no se comportan de manera fija, por ello digo: los caminos pueden ser guías, pero no senderos trazados; los nombres pueden ser designados, pero no etiquetas fijadas.

Lao Tse (siglo V a. de C.).

¿QUÉ TIENEN EN COMÚN UN CAZADOR DEL KALAHARI Y UN DIRECTOR DE EXPORTACIÓN?

Las economías del siglo XXI son claramente distintas a las que precedieron a la Segunda Guerra Mundial. Entre otras cosas por su énfasis en las tecnologías de la información, el conocimiento, las infraestructuras de comunicaciones y los recursos humanos. La optimización de la producción es, esencialmente, una combinación de estas dimensiones, siendo la generación de conocimiento/s el origen de la productividad y el crecimiento posibilitado, a su vez, por el procesamiento de la información.

Este es uno de los rasgos distintivos de la sociedad postindustrial descrita por Daniel Bell en 1975, quien pronosticaba que la producción de bienes se trasladaría hacia la de servicios. El servicio en toda su extensión y que afecta muy directamente al producto: su aspecto intangible, su calidad percibida, el valor de la atención al cliente y su participación, directa o indirecta en la elaboración del producto-servicio, todos ellos aspectos determinantes en su concepción. Así pues, en la economía postindustrial se revela la importancia de los puestos de trabajo con un alto contenido de información y cono-

cimiento, desempeñados por personas capaces de integrar la información, maximizarla y revertirla en forma de conocimientos. En consecuencia, en la empresa postindustrial cobra especial importancia el *factor humano*. No es, desde luego, su rasgo distintivo más relevante, pero sí que es una condición elemental. Empresas excelentes necesitan directivos excelentes y empleados de calidad, formados, capacitados, entrenados, informados, capaces de tomar decisiones, comprometidos, creativos e innovadores. Por todo ello no es excepcional ni casual que los departamentos de recursos humanos tengan cada día un mayor relieve. El conocimiento se logra mediante la información, hoy mediada por los ordenadores, y las infraestructuras de comunicación y retroalimentación continua con el entorno y el mercado. Pero el catalizador, integrador e intérprete sigue siendo el ser humano, la tecnología más antigua, remota y ancestral:

Un pequeño grupo de cazadores sigue el rastro de huellas de cascos y otras pistas. Se detienen un momento junto a un bosque de árboles. En cuclillas, examinan la prueba atentamente. El rastro que venían siguiendo se ve cruzado por otro. Rápidamente deciden qué animales son los responsables, cuántos son, qué edad y sexo tienen, si hay alguno herido, con qué rapidez viajan, cuánto tiempo hace que pasaron, si los siguen otros cazadores, si el grupo puede alcanzar a los animales y, si es así, cuánto tardarán. Tomada la decisión, dan un golpecito con la manos en el rastro que seguirán, hacen un ligero sonido entre los dientes como silbando y se van rápidamente. A pesar de sus arcos y flechas envenenadas, siguen en su forma de carrera el estilo de una maratón durante horas. Casi siempre han leído el mensaje en la tierra correctamente. Las bestias salvajes, elands u okapis están donde creían, en la cantidad y condiciones estimadas. La caza tiene éxito. Vuelven con la carne al campamento temporal. Todo el mundo lo festeja (Sagan, 1997: 357).

La historia describe una cacería del pueblo Kung San del desierto del Kalahari, ahora trágicamente al borde la extinción. ¿Cómo lo hacen, cómo lo hacían? ¿Cómo podían deducir tanto de tan poco? Decir que sencillamente son buenos observadores es una simpleza que no explica casi nada. En realidad lo que hacen es *observar y analizar* exhaustivamente las huellas, *interpretar* los signos, *extraer consecuencias*, para de ellas establecer nuevas interpretaciones para *llegar a conclusiones* y poder tomar decisiones del curso a seguir. Es decir, observar los signos del medio físico y concluir explicaciones.

Lo primero sin lo segundo sirve para poco y recíprocamente. Las funciones de correlación entre rastros, signos y detalles están en la cabeza de los cazadores. De la misma forma que hoy lo están en la de los directivos y empleados que consultan una base de datos en el ordenador, navegan por *Internet*, leen un informe de una investigación de mercados, interpretan un plano, sueldan por cinco puntos precisos en distancia y tamaño la plancha de un coche, escuchan los problemas del usuario con el recibo de la luz o controlan el riego localizado de un huerto de naranjos.

Ni las tareas del cazador ni las del que controla el huerto son simples. Pueden parecer sencillas pero son extraordinariamente complejas. Es preciso haber seguido un largo proceso educativo en el seno de una cultura que integra signos, iconos y conceptos, y es imprescindible contar con los códigos de su interpretación, haberlos experimentado y mejorado para hacerlos más fáciles y sencillos para la siguiente generación. Las experiencias, los ensayos y los errores se habrán convertido en reglas, en tabúes y hábitos, nuevos instrumentos habrán mejorado los procedimientos a seguir incorporando otros lenguajes.

En todo caso, el cazador y el agricultor informático habrán seguido un proceso similar al nacer y educarse en el seno de una cultura que habrán experimentado, comprendido e integrado en mayor o menor medida. De ellos cabrá esperar ciertas conductas. Conductas familiares y laborales, también emociones, afectos y desafectos, aptitudes y habilidades. Pero en ninguno de estos casos encontraremos una explicación sencilla para sus conductas. Desde la tesis que he venido manteniendo en este libro se sostiene la necesidad de estudiar y comprender el comportamiento de los seres humanos en las empresas desde la *óptica de la complejidad*, bastante alejada de la que preside la mayor parte de los modelos y técnicas directivas convencionales, las de uso más frecuente y tradicional.

Puede ser cierto que el ser humano sea, en ocasiones, un *gran egoísta* y una realidad biológica condicionada y limitada. Pero eso no es todo. El ser humano es algo más, es historia y es cultura, forma parte del mundo de valores y significados compartidos que ha ido construyendo y del que es heredero de similar manera que lo serán nuestros descendientes. Prescindir de este matiz es excluir aquello que lo caracteriza. Es no tener suficientemente presente su capacidad para alterar e instrumentalizar el ambiente que le rodea mediante

útiles, máquinas y símbolos de la cultura que él mismo ha generado, en un proceso interactivo y recíprocamente influyente, constituyente de lo que somos aquí y ahora. Además de la supervivencia, la finalidad esencial del ser humano es la autorrealización. Nuestra conducta es, definitivamente, una actividad propositiva para la consecución de algún fin estimable a tenor de una perspectiva histórica.

Explicar la conducta social implica considerar las experiencias personales, la cultura, la historia, el lenguaje y los significados que lo componen en un intento de aprehender y comprender la realidad circundante y el mundo que la contiene. Una dinámica dispuesta a la realización personal sujeta a las más diversas influencias y restricciones. Tal y como advertí en el primer capítulo se trata de un paisaje que puede asemejarse a lo que Katherine Hayles ha denominado el *archipiélago del caos*. Nadie se asuste, el término caos se usa aquí como el orden oculto que existe dentro de los sistemas caóticos y complejos. Es decir, aquellos que, entre otras cosas, no siguen una dinámica lineal de causa y efecto. El comportamiento humano en las empresas, por ejemplo. Junto a ello conviene advertir que durante las últimas décadas se ha producido un giro intelectual —puede que epistemológico— en las ciencias humanas. Un distanciamiento de las perspectivas universalistas y totalizadoras (como por ejemplo, los determinismos biológicos y sociales) y un acercamiento a los sistemas y modos de análisis más complejos, fragmentarios y locales (Hayles, 1993): el orden y el desorden no se contraponen sino que se entrelazan y causas pequeñas pueden producir efectos masivos: el *efecto mariposa*, por ejemplo.

Dice Manuel Castells que al final del segundo milenio:

Varios acontecimientos han transformado radicalmente el paisaje social de la vida humana. Una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, está modificando la base material de la sociedad a ritmo acelerado (Castells, 1997: 27).

Cambios de índole tecnológico y económico se acompañan de transformaciones sociales y psicológicas que podrían calificarse como espectaculares. Las economías se han hecho interdependientes a nivel global. El derrumbamiento del estatismo soviético ha dejado a un lado los retos históricos al capitalismo, ha puesto fin a la guerra fría, disminuido el riesgo de holocausto nuclear y alterado la geopo-

lítica global. El mismo capitalismo ha sufrido un proceso de reestructuración profunda. Un nuevo sistema de comunicación está integrando la producción y distribución de palabras. Lo está haciendo global y digitalmente. Palabras, iconos, mapas y arquitecturas mentales, sonidos e imágenes se acomodan a gustos y deseos individuales y/o grupales cada vez más fragmentados. El proceso, potenciado por redes interactivas de información y comunicación, se acompaña de una cada vez mayor fragmentación social, ya que las identidades individuales se hacen cada vez más específicas aumentando la imposibilidad de compartirlas. Acompañando la sociedad red, mostrativa, virtual, global, de la información y de la instantaneidad, todos ellos rótulos que pretenden su conceptualización, se están generando grandes transformaciones que por estar produciéndose ahora y constantemente son verdaderas transiciones. Psicológica, social y empresarialmente, se está pasando de un modo de ser y/o de estar a otro distinto.

La vida de las personas en esta sociedad y el papel de nuestras empresas están siendo afectadas —y están afectando— estas transiciones que se manifiestan a través de un cambio de valores, un nuevo sentido de la identidad y las identidades, la comunicación, la información, la estructura de nuestras empresas y, desde luego, el papel y lugar de nuestros directivos. La mejor forma que he encontrado para reunir apelativos tan variados ha sido caracterizar este corredor histórico como la era de las transiciones.

LA ERA DE LAS TRANSICIONES: ¿HACIA UNA NUEVA CIVILIZACIÓN?

Para su caracterización emplearé dos textos. El primero es de Ronald Inglehart (1991), cuyo título, *El cambio cultural en las sociedades industrializadas modernas* ya anuncia lo procedente de su lectura para todos aquellos/as que deseen profundizar en la prospectiva cultural. El segundo es de Alvin y Heidi Toffler (1996); se titula *La creación de una nueva civilización* y complementa bastante bien al anterior. De su lectura se desprenden algunas conclusiones relevantes. La primera de entre ellas es la tesis fundamental que aquí se defiende: el cambio cultural se puede estudiar a través del cambio en los sistemas de creencias y valores durante un periodo determinado de tiempo.

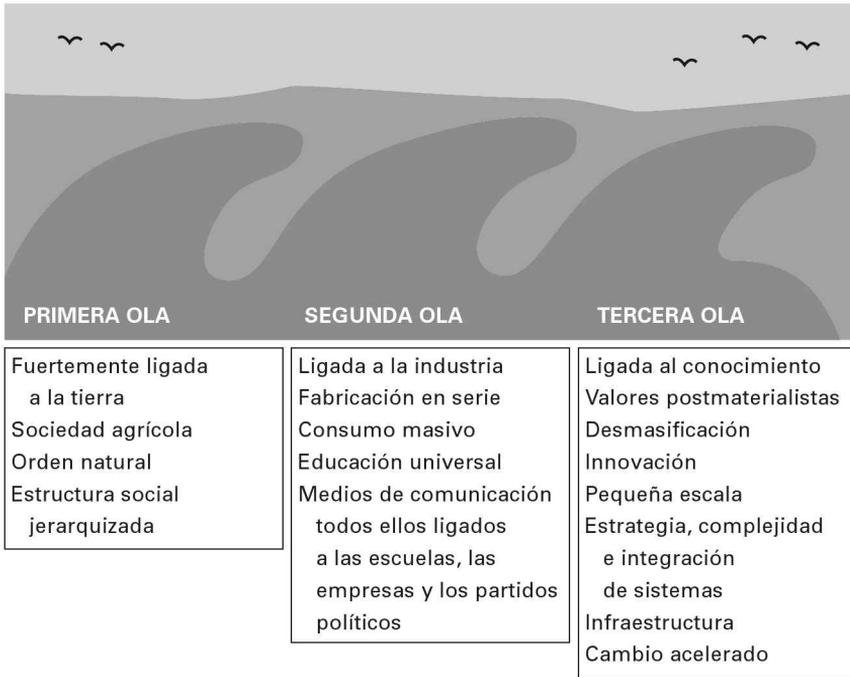


Figura 4.1. *Las tres olas civilizadoras según A. y H. Toffler (1995)*

En este sentido, siguiendo ahora a A. y H. Toffler, la especie humana ha experimentado dos grandes olas que han ido transformando y sepultando las culturas anteriores, sustituyéndolas por estilos de vida hasta entonces inconcebibles (ver Figura 4.1). La primera ola fue la revolución agrícola. La segunda la civilización industrial. Aquélla ocupó miles de años, ésta apenas trescientos.

Así pues, la sociedad agrícola ha ido dando paso, solapada, intermitentemente y según diversas zonas del planeta Tierra, a la sociedad industrial y que ahora, de similar manera pero más aceleradamente, se está transformando y generando una nueva transición. Lo que resulta es un mundo en el que conviven países y regiones situados en fases más o menos evolucionadas, terminando la primera ola, comenzando la segunda o finalizando esta última. La tercera ola trae consigo un estilo de vida auténticamente nuevo y acorde con la evolución y

cambio de valores señalada por R. Inglehart en su extenso y sólido trabajo respecto de las sociedades industriales avanzadas. ¿Qué es lo que está cambiando y cómo puede afectar al comportamiento de las personas y los directivos en las empresas?

Vale la pena señalar que los autores que estamos estudiando son los tres especialistas en ciencias políticas y que sus trabajos están escritos desde una perspectiva global y que, por consiguiente, no tratan específicamente el comportamiento del dirigente. Pero sí que hacen deducciones y afirmaciones que, de ser ciertas (no olvidemos que nos encontramos en el contexto de la prospectiva), afectarán decisivamente el comportamiento que deberán desempeñar los directivos europeos en un futuro muy próximo; puede que ya ahora. Siempre, claro está, que deseen orientarse hacia lo que está por venir: el esquema de valores y creencias que se está configurando en el mundo industrializado del que Europa forma parte.

Desde el cambio de valores que estamos experimentado se pone un mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización, lo que supone una alteración de los temas políticos conflictivos dando, ahora, una mayor importancia a las cuestiones relacionadas con la calidad de vida. También cambios en el apoyo a las instituciones nacionales establecidas, lo que supone un declive de la legitimidad del Estado-nación y el surgimiento de lealtades supranacionales y tribales. Esto último es también resultado de un aumento en la proporción de la población que tiene suficiente destreza como para implicarse socialmente, lo que conlleva cambios en los diferentes tipos de participación social, cada vez con mayor necesidad de implicación, protagonismo y compromiso.

La Figura 4.2 pretende representar sintéticamente buena parte de lo expuesto. En esta Figura aparecen integradas ideas de D. Bell (1975), R. Inglehart (1991), A. y H. Toffler (1996) y M. Castells (1997), (N.E.T. son las iniciales del Navío Espacial Tierra, expresión utilizada por el economista Kenneth Boulding para referirse a nuestro planeta y su pequeñez y limitaciones en el Universo). Esperamos que con ello el lector pueda ir incorporando la dinámica de lo que se va exponiendo un poco más allá de las palabras, visualizando fases, evoluciones y conceptos integrados globalmente. De todas maneras el texto sigue siendo lo fundamental.

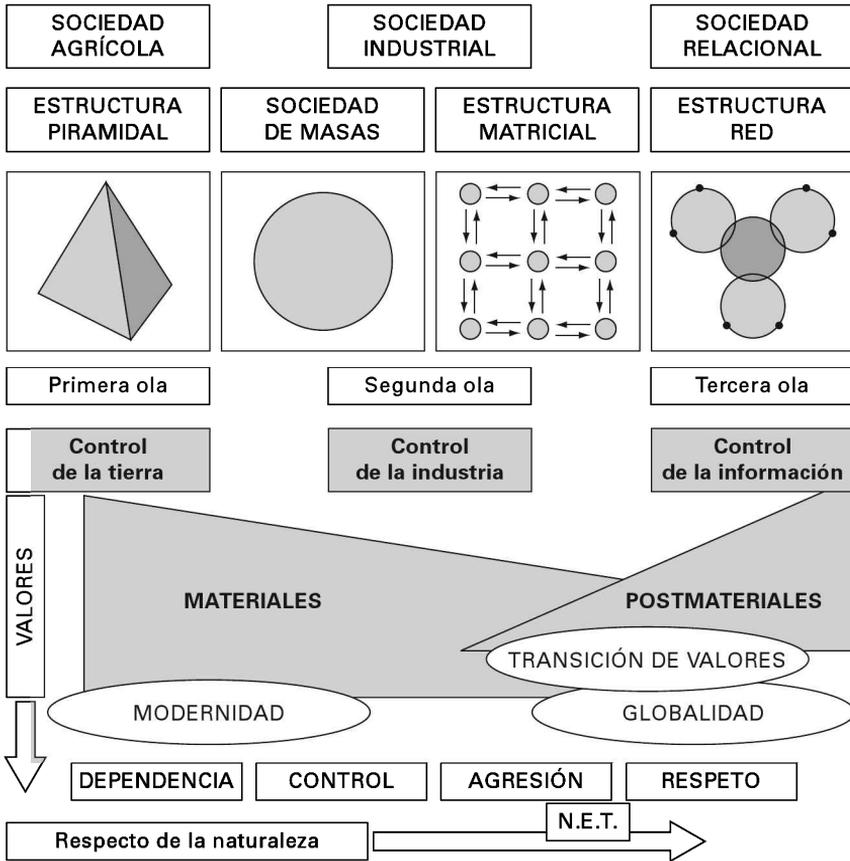


Figura 4.2. *Tres estructuras y tres empresas*

Emplearé ahora un nuevo libro, el de Bernard Cathelat, quien en 1985 publicó el resultado de una ambiciosa investigación acerca de los estilos de vida y los valores de los europeos, de la que se desprende que los nuevos valores, o al menos los valores emergentes para las sociedades industrializadas son los siguientes (sólo destacaré algunos de entre ellos): apertura a los otros, declive de la motivación de estatus, deseos por la novedad, autoexpresión, creatividad, rechazo de la autoridad formal, antimanipulación, participación, relativización de la motivación económica, sensibilidad por el entorno y la naturaleza, asunción del conocimiento a través del riesgo,

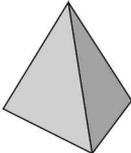
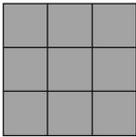
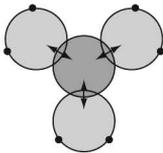
ESTRUCTURA	PIRAMIDAL	MATRICIAL	EN RED
POR EJEMPLO	Empresa del siglo XIX (modelo del ejército)	Multinacional. Esquemas funcionales, líneas de producción	Grupos de empresas. Fusiones, asociaciones y cooperaciones
GRÁFICA ILUSTRACIÓN			
EL MANDO Y SU FUNCIÓN	JEFE AUTORIDAD ARBITRARIA	ESPECIALISTA CON COMPETENCIA	EMPRESARIO CON INICIATIVA
CARÁCTER DE LAS TAREAS Y SUS ACTORES	CARGOS: Jefes, mandos y ejecutivos	FUNCIONES: Director, gestor y administrador	TAREAS: Creativos, coordinadores y especialistas
FUENTE DE LA RIQUEZA	TIERRA Y TÉCNICA	CAPITAL Y PRODUCCIÓN	INFORMACIÓN E INTELIGENCIA
VALORES DOMINANTES	Ser fiel a la procedencia TRADICIÓN	Ser como los demás «MOSTRACIÓN»	Ser uno mismo DESARROLLO

Figura 4.3. *Tres estructuras y tres empresas*

aceptación de la tecnología, rechazo del formalismo, hedonismo, autocontrol, apertura al cambio, polisensualismo, sensibilidad por la salud y el estar en forma, estrategia y libertad individual. Todo lo cual tiene importantes consecuencias sobre la conducta social (ver Figura 4.3) y sobre la conducta laboral. Y no menores sobre el comportamiento de los directivos y la nueva administración de empresas. En especial en lo que al factor humano se refiere. Veamos esto con un poco más de detalle. Volvamos ahora a la tercera ola.

Afirman A. y H. Toffler que, mientras que en la segunda los factores de producción más relevantes son —o fueron— la tierra, la mano de obra, las materias primas y el capital, en la economía de la tercera ola el recurso crucial lo será el conocimiento; mas el conocimiento entendido no de manera convencional sino como el conjunto de datos, información, símbolos, cultura, ideología y valores. En consecuencia, el valor real de las empresas:

Depende más de las ideas, percepciones e información en las mentes de sus asalariados y en los bancos de datos y patentes controlados por estas compañías que en los camiones, cadenas de montaje y otros bienes físicos que posean. Así el propio capital se halla ahora crecientemente basado sobre valores intangibles (Toffler y Toffler, 1996: 51).

Efectivamente, el futuro trae consigo un nuevo estilo de vida, nuevas creencias y valores en una sociedad cada vez más orientada hacia la diversificación de las fuentes de energía y su renovación, hacia nuevos métodos de producción que dejan como una antigualla a la mayoría de las cadenas fabriles de montaje, hacia un nuevo concepto de la familia —no nuclear— y del trabajo, hacia un nuevo hogar electrónico, hacia escuelas y empresas radicalmente modificadas. La nueva sociedad que está emergiendo —más allá de sus grandezas y de sus miserias (Sen, 1997; Gálvez y Quintanilla, 1997)— impone nuevos códigos de conducta:

Nos empuja más allá de la producción en serie, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder (Toffler y Toffler, 1991: 22).

El capital humano está sustituyendo al monetario. Esa es la perspectiva de futuro y ese es uno de los grandes retos que habrá que asumir. Y es que el sistema, nuestro sistema, está cambiando. Se está produciendo, como se decía, un tránsito desde un esquema de valores a otro nuevo y distinto, bien diferente. Andamos hacia un nuevo mundo y una nueva sociedad, para algunos potencialmente capaz de acabar consigo misma, para otros en vías de transmutarse en otra nueva, en otra civilización. ¿Habrá que poner límites al crecimiento?, ¿es posible contaminar la mitad generando el doble de recursos? Las respuestas a estas preguntas componen las alternativas que algunos ofrecen ante el

panorama desalentador de la primera opción (ver Sen, 1989; Jacops, 1991; Meadows, Meadows, y Randers, 1993; von Weizsäcker *et al.*, 1997). A mi parecer, la segunda se supedita a estas réplicas y potenciales soluciones, a las alternativas reales que se tomen ante los problemas actuales y a su progreso exponencial que se avecina: contaminación ambiental, desnutrición y pobreza, alienación, merma de los recursos naturales, deforestación y disminución de la capa de ozono. La principal cuestión que se dilucida en esta espiración y nacimiento milenario es si todo esto es irremediable. Para lo que aquí vamos glossando los interrogantes surgen de forma natural: ¿Qué transiciones se han operado alterando drásticamente los principios convencionales de la dirección de empresas? ¿Cómo han ido haciendo su aparición en el ámbito empresarial? Veremos esto con algún detalle a continuación.

ACTITUDES, CREENCIAS Y VALORES «EMPRESARIALES»

El ser humano es una realidad histórica. Wilhelm Dilthey (1833-1911) fue el propulsor más destacable de esta idea alentando una filosofía que, lejos de una estructura similar a la que poseen las ciencias de la naturaleza, fuera capaz de comprender al ser humano como una entidad histórica y, por tanto, no como un ente biológico e inmutable dotado de una naturaleza inalterable. El ser humano es un ser histórico. Un ser de/con cultura inmerso en un mundo de valores cuyos significados se han ido modificando y construyendo de manera histórica y compartida. Vivimos en un mundo de realidades físicas y biológicas al que se le superpone lo que los seres humanos hemos ido elaborando y construyendo.

Cuando tomamos como referente de estudio la conducta de los directivos y los principios empresariales reguladores de una época u otra encontramos diferentes significados y construcciones mentales. Su incidencia sobre los grupos, las empresas y organizaciones, e incluso las sociedades, es claramente evidente a lo largo de nuestra historia más antigua. En su recorrido, casi siempre e invariablemente, aparecen creencias, más o menos contrapuestas, relacionadas con las cualidades del dirigente y la concepción de la naturaleza de los seres humanos. Y es que, evidentemente, se dirige según lo que se cree y el sistema de valores que lo basa y circunda socialmente. Lo que ocurre es que aquello que hoy se cree y se valora socialmente res-

pecto de la manera de dirigir o administrar una sociedad, un Estado o una empresa no es lo mismo que se creyó ayer y lo que, muy posiblemente, se creará mañana. La historia de la dirección de empresas muestra una sorprendente y acelerada capacidad para la evolución y el cambio de los principios que deben regir el comportamiento de los directivos. ¿Cuál es la razón? Se encuentra en la base teórica de la economía y en uno de sus rasgos distintivos.

Puesto que la economía no está fundamentada en hechos sistemáticos sobre las propiedades físicas tales como la estructura molecular, del modo en que la química está fundada en hechos sistemáticos sobre la estructura molecular, sino que más bien está fundada en hechos sistemáticos sobre la intencionalidad humana, sus deseos, prácticas, estados de tecnología y estados de conocimiento, se sigue que la economía no puede estar libre de la historia o del contexto. La economía como ciencia presupone ciertos hechos históricos sobre la gente y las sociedades que no son ellos mismos parte de la economía. Y cuando estos hechos cambian, la economía tiene que cambiar (Searle, 1990: 94-95).

John K. Galbraith relatando la historia de la economía insiste en esta línea argumental. Añade lo que a mi parecer denota una línea de pensamiento más radical y dialéctica. Escribe:

Pero ya advertimos una tendencia que se reiterará a lo largo de la historia de esta disciplina, y que es de principal importancia para su comprensión: tocante a la esclavitud, a la condición de la mujer y al interés público frente al interés personal, los juicios éticos muestran una fuerte tendencia a adecuarse a lo que los ciudadanos influyentes les resulta agradable creer, reflejando de este modo ... la *Virtud Social Conveniente*. Durante los dos milenios y medio transcurridos desde aquella época, veremos a los economistas articulando la *Virtud Social Conveniente* ante el aplauso general. Pero también daremos con algunos que, impulsados por una fuerte dialéctica mental, expresan lo contrario y desafían aquello que a los privilegiados, acomodados e influyentes les parece cómodo creer. Sólo así puede entenderse plenamente el debate económico (Galbraith, 1989: 13).

Precisamente, las creencias al respecto del cómo dirigir han evolucionado y, en lógica consonancia, también lo ha hecho el significado y concepción de la naturaleza humana.

Una creencia es la acción o el efecto de creer y creer es dar por cierta una cosa que no está comprobada o demostrada, tener fe en los dogmas de una religión o pensar, jugar o conjeturar. Es decir, una creencia es una concepción establecida respecto de un asunto de hecho y que, por tanto, no incluye una evaluación. Eso sí, puede evolucionar al pensar, juzgar o conjeturar respecto de aquello en lo que se cree. Siguiendo a Milton Rokeach una actitud es una organización relativamente duradera de creencias alrededor de un objeto o de una situación que predispone a una persona a responder de cierto modo preferencial. Abarcando un mayor espectro social aparecen los valores que son un tipo de creencia localizado centralmente en el sistema total de creencias de una persona en cuanto a cómo debe o no comportarse respecto a algún estado final de la existencia que vale la pena o no vale la pena alcanzar (Rokeach, 1966).

En consecuencia, un ciudadano cualquiera adopta una creencia cuando piensa o declara que *la mejor manera de dirigir es participativamente, escuchando y formando a los empleados*. Esta creencia se convierte en una actitud cuando el mismo ciudadano afirma: *Creo que debo dirigir participativamente escuchando y formando a mis subordinados*. Finalmente esta actitud se convierte en valor cuando este directivo dice: *Lo mejor es dirigir participativamente escuchando y formando; todo directivo debería hacerlo con el máximo convencimiento en esta empresa*. Es más que probable que este ejemplo suscite alguna duda. Sin embargo, nuevamente lo esencial queda reflejado: muy difícilmente se puede transformar o cambiar la conducta del directivo en cuestión sin que se opere un cambio similar en sus creencias y valores. Estos pueden cambiar de dos maneras: por coacción (prohibición o castigo) o mediante la *reflexión personal* (pensando, juzgando o conjeturando).

Este último ejercicio intelectual es la vía acertada. Aquí la formación y divulgación de los avances científicos cosechados por las ciencias sociales son de suma importancia. Supongamos un directivo con *miedo a volar*. Puede evidentemente no volar nunca y hasta es posible que crea que esta es la mejor solución para él. Puede acomodarse a esta creencia e incluso justificarla o llevarla más lejos declarando que nadie debería volar y que existen otros sistemas. Puede también, aunque no es lo más probable, que estableciera una regla en su empresa por la cual ningún directivo volaría en avión por motivos de trabajo, lo debería hacer en tren o en su propio coche. Presumamos

ahora que el directivo en cuestión quiere superar el miedo a volar; sintetizando mucho aparecerían dos alternativas: a) la *implosión* y b) la *desensibilización*. La primera de estas alternativas estribaría en obligarle a subir al avión esperando que la permanencia de la situación acabara por extinguir el miedo. No deja de ser un resumen algo burdo de esta alternativa. En la segunda se seguiría un lento proceso de desensibilización al miedo mediante la información, la simulación de situaciones imaginarias y técnicas de relajación. La primera se basa en la adaptación obediente aun a riesgo de efectos secundarios y la segunda lo hace actuando sobre la comprensión del fenómeno.

El sistema de valores de los directivos decimonónicos se aleja bastante del actual. Las creencias directivas respecto de la naturaleza de los seres humanos a principios del siglo XX son bastante distintas de las hoy en día. El sistema de valores del Renacimiento, determinando el posterior desarrollo de las ciencias y los sistemas de gobierno, se aleja bastante de lo que hoy creemos moral y ético. Lean, si les parece el siguiente texto y valoren si se adecúa a su sistema personal de creencias:

Si hay un asesinato planeado para la comida, entonces lo más *decoroso* será que el asesino tome asiento junto a aquél que será el objeto de su arte (y que se sitúe a la izquierda o a la derecha de esta persona dependerá del método del asesino), pues de esta forma no interrumpirá tanto la conversación si la realización de este hecho se limita a una zona pequeña. En verdad, la fama de Ambrogio Descarte, se debe en gran medida a su habilidad para realizar su tarea sin que lo advierta ninguno de los comensales y, menos aún, que sean importunados por sus acciones. Después de que el cadáver (y las manchas de sangre, de haberlas) haya sido retirado por los servidores, es *costumbre* que el asesino también se retire de la mesa, pues su presencia en ocasiones puede *perturbar* las digestiones de las personas que se encuentren sentadas a su lado, y en este punto un buen anfitrión tendrá siempre un nuevo invitado, quién habrá esperado fuera, dispuesto a sentarse a la mesa en este momento. (En: Routh y Routh, 1993: 183.)

El texto se le atribuye a Leonardo de Vinci (1452-1519) y se trata del *Codex Romanoff*, editado bajo la supervisión de Shelagh y Jonathan Routh por Ediciones Temas de Hoy (1993). El apartado seleccionado se encuentra en la página 183 con el sugestivo título: «De la manera correcta de sentar a un asesino a la mesa». ¡Cuánto se podría decir y reflexionar analizando este párrafo! El libro en cues-

tión es una verdadera delicia ofreciendo, entre reglas, etiqueta y modales en la mesa, recetas que hoy harían temblar al ciudadano más fármico: lomo de serpiente, plato de tritones, sopa de caballo, puerco espín, flores fritas, pastel de abeja, cocina de venenos. Costumbres, hábitos y usos hoy ya olvidados pero que son reflejo de las ideas y creencias de una época. De la cultura popular de una época que no suele coincidir con la cultura oficial, que es la que se suele aprender en los colegios y que luego constituye nuestra manera de comprender nuestro mundo y su pasado.

Una muestra más que aparece en la página siguiente del texto citado. De las normas de etiqueta, y de los consejos para el decoro que se escriben tras observar lo que la gente hacía en tiempos pasados, es fácil inferir cuáles eran sus hábitos, sus costumbres y algunos de sus pensamientos. Su título es: «De la conductas indecorosas en la mesa de mi señor». Leonardo cita hasta veintiocho hábitos indecorosos que no se deben cultivar, de entre los que hemos seleccionado nueve:

- No ha de enjugar su cuchillo en las vestiduras de su vecino de mesa.
- No ha de limpiar su armadura en la mesa».
- No ha de escupir frente a él.
- Ni tampoco de lado.
- No ha de prender fuegos, ni adiestrarse en hacer nudos en la mesa (a menos que mi señor así se lo pida).
- No ha de conspirar en la mesa (a menos que lo haga con mi señor).
- No ha de hacer insinuaciones impúdicas a los pajes de mi señor ni jugar con sus cuerpos.
- Tampoco ha de prender fuego a las vestiduras de su compañero mientras permanezca en la mesa.
- No ha de golpear a los sirvientes (a menos que sea en defensa propia).

Sobran comentarios. Las insinuaciones impúdicas a los pajes y el jugar con sus cuerpos, el prender fuego a las vestiduras y golpear a los sirvientes, ¡atención!, en defensa propia, no son, desde luego, frecuentes en nuestra época. Dejando de lado mayores argumentos y el valor, puede que simplemente anecdótico, de lo referido, se pueden desprender algunas consecuencias. Como también se pueden deducir de un texto de Erasmo de Rotterdam. El tratado que escribe el filósofo y educador cristiano en el año 1530, de título *De civilitate morum pueriliumes* («Sobre la urbanidad en la infancia»). He aquí algunos de los consejos de Erasmo:

Vuélvete cuando escupas, para que tu saliva no moje a nadie. Si cae algo purulento en el suelo debe ser pisado una y otra vez, para que no produzca náuseas a nadie.

Refrena las ventosidades comprimiendo el vientre.

No te balancees en la silla. Quien así lo hace da la impresión de peerse constantemente o tratar de hacerlo.

No debes ofrecer tu pañuelo a nadie a no ser que esté recién lavado.

Obviamente, mi pretensión no es describir historietas de mayor o menor gusto sin apenas valor histórico. No debe olvidarse, sin embargo, que quienes dejan constancia escrita de una época son Erasmo de Rotterdam y Leonardo da Vinci. Así y todo soy consciente de que puedan parecer meras anécdotas. Si así ocurriera el lector interesado habrá podido, cuanto menos, relajar sus esfuerzos en comprender lo que pueda que sea bastante más profundo y complejo de explicar.

EVOLUCIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS DIRECTIVOS

Lo que, al fin y al cabo, deseo señalar es que la historia no sólo debería concebirse desde un abordaje que diera cuenta de los sistemas políticos, económicos y sociológicos. La historia también es la cultura del pueblo, sus hábitos y costumbres y, si lo pudiéramos conocer con rigor y objetividad, también sus miedos y esperanzas, sus expectativas y proyectos. Si esto fuera posible, sumado a los anteriores abordajes políticos y económicos, comprenderíamos mucho mejor, tal cual es hoy es el caso, cómo creencias profundamente arraigadas se manifiestan en un comportamiento social más o menos generalizado. Abordaremos esta historia sin que se olvide que la principal pretensión de esta tarea es estudiar el efecto que las ideas sociales han tenido sobre la dirección de empresas y, cuando se pueda, también sobre la cultura popular. La cultura de la gente que se trasladaba del campo a la fábrica durante el periodo que va desde el siglo XVIII hasta bien entrado el siglo XX, que abriga el periodo en el que se desenvuelven los conceptos y principios, sobresalientes y representativos, del management hasta nuestros días. Pero primero dejaremos un breve apunte que prueba que esta historia podría haber comenzado mucho antes. Los egipcios ya se ocuparon de los dirigentes, los egipcios, sí, y otros muchos pueblos y culturas.

San Benito, por ejemplo, allá por el 529 dejó escrito en su regla normas bien precisas sobre los estilos del liderazgo a elegir según las circunstancias. Escribió que:

Siempre que surja la necesidad de resolver un asunto importante en el monasterio, el abad debe convocar a toda la comunidad y presentar personalmente el problema. Y, habiendo oído los consejos de los hermanos consultará consigo mismo y hará luego lo que estime conveniente (en George, 1973: 5).

Se apunta aquí un sistema de dirección participativa y contingencial que en lo que respecta a la empresa moderna ha esperado mil cuatrocientos años.

Muchos años antes los egipcios señalaron la eficacia de la comunicación, la atenta escucha y de la catarsis cuando se trata de adoptar el papel de jefe. En el libro de instrucción de Ptah-hotep, que se supone escrito por un visir del rey Issi sobre el 2.700 a.C. se dice:

Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia (...) La injusticia jamás lleva su empresa hasta su término (...) Si se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que él haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por qué vino... No es necesario que todo lo que ha pedido le sea concedido, pero ¿no tranquiliza al corazón un buen oyente? (en George, 1973: 6).

Para que esta sabiduría y conocimientos se incorporaran en forma técnica a la empresa moderna hubo que esperar cuatro mil setecientos años.

Los antiguos escritos chinos tienen hoy gran audiencia y son admirados y citados con el mayor de los respetos como fuente de una sabiduría intemporal. Se escribieron hace mucho tiempo. En nuestros días los libros de Lao Tse, Sun Tzu, Kungtsé y Mencius son de lectura frecuente por parte de directivos y especialistas de la empresa; tienen sus razones: la agudeza, el ingenio y el saber que contienen, de ser bien entendidos, son realmente notables. Han tenido que esperar en el olvido, refugiados entre los eruditos, dos mil quinientos años. La cita con la que se inicia el presente capítulo es de Lao Tse (siglo v a.C.) y se encuentra en el Wen-Tzu (*La comprensión de los misterios*

del Tao) y muestra claramente —sin entrar a dilucidar ahora la filosofía taoísta y el valor simbólico del camino en la cultura china— la esencia del comportamiento del directivo. Ante todo cuando se trata de comprender el efecto de las ideas absolutas sobre sí mismo. Mencius, autor menos conocido de entre los citados, dejó escrito que

cualesquiera que sean las metas de un negocio en este mundo debe tener un sistema. Un negocio que triunfa sin un sistema no existe,

dejando constancia de esta forma de la vital trascendencia del modelo directivo, y, de paso, de los principios que lo deben regular en su practicabilidad. No es menos revelador el *Libro de los documentos de Kungtsé*, Confucio en su versión castellanizada. Es de refinada veneración en la China actual y fuente de sagaces y doctas ideas acerca del comportamiento ético y del desinterés personal con el que deben abordarse la tareas de la dirección de personas. Reflexiones de este tipo vienen apareciendo publicadas con gran insistencia en los momentos presentes. Han esperado, con altos y bajos —más de los primeros que de los segundos— dos mil quinientos años.

Hoy la estrategia en el *arte del buen dirigir* a personas se encuentra casi irremediabilmente unida al libro de Sun Tsu: *El arte de la guerra*. En los últimos años se han publicado numerosas ediciones en España. Estuvo largo tiempo agotado y los privilegiados que lo tenían en su mesita de noche creían disponer de una ventaja competitiva en el desempeño de sus tareas directivas, tal parece ser la sabiduría que se desprende de su lectura. Sorprendentemente puede que buena parte del interés por este libro en España se deba a la película de Oliver Stone, *Wall Street*, en la que Michael Douglas repite sin cesar frases de Sun Tsu generando la máxima admiración en su retoño aprendiz Martin Sheen.

Y es que algunos directivos europeos soñaban con llegar a ser la representación de lo que veían que ocurría en Norteamérica. Fue también el momento en el que Thomas Wolf escribió *La hoguera de las vanidades*, describiendo, ácida y críticamente, lo esencial de lo que estaba ocurriendo. Lo cierto es que el libro de Sun Tzu es un clásico de la estrategia de los conflictos. Puede que no se trate de hacer la guerra sino de encontrar el sistema para oponerse al conflicto y superarlo, o puede que sea sencillamente eso: un libro de guerra. En todo caso su sabiduría y su actual presencia en el mundo de los negocios es una realidad incontestable. Ha esperado dos mil quinientos años.

También es cierto —aunque mucho menos conocido— que Diocleciano, en el 284 de nuestra era, promulgó decretos para llevar a cabo sistemas directivos basados en la delegación de la autoridad; y que Alfabari (ya en el 900) se refirió a las características de un buen líder, al igual que Ghazali (1100), Sir Tomás Moro (1500), otros muchos (ver George, 1973) y, también, Nicolás Maquiavelo. Junto a Sun Tzu, puede ser el autor preferido por muchos dirigentes y directivos actuales. *El príncipe* con los comentarios a página de Napoleón es la versión más reputada de su obra más conocida.

Lo que hace de Maquiavelo un astuto, pertinaz y perverso personaje no es lo que dijo sino el cómo lo dijo (confrontar más arriba con lo de «conspirar con mi señor» en el texto de Leonardo da Vinci). Tuvo la temeridad de revelar las maquinaciones que se urgían detrás del poder de la ciudad-estado de su época. Mala cosa. Por lo demás me parece que sólo fue un hombre práctico que servía a su señor y a las creencias de su tiempo y que, curiosamente, pensaba que, además de lo natural e innato, un príncipe sin adiestramiento carecía de los atributos necesarios para llegar a ser un líder capaz.

Hoy también se descubre a Gracián, a Juan Luis Vives y, en menor medida, a Huarte de San Juan. Las obras del primero aparecen editadas en colecciones de fácil acceso y de él es la máxima que mejor representa la esencia del pensamiento estratégico, tal como actualmente se concibe en el ámbito de la empresa:

«Algunos obran y después piensan: aquello más es buscar excusas que consecuencias; otros ni antes ni después. Toda la vida ha de ser pensar por anticipado para acertar el rumbo».

Baltasar Gracián (1601-1658) es el autor de una extensa obra. De entre la misma hay que destacar su *Agudeza y arte de ingenio*, altamente significativa y antecesora de la psicología. En ella se pasa extensa y cuidadosa revista a los distintos tipos de agudezas e ingenios adelantándose a lo que en nuestros días reconocemos como habilidades y aptitudes. A pesar de sus conflictos con la jerarquía de la Iglesia Católica, Baltasar Gracián es un exponente del humanismo racionalista, pedagógico, práctico y socialmente comprometido. Su obra anticipa cuestiones filosóficas y estéticas de los dos últimos siglos. Casi desconocido en España, su obra se tradujo y tuvo gran influencia en toda la Europa de los siglos XVII y XVIII. El *Oráculo manual y arte de prudencia* fue traducido, a instancias de Goethe, en

1831 por Schopenhauer, marcando indeleblemente el pensamiento de éste. Nietzsche afirmó: «No ha producido Europa nada más fino y más complejo de sutileza moral» (ver González Casanova, 1997). Cosa parecida ocurre con Juan Huarte de San Juan, por cierto patrón de los psicólogos, humanista del siglo XVI, anterior por tanto a Gracián, cuya obra *Examen de ingenios* fue el primer intento de estudiar lo que ahora conocemos como orientación vocacional.

Todo lo expuesto tan sólo muestra fragmentos e indicios de una larga historia. Los suficientes para que se admita que desde que las personas se han reunido en grandes grupos humanos en ciudades, naciones y estados estructurando tareas, trabajos y responsabilidades diferentes —desde entonces, decía— ha existido la necesidad de conjeturar creencias respecto de los seres humanos y acerca de la mejor manera de dirigir y realizar estos cometidos. Son aquellos y aquellas que tienen la responsabilidad de dirigir los que deben tomar decisiones, formular políticas respecto del personal y proponer reglas para el funcionamiento de las empresas. Para ello suelen recurrir a supuestos acerca de la naturaleza humana y de la motivación a través de los que determinan, en gran medida, las estrategias a seguir con respecto a los incentivos y otros aspectos que tienen que ver con otras personas. Lo que implica plantearse ciertas preguntas: ¿Cómo son las personas en el trabajo? ¿Son irracionales, holgazanas y egoístas? ¿Son voluntaristas y participativas o poco solidarias y competitivas? Ante estas y otras muchas preguntas se han producido múltiples respuestas estructuradas en diversas filosofías y modelos directivos.

LA METÁFORA DEL GRAN CHOQUE Y LOS TRES CICLOS EMPRESARIALES

Al principio fue la Revolución Industrial, después el consiguiente paso del taller a la fábrica. De ahí una buena parte de nuestra cultura actual y la mayor porción de la que ha ido conformando nuestras empresas. La empresa que recibe el calificativo de *moderna* en este libro es en referencia a la que se constituye durante las primeras décadas del siglo XX. En este proceso puede encontrarse el origen de un *gran choque cultural*, el que se produce entre las mentalidades y el estilo de vida en el campo y los de la ciudad, entre la granja y la fábrica.

Los cambios que se operaron sobre las bases tecnológicas del trabajo promovieron de manera gradual lo que conocemos como Revolución

Industrial, que no sólo fue un punto de inflexión en los modos de producción sino que también supuso una nueva cultura y, por consiguiente, una forma de entender y percibir al ser humano y el mundo que ocupaba. Las transformaciones tecnológicas y económicas que se dieron en Europa durante los siglos XVIII y XIX provocaron un giro radical en las estructuras sociales. Supusieron también un giro radical en las formas y substratos del trabajo y también un conflicto de ideas y costumbres.

Grandes cambios, en numerosos aspectos y dominios, se produjeron rápida y progresivamente. Su origen fue la incorporación de una nueva fuente de energía, el carbón, que junto con el acero —resultado de ensayos y experimentos con el hierro y la máquina de vapor— propiciaron el surgimiento de la industria. Pero esto no fue todo. En este complejo entramado de hierro, ideas, carbón, nuevas tecnologías y mentalidades surgió una nueva civilización. Lewis Mumford (1979), un clásico en la reflexión sobre la tecnología, la bautizó como *paleotécnica* o industrial. Según este autor existen determinantes socioculturales de la técnica y su mayor o menor desarrollo no depende sólo de la innovación y la investigación sino, sobre todo, de la existencia de un marco institucional y mental adecuado. No es la incidencia de la tecnología sobre la cultura la que mueve el proceso sino su interacción recíproca.

De aquel complejo de tecnología y mentalidades en constante interacción surgirían nuevos conceptos sobre la naturaleza del ser humano y la sociedad. Con el tiempo constituyeron una ideología totalmente distinta de la anterior, largo tiempo prevaleciente en el periodo *eotécnico* o medieval. Ésta era una sociedad predominantemente agrícola de aldeas diminutas, con una pequeña industria de pequeños artesanos, campesinos y mercaderes, una religión omnipresente y una estructura socioeconómica de muy baja, o nula, movilidad social fuertemente condicionada por la cuna del nacimiento. La sociedad paleotécnica supuso algo completamente nuevo: grandes ciudades, extensas fábricas y algunos hábiles artesanos. Pero además, la competencia sustituyó la cooperación, el sentido de *sí mismo* sustituyó el de formar parte de un colectivo y la posición del individuo en la sociedad cobró sentido en los esfuerzos por alcanzar una condición determinada.

El desarrollo del pensamiento objetivo por parte de los griegos parece haber requerido una serie de factores culturales específicos. Primero estaba la asamblea, donde los hombres aprendieron por primera vez a convencerse unos a otros mediante un debate racional. En se-

gundo lugar, había una economía marítima que impedía el aislamiento y el provincianismo. En tercer lugar estaba la existencia de un extenso mundo de habla griega por el cual podían viajar viajeros y académicos. En cuarto lugar, la existencia de una clase comercial independiente que podía contratar a sus propios maestros. En quinto lugar, la *Ilíada* y la *Odisea*, obras maestras de la literatura que son en sí mismas el epítome del pensamiento racional liberal. En sexto lugar, una religión literaria no dominada por los curas. Y en séptimo lugar, la persistencia de esos factores durante mil años. Que todos estos factores se unieran en una gran civilización es bastante fortuito; no ocurrió dos veces (Cromer, 1984. En Sagan, 1997: 215).

Es decir, de no haber sido por una concatenación de acontecimientos históricos, culturales y económicos, nunca habríamos inventado la ciencia. De similar manera, sin ellos hubiera sido extremadamente improbable que se produjera la Revolución Industrial. El trabajo artesanal y de actividad casi intimista e individual, corporativista y creativo, en muchos casos de origen familiar y de muy difícil promoción social, junto con el trabajo agrícola y rural aislado y de estructura básicamente familiar, fueron drásticamente sustituidos por una nueva forma de actividad remunerada: el trabajo industrial (ver Figura 4.4). El comportamiento laboral pasó a ser una actividad pública y no intimista, masificada y focalizada en el taller y más tarde en la fábrica. Reuniendo a las personas en nuevas zonas urbanas, rápidamente construidas, próximas a las instalaciones industriales o a las minas.

Las relaciones entre el trabajo, la conducta laboral y la conducta social en general, alcanzaron un nuevo punto de encuentro: costumbres y hábitos rurales acomodándose a la vida en la ciudad. Junto a ello emigración y desarraigo, una masa de analfabetos en un mundo de máquinas y engranajes, un gran fardo de iconos, símbolos y es-

FASE EOTÉCNICA	FASE PALEOTÉCNICA	FASE NEOTÉCNICA
Sociedad medieval. Granjas y trabajo artesanal intimista. Sin promoción social.	Revolución industrial Talleres, actividad pública, analfabetismo	Sociedad industrial. Fábrica, producción en cadena, tareas bajo control.

Figura 4.4. Fases tecnológicas según Mumford (1979) (elaboración propia)

estructuras artificiales propulsoras de sí mismas, de sus propias normas y regularidades. Constituyeron la ley —y también los principios— de la Revolución Industrial: la máxima adaptación del ser humano a sus normas de funcionamiento. De este choque entre lo agrícola y lo industrial surge la sociedad occidental moderna.

La organización social medieval se basó en una ideología o sistema de ideas relativamente simple. Tomando, casi invariablemente, la misma analogía, la del cuerpo humano:

La sociedad, como el cuerpo humano, es un organismo compuesto de diferentes partes, cada una de las cuales tiene su propia función: la defensa, la oración, el comercio o el cultivo de la tierra. Cada miembro debe recibir los medios precisos para su oficio y no debe pedir más. Dentro de las clases debe haber igualdad; si uno se apropia de lo que corresponde a dos, el vecino sufrirá escasez. Entre las clases debe haber desigualdad; de otra manera, la clase no podrá desempeñar su función, o —extraña opinión para nosotros— disfrutar de sus derechos. Los campesinos no deben abusar de las clases superiores. Los señores no deben despojar a los campesinos. Los artesanos y los mercaderes deben recibir lo que los mantenga en su empleo, y nada más (Tawney, citado en Brown 1954: 28-29).

Por otra parte, lo religioso se superponía con lo político y con el comportamiento cotidiano. Desde la mentalidad medieval se supone que cada conducta y cada acción se somete al juicio de Dios. Los intereses económicos deben estar subordinados al fin esencial y fundamental de la existencia humana que no es otro que la Salvación. Las reglas morales cobran gran significado a cuya observancia debe supeditarse la conducta económica y personal. Mientras esta ideología permaneció, en lógica extensión, también prevaleció el concepto de *precio justo* para limitar la usura. El valor intrínseco de los bienes producidos era indiferente a las preferencias individuales y el grado de escasez de materias primas.

Muy posiblemente las personas de aquella época no reconocerían ni el concepto de individuo, ni el de transacción financiera, ni, desde luego, el de oferta y demanda. Estas construcciones sociales (y mentales) esperaron su emergencia en un mundo preparado para su comprensión y dispuesto a otorgarles un valor. Se produjo con la Revolución Industrial. El choque no fue sólo tecnológico, lo fue sobre todo social. Esta nueva fase de nuestra civilización supuso un espectacular

progreso científico y tecnológico, la generalización de la satisfacción de las necesidades básicas de grandes poblaciones humanas, elevando, con el tiempo, su nivel de vida y su salud. Igualmente propició la posibilidad de ascender y cambiar de lugar en la escala social y, de paso, un aumento de la libertad individual. Todo esto es cierto, como lo es la aparición de una nueva y suprema mentalidad: el sentido del sí mismo, del *yo soy yo*. Es decir, de la libertad individual. La réplica momentánea y natural fue un aumento del autoritarismo político y social que en un primer instante logró ofrecer seguridad, estabilidad emocional y sentido de pertenencia a un grupo que engendró su principal esencia en el sometimiento.

Sintetizar cómo aquí se pretende la ideología de la civilización industrial no es un propósito sencillo ya que deriva de numerosas fuentes y de la obra de muchos e importantes pensadores. Destacan, no obstante, dos aspectos substanciales apuntados por Adam Smith (1723-1790):

1. En primer lugar, *la construcción de una doctrina económica basada en la libertad de comercio* que contribuyó de manera decisiva en la formación de lo que se ha dado en llamar la escuela clásica.
2. En segundo lugar, aunque a Smith se le conozca más que nada como economista, no es menos cierto que su filosofía moral contribuyó de manera decisiva en la posterior formulación del hombre económico.

¿Pero cuáles son estas propiedades? Adam Smith, al ocuparse del amor por uno mismo, que es definitivamente el principio rector de las relaciones en sociedad, afirma que:

No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero de quienes esperamos la comida, sino de la atención que prestan a sus propios intereses. No nos dirigimos a su humanitarismo, sino al amor que sienten por ellos mismos y nunca les hablamos de nuestras propias necesidades, sino de sus beneficios. Solo un mendigo prefiere depender esencialmente de la benevolencia de sus conciudadanos (Smith, 1778; 1983: 52).

El hombre económico es un ser egoísta. Lo racional es, por tanto, actuar según la *ley del mínimo esfuerzo, máximo beneficio*. Es decir, el hombre económico racionaliza con exactitud cómo puede obtener

la máxima satisfacción o la mínima incomodidad con el menor esfuerzo, lo que supone especiales consecuencias sobre el trabajo, el comercio, el dinero y, en definitiva, la mayor parte, por no afirmar que la totalidad, de los parámetros determinantes de la conducta social y, lógicamente, de las creencias y valores que la sustentan.

Las obras de algunos otros pensadores se utilizaron para fundamentar aquellos argumentos y reflexiones. Tal es el caso de Charles Darwin, quien en 1859 publicó *El origen de las especies*. Su concepto de supervivencia del más apto y de lucha por la vida (*struggle-for life*) encaja perfectamente con lo anterior. Contando con una entusiasta aprobación por los industriales de la época, Herbert Spencer (1820-1903) afirmó que todos los hombres deben velar por sí mismos siendo libres para competir y, al demostrar sus mayores aptitudes, sobrevivir, de manera que la libre competencia y la máxima libertad de mercado redundan en beneficio de la humanidad: «El egoísmo del hombre es providencia de Dios». Jeremy Bentham (1748-1832) elevó esta doctrina a un lugar sobresaliente y que aún sigue influyendo en nuestro modo de pensar, nuestros valores y nuestras opiniones. Se trata del hedonismo psicológico, cuyo principal argumento puede enunciarse de esta forma: las acciones humanas son en sí mismo interesadas y motivadas fundamentalmente por el *deseo de obtener placer y de evitar el dolor*.

¿Cuál fue la reacción de las personas ante tal cambio en su situación? ¿Cómo le afectaron estas suposiciones y creencias? ¿Cómo les afectó este choque cultural?

Se esperaba que, mediante la productividad, el crecimiento y el desarrollo, basados en la iniciativa, la afición al riesgo y la competencia, se optimaría la vida en sociedad, es decir, la calidad de vida de los ciudadanos, y así fue en muy buena parte; sin embargo, algunas cuestiones quedaron sin resolver:

1. La mayor felicidad para el mayor número de personas omite el hecho evidente de que los bienes difieren en calidad.
2. Para que la felicidad personal pueda ser compatible con la general es necesario un criterio moral por el que la cualidad de una acción se mida tanto por su utilidad individual como por su utilidad pública y colectiva.
3. Para trabajar y hacerlo correctamente y sin comprender lo que se hace se necesitaba un motivo, así que hubo que eludir las explicaciones complejas para hacer viable e irrefutable

una naturaleza humana simplificada y de carácter económico. En suma: el trabajo fue despojado de todo sentido y valor social.

El obrero contratado por el patrono arrendaba un tiempo de su vida para hacer aquello que se le decía, lo entendiera o no y tuviera o no tuviera significado para él. Por ese tiempo de alquiler obtenía un salario para su subsistencia, salario que podía gastar como le viniera en gana. La libertad quedaba para fuera de la fábrica. Todo esto se percibía como natural, moral y correcto, y lo era, cuanto menos para aquellas mentalidades y modos de pensar. Estaba escrito en la naturaleza humana: todo ser humano busca el placer para evitar el dolor y actúa maximizando sus contingencias; es decir, según la ley del mínimo esfuerzo para obtener un máximo beneficio. El trabajo es dolor, un dolor necesario e imprescindible para bien de la colectividad. Las personas no desean trabajar o lo desean muy poco y, por consiguiente, restringen su productividad de manera natural.

El ser humano es vago por naturaleza. Necesita un incentivo que altere circunstancialmente su conducta. Para que ese incentivo resultara eficaz tenía que ser prioritario para su subsistencia física y ésta era la única forma de alterar su naturaleza dado que el instinto de conservación es el más fuerte y caracterizador de la naturaleza humana.

El proceso histórico subsecuente puede ahora explicarse mucho mejor:

1. En primer lugar, despojado el trabajo de su significado social se convirtió en la antítesis de la felicidad. Se transformó en un medio para ganar dinero con el que hacer otras cosas. En el camino se dejaron el orgullo personal y el honor del oficio. El trabajador se iba gradualmente volviendo irresponsable, le tenía sin cuidado el trabajo que hiciera mientras se le pagara el máximo por el mínimo esfuerzo. Esto se percibía como natural y adecuado. Estaba en su naturaleza.
2. En segundo lugar, el patrono actuaba de similar manera. Mientras hubiera personas que compraran sus productos poco importaba su calidad. Lo verdaderamente importante era vender las mercancías generando la mayor satisfacción para el mayor número de personas. Un axioma indiscutible configuró el comercio de la época: la oferta de lo imprescindible generaba una inevitable demanda.

La cruzada de la humanidad en busca de la felicidad estaba en marcha. Esta configuración era resultado de un largo proceso social, filosófico y tecnológico. Tuvo buenos resultados pero la máquina social, aunque nueva y brillante, ocultaba la indiferencia, la hostilidad y la humillación del obrero, cada vez más servil y falto de iniciativa. Lo que, percibido por los responsables, directivos generó una drástica reducción de las responsabilidades y capacidades creativas de los empleados. Con ello se abría la posibilidad y también la necesidad de que el comportamiento del obrero se controlara para que se asemejara gradualmente y cada vez en mayor medida al de una máquina.

Algunos filósofos y pensadores sociales del siglo XIX dejaron constancia crítica de lo que estaban observando. Su preocupación hizo referencia a los cambios masivos provocados por las revoluciones técnicas, sociales y políticas de los siglos anteriores. Efectivamente, De Tocqueville, Marx, Weber, Durkheim y Simmel vinieron a coincidir, con algunas discrepancias en cuanto a las causas, en que el progreso técnico y social bajo el amparo de la industrialización habían provocado dos consecuencias altamente indeseables:

1. la *alienación*, es decir, el aislamiento del individuo respecto de sus semejantes, y
2. el *maquinismo*, es decir, la degradación del trabajador como mero apéndice de la máquina.

Después de muchos años de la Revolución Industrial, ya en las primeras décadas del siglo XX, el escenario estaba dispuesto para comenzar un nuevo desarrollo, una nueva fase y el consiguiente debate político, social e ideológico. En este contexto la industria moderna iniciaba su andadura tras un largo siglo de invenciones, tecnologías y descubrimientos. La fase paleotécnica se había completado con éxito en aquellos talleres en los que se incorporaron las nuevas tecnologías y sistemas de producción, aquellos que se integraron en el proceso de transformación productiva que se estaba operando. El resto tomaba el camino de una lenta pero inevitable desaparición.

Este proceso de transformación productiva se caracterizó por algunos cambios de excepcional importancia:

- a. la organización científica del trabajo,
- b. el desarrollo de la producción en masa, y
- c. la constitución de las grandes empresas industriales.

La fase *neotécnica* se inició según estas características y en este momento histórico. Según Lewis Mumford la historia de la máquina en la civilización occidental debe contemplarse según sus complejas interrelaciones con el medio social y cultural. Este medio propició y luego fue decisivamente afectado por el desarrollo industrial. La primera de estas fases, la *eotécnica*, comenzó en el siglo X, siguiendo un curso irregular de innovaciones técnicas durante la Edad Media y el Renacimiento hasta la Revolución Industrial en el siglo XVIII. En este punto en el tiempo se inicia la fase *paleotécnica*, en la que se produce un alto grado de aprovechamiento técnico y tecnológico que, acorde con un marco institucional y mental adecuado, llegó a generar grandes transformaciones ambientales.

Estos cambios han contribuido a modelar la sociedad europea occidental resultado de un gran choque cultural cuyas consecuencias sociales y psicológicas se han hecho sentir hasta el tiempo presente. Esta transformación productiva favoreció, en las primeras décadas de este siglo, la aparición de la empresa moderna diferenciada de la anterior por la fabricación en masa, el incremento sostenido de la producción por adaptación del hombre a la máquina y el surgimiento de la gran empresa industrial. En este instante se inicia la fase *neotécnica*, que ya ha recorrido un largo camino.

Desde los primeros años del siglo XX hasta nuestros días han proliferado teorías, escuelas, supuestos y proposiciones sobre el cómo dirigir, administrar y gestionar las empresas. Es el periodo durante el que surge, se desarrolla y consolida el management moderno. Existen algunas sistematizaciones al respecto que, a modo de escuelas, corrientes o teorías dan cuenta de esta historia (ver, por ejemplo, March y Simon, 1977; Bernardo Kliksberg, 1978; Schein, 1982; Quijano, 1987; Boyer y Equilbey, 1993; Munduate, 1996). Concatenadas unas sobre las otras por evolución o contraposición, procesos típicos en el desarrollo de las ciencias, cada uno de estos ciclos y/o escuelas puede caracterizarse de similar manera. A saber: desde ciertas creencias directivas y bajo la influencia recíproca de cambios tecnológicos y/o sociales se establecen los principios rectores para el funcionamiento de las empresas. De ello se derivan técnicas y procedimientos para alcanzar, acorde con lo que se cree, los objetivos que se susciten tanto a nivel micro como macrosocial.

Relataré esta historia a mi manera tal y como la entiendo, buscando, en esta ocasión, un camino que creo más adecuado y que, aún similar a los mencionados, recurre a una alegoría que me he permitido denominar como *la metáfora de los tres ciclos* (ver Figura 4.5).

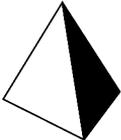
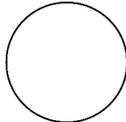
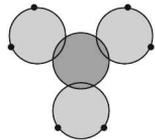
Escuelas	CLÁSICA	SOCIOLÓGICA	HUMANISTA
	DETERMINISMO BIOLÓGICO	DETERMINISMO SOCIAL	INTERACCIONISMO
Ser humano	MÁQUINA BIOLÓGICA EGOISTA Y HOLGAZÁN HOMBRE ECONÓMICO	MÁQUINA SOCIAL INFLUENCIA SOCIAL HOMBRE SOCIAL	ENTIDAD COMPLEJA ACTIVO COMPETENTE HOMBRE COMPLEJO
	INSTRUMENTOS PASIVOS PREMIO Y CASTIGO RIQUEZA Y POBREZA	ACTIVOS SIGNIFICADO SOCIAL UBICACIÓN E IDENTIDAD	AUTORES DE DECISIONES Y SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS MOTIVOS EXTRÍNSECOS Y ESPECTATIVAS
			
	SOCIEDAD PIRAMIDAL	SOCIEDAD DE MASAS	SOCIEDAD RELACIONAL

Figura 4.5. *Tres escuelas (o tres ciclos) de la Administración de Empresas*

El primero se inicia bajo la influencia de los sistemas del control humano de la producción. Se puede localizar en la fecha de publicación de la principal obra de F. W. Taylor (1911). El segundo pone el énfasis en *lo social*, comenzando en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial y alcanzando rango de escuela en la década de los cincuenta. El tercer ciclo culmina en la década de los ochenta, aunque se puede rastrear desde la de los sesenta.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. EL CONTROL DE LA CONDUCTA DEL EMPLEADO

¿Cuánto es capaz de trabajar un operario en una unidad de tiempo determinada? Este interrogante difícilmente enunciable en un contexto agrícola es inexcusable en el industrial. Desde las postrimerías de la Revolución Industrial el énfasis en el estudio del comporta-

miento productivo dará lugar a numerosas teorías y técnicas industriales. El sentido primordial de tales aproximaciones fue el ajuste del operario procedente de ambientes agrícolas o ajenos al de la fábrica a las nuevas condiciones del trabajo industrial. Se perseguía la posibilidad de sistematizar las tareas para incrementar la producción, lo que tuvo que esperar algún tiempo.

La base teórica y técnica la puso la Administración Científica del Trabajo, fundamento de la que hoy se conoce como corriente, escuela tradicional o escuela clásica de la administración de empresas. Esperamos que la metáfora del gran choque haya sido de utilidad para comprender cómo se produjo la (des)adaptación del trabajador rural a las condiciones de la industria emergente para que así se pueda entender mucho mejor el escollo siguiente: ¿Cómo controlar la conducta del empleado en las nuevas condiciones ambientales para la obtención de la máxima productividad? La base teórica e ideológica estaba escrita, divulgada y admitida, sólo faltaba la técnica.

Estas ideas están en la base y, al mismo tiempo, son la justificación para formular esquemas directivos en el movimiento industrial de finales del siglo XIX y principios del XX, carente de principios prácticos que permitieran regular, planificar y controlar la actividad laboral de los nuevos obreros, aquellos que multitudinariamente se trasladaban a las fábricas con el ánimo de mejorar sus condiciones de vida y su supervivencia. Los supuestos en cuestión son los siguientes:

1. El trabajador es un *hombre económico*, por lo que tolerará trabajo y sufrimiento si el salario, a modo de recompensa, es suficientemente grande o la pobreza, como castigo, es lo suficientemente ingrata.
2. En consecuencia, a las personas se les puede motivar con *incentivos económicos* y por el miedo a la pobreza (desempleo). Harán cualquier cosa que les asegure una mayor ganancia económica.
3. Al estar los incentivos económicos bajo el control de la organización ésta valorará a los empleados «como *instrumentos pasivos*, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de llevar a cabo una acción de iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante» (March y Simon, 1977: 6).

4. Finalmente, ya que los sentimientos del trabajador son irracionales, deben ser reconducidos por la organización mediante una política de personal basada en la *autoridad, el control y la obediencia ciega*: la doctrina del «poco pan y mucho palo».

Para mejor comprender lo expuesto —y, de paso, justificar mis argumentaciones— he extraído algunos párrafos de la obra de Taylor:

Ahora bien, uno de los primeros requisitos de un hombre apto para acarrear lingotes como ocupación permanente, es que sea tan obtuso y flemático que más bien se parezca en su estructura mental a un buey que a cualquier otra cosa. Un hombre mentalmente despierto e inteligente es, por esta misma razón, completamente inadecuado para un trabajo de esta clase, que sería para él de una terrible monotonía. (...) Este trabajo es de naturaleza tan tosca y elemental, que el autor está firmemente convencido de que sería posible adiestrar a un gorila inteligente y convertirlo en un acarreador más eficiente que cualquier hombre. (...) Respecto de la selección científica de los obreros, (...) se daba el caso que sólo un hombre de cada ocho era físicamente capaz de cargar 47,5 toneladas diarias. (...) Ocurría simplemente que era un hombre tipo buey; no se trataba de un ejemplar raro de hombre(...) por el contrario, de un hombre de inteligencia tan corta que resultaba inadecuado para la mayor parte de los trabajos. La selección del obrero, pues, no consiste en encontrar individuos extraordinarios, sino meramente en elegir de entre los obreros ordinarios aquellos pocos especialmente adaptados a esta clase de trabajo. (Taylor, 1911; 1984: 46-63).

Efectivamente, el taylorismo aportó las reglas y principios reguladores del primer ciclo: un considerable control psicológico y físico del trabajador. Pero, además, estableció el procedimiento a seguir para que un trabajador (conocido como Schmidt, «un pequeño holandés de Pennsylvania» tacaño y egoísta, así descrito en el experimento más divulgado del taylorismo; Taylor, 1911; 1984: 47-51) hiciera el triple de su trabajo habitual. Con el sistema tradicional el trabajador trasladaba 12,5 toneladas diarias; con los métodos de la Administración Científica fueron 47,5 por día.

Se logró mediante:

- a) la *selección* (el obrero debía ser «tan obtuso y flemático que más bien se parezca en su estructura mental a un buey que a cualquier otra cosa»),

- b) la *instrucción* («Cuando se le diga que descanse lo hará, cuando se le diga que trabaje lo hará»), y
- c) la *incentivación* de los obreros («Si hace lo que se le dice y carga lo que esperamos cobrará 1,85 \$ y no los 1,15 \$ que gana ahora»).

Es difícil poner en duda los beneficios industriales de estos resultados y, desde luego, la eficacia de tales procedimientos. Nuevamente aquellas empresas que se integraron en este proceso de transformación productiva sobrevivieron incrementando su desarrollo, y las otras iniciaron su inevitable desaparición. No obstante, el inconveniente cardinal de esta teoría, homóloga a la teoría «X» de Mac Gregor, es la generalización y la simplificación de la conducta humana. Es decir, su *mecanización*. Por una parte, no es la estupidez irremediable o el hombre buey el fundamento de la desconfianza, sino la ignorancia y la imposibilidad de acceder a los medios de formación y promoción cultural. Por otra, el mando y la programación no son un privilegio moral de los inteligentes, sino un resultado de la estructura de empresa en funciones, roles y tareas. Programa y dirige quien se ha capacitado para ello.

No es extraño que Taylor escribiera:

Era yo joven, pero les doy mi palabra de que en el fondo era mucho más viejo que ahora, con la preocupación, la mezquindad y lo despreciable de aquella maldita cosa. Es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador para no ver su hostilidad, y sintiendo que cada hombre que te rodea es un enemigo potencial (en Brown, 1973: 15).

Porque lo que Taylor esperaba era que la mejora productiva no sólo beneficiaría al empresario sino que también repercutiría sobre el nivel de vida y la salud de los obreros. Pero éstos no parece que pensarán de similar manera, lo que es bastante natural. Sobre todo para aquellos que sabiendo leer accedieran a los libros del promotor de la Administración Científica.

Buscando una mayor claridad y síntesis de lo expuesto he recurrido a Douglas Mc Gregor (1960), quien en sus observaciones de la empresa puso de manifiesto dos formas de dirección constitutivas de sendas teorías que se han divulgado ampliamente. Se trata de las teorías «X» e «Y», respectivamente identificadas como tradicional y progresista. La primera puede compendiarse en los siguientes quince puntos:

1. Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.
2. Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de su estatus.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.
4. Las personas, aunque maduras, dependen naturalmente de sus líderes.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
6. Las personas necesitan que les digan las cosas, que se les adiestre en los métodos apropiados para su trabajo.
7. Las personas necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan así alabar el trabajo bien hecho y reconvenir por los errores.
8. Las personas se preocupan poco por lo que no sea sus intereses materiales inmediatos.
9. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo qué hacer y cómo hacerlo: las cuestiones de política más general no son cosa suya.
10. Las personas aprecian que las traten con cortesía.
11. Las personas están naturalmente separadas en categorías: las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en sus tiempos libres.
12. Las personas se resisten naturalmente al cambio: prefieren seguir por el camino trillado.
13. Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.
14. Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando son adultas permanecen estáticas: «Loro viejo no aprende a hablar».
15. Las personas necesitan que las inspiren (las arenguen), las empujen o las arrastren.

Existe una estrategia gerencial implícita en estos principios. Los supuestos que se hacen sobre la naturaleza humana determinan un esquema directivo y administrativo en el que se desarrollan los sistemas para la motivación y el tipo de contrato psicológico a suscribir entre

los empleados y la empresa. No se trata, por tanto, de meros supuestos sino que constituyen un manera de dirigir y, en consecuencia, un tipo de comportamiento directivo.

En definitiva, los supuestos de la corriente tradicional se basan en la compra, por parte de la empresa, de los servicios y obediencias del empleado con un salario, asumiendo la obligación de protegerse y proteger a las personas de la parte irracional de su naturaleza mediante un sistema eficaz de autoridad y control. El empleado sólo debe obedecer órdenes. Cuando la producción disminuye el directivo deberá cambiar los métodos de control e incentivación ensayando nuevos sistemas de incentivación individual que premie a los que más producen estimulando la competitividad. Los empleados han de ajustarse lo máximo posible a los sistemas de control. El directivo puede rectificar los errores e insuficiencias mediante otros incentivos o nuevos controles. No se espera una gran responsabilidad por parte del empleado, sólo la ejecución milimétrica de las tareas según las pautas programadas. Toda la responsabilidad de las tareas es del gerente que es el que toma las decisiones y soluciona los problemas. El empleado es un instrumento utilizado en la programación de la empresa y para el mantenimiento de la eficacia requerida.

La validez de este modelo no puede juzgarse a la ligera. En muy buena medida su mayor o menor procedencia, que no su efectividad difícilmente cuestionable, puede radicar en los criterios utilizados para definir los objetivos de la eficacia, los supuestos morales en los que se basan y, sobre todo, su concepción, ciertamente discutible de la naturaleza humana.

En este último sentido puede producirse una curiosa paradoja: la verificación de estos supuestos entrenando a los empleados a comportarse según tales postulados y premiando, mediante el dinero, la indiferencia, la hostilidad y el egoísmo. Llevo siempre en mi cartera una pequeña libreta en la que anoto cosas que me puedan sugerir ideas interesantes. Tengo una anotación de un texto de J.A.C. Brown que suelo leer cuando algún amigo empresario o dirigente público afirma que las personas, sean o no así, suelen comportarse como niños y de acuerdo con los principios de la escuela tradicional. Cuando esto ocurre leo en voz alta el texto en cuestión:

El industrial enseñó a sus empleados que el trabajo es una necesidad penosa y desagradable, y ahora se encuentra consternado porque

ellos lo creen; los ha tratado como máquinas y se sorprende cuando se comportan como tales. Afirmó que el temor a la miseria era el principal incentivo para el trabajo, y ahora un atolondrado gobierno ha eliminado el temor y sus implicaciones por medio del Estado Benefactor. El industrial vanamente busca otros medios para convencer a los operarios de que deben trabajar, ofrece planes para el bienestar general, días de asueto con paga, bailes, excursiones, tratamiento médico gratuito y demás; algunas de estas ideas son excelentes, otras verdaderos insultos a la inteligencia. En suma, todas las necesidades físicas posibles quedan satisfechas, pero las psicológicas —responsabilidad, orgullo por el oficio, respeto propio, condición y sentimiento de utilidad social— no se toman en cuenta (Brown, 1973: 44).

Este es el fondo de la cuestión: olvidar la condición humana, la dimensión psicológica del ser humano, la autoestima y el respeto. De hecho, esta estrategia gerencial espera de sus empleados un comportamiento extremadamente simple y mecánico, promoviendo, con la mínima desviación posible, una política de personal que premia conductas simples y mecánicas. Es natural que surgieran críticas y alternativas. Críticas a una perspectiva tan reduccionista del ser humano y alternativas más acordes con el respeto y la estima hacia las personas. De un lado hubo investigadores sociales con preparación en psicología social y sociología, de otro también cambiaron las condiciones económicas, tecnológicas y culturales.

LA ORIENTACIÓN SOCIOLÓGICA. EL PAPEL DEL CONTEXTO SOCIAL

El nuevo panorama propició otras opciones. Un intento, más o menos concluyente, de enterrar la concepción de las empresas a la manera taylorista. Un nuevo ambiente caracterizado por una notable evolución educativa y cultural y una mayor orientación sociológica en detrimento de la perspectiva biológica y determinista de la escuela anterior. Efectivamente, desde la corriente sociológica se insiste en la importancia de los aspectos sociales y su influencia sobre la motivación y desempeño laboral. Varios fueron los factores que promovieron este cambio en las percepciones de los directivos:

1. el desarrollo de la psicología social y de las ciencias sociales desde la década de 1930,

2. la evolución sindical y una mayor educación y formación de los empleados, y
3. la celebración de las Conferencias Internacionales del Trabajo, en las que se analizaron los defectos e impropiedades conceptuales de las corrientes tradicionales contraponiendo los derechos humanos de los trabajadores.

Sin embargo, no creo una exageración afirmar que fueron los experimentos de la planta Hawthorne y los trabajos de Kurt Lewin sobre el grupo y el liderazgo los principales promotores de los supuestos y principios de esta corriente. Una detallada descripción de la experiencias de Hawthorne se encuentra en la obra del director del proyecto Elton Mayo (1946), *Problemas humanos de una civilización industrial*. Los investigadores trataban de comprobar cómo las condiciones físicas del trabajo pueden afectar la tasa de producción. La sorpresa surgió cuando se pudo comprobar, tras sucesivas experiencias, que no se daba la relación esperada entre estas variables.

Unas mejores condiciones físicas del trabajo (luminosidad y temperatura principalmente) no traían como consecuencia una mayor productividad. Ésta se incrementaba con el paso del tiempo indiferentemente de las buenas o malas condiciones que los experimentadores provocaban en el laboratorio previsto para el caso (una sala de la fábrica especialmente acondicionada para las pruebas). Ante tal estado de las cosas y frente a la imposibilidad de encontrar reglas que permitieran explicar tales resultados, se recurrió a Elton Mayo, por entonces profesor de psicología social de la Universidad de Harvard. Mayo inició sus trabajos con una nueva experiencia que confirmó los resultados anteriores. Pero ante la insistencia de los directivos prosiguió las investigaciones realizando un importante giro en los principios teóricos utilizados para la explicación de los, por aquel momento, sorprendentes resultados.

En una primera fase analizó exhaustivamente los experimentos realizados, constatando que:

1. los experimentadores habían hecho algo sumamente atractivo de los experimentos, a los que los empleados acudían *altamente motivados* procurando *cubrir las expectativas* que los experimentadores habían puesto sobre ellos al seleccionarlos, y

2. que durante las investigaciones se produjeron *muy buenas relaciones entre el supervisor*, el grupo y cada una de las personas del mismo; éstas tenían libertad para trabajar a su ritmo y el grupo podía dividirse la tarea como le resultara más cómodo.

Tales hechos no podían pasar desapercibidos para un psicólogo social como Mayo o muy posiblemente su formación e insistencia investigadora hicieran lo más importante. En todo caso, su explicación resultó un puntal básico de la actual psicología social de las empresas.

En una segunda fase, en la que se realizó un programa masivo de entrevistas, también se comprobó que los trabajadores no componían una fuerza laboral desorganizada sino que por el contrario se distribuían en pequeños grupos informales. Asociaciones que no seguían la *estructura social impuesta por la empresa*, tenían *sus propias normas*, reglas, y hasta *un lenguaje diferente* del colectivo formal. Es decir, una *cultura diferenciada*. Estos grupos informales afectaban profundamente la motivación, la calidad del trabajo, la tasa de producción y el grado de frustración de los empleados.

Los experimentos de Hawthorne, ayudados por los trabajos de Lewin sobre grupos, resaltaron la importancia del factor social. El comportamiento organizativo no depende del individuo en particular sino de las relaciones que se dan en el grupo de trabajo al que pertenece, lo que supone un importante cambio de perspectiva: de un obrero concebido como un hombre económico al empleado ideado como un ser social. En consecuencia, los supuestos de la corriente sociológica se diferenciaron claramente de los de la tradicional.

Si bien en la taxonomía de McGregor no existe una formulación teórica para el caso de la corriente sociológica, tal y como ocurre con la tradicional (teoría «X»), a continuación se exponen algunos de los supuestos que podrían componer la correspondiente teoría que he denominado de forma hipotética «XY». El lector debe considerar esta libertad en el texto desde una óptica pedagógica. Evidentemente la denominación «XY», que pretende representar un punto intermedio entre las dos teorías de McGregor, no se encuentra en ningún manual de la especialidad que este autor conozca.

1. Las personas son sociales y precisan las relaciones interpersonales para fijar sus metas y desempeñar sus tareas.

2. La necesidad de aceptación, seguridad y sentimientos de pertenencia es más importante para la moral y productividad del trabajador que los incentivos económicos y las condiciones físicas del trabajador.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el grupo de trabajo.
4. El mando de primera línea es el factor más importante para la moral y productividad de un grupo de trabajo.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba, no obstante los grupos informales en la empresa ejercen controles sociales intensos sobre los hábitos y actitudes laborales de los trabajadores.
6. Las personas necesitan las relaciones sociales para establecer las normas de sus tareas y su estatus en la empresa.
7. Las personas necesitan supervisores responsables capaces de comprender, asumir y canalizar las quejas, y competentes para desarrollar unas relaciones afectivas y sociales estables.
8. El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las exigencias sociales tanto internas como externas a la organización.
9. Las personas necesitan asumir actitudinal y emotivamente el trabajo y tareas que realizan, y sentirse integradas en la cultura y filosofía de la organización.
10. Las personas aprecian que se les trate con la cortesía que requiere su estatus y posición social en la organización.
11. La colaboración en los grupos no sucede accidentalmente: debe planificarse y desarrollarse. Si se consigue la colaboración del grupo, las relaciones laborales en una fábrica pueden llegar a tener una cohesión que revista los efectos disruptores de la sociedad.
12. El cambio es un hecho inherente a las personas y la sociedad. De hecho el cambio de una sociedad establecida a una sociedad adaptable tiende a alterar continuamente la organización social de una fábrica y de la industria en general.
13. Las tareas y trabajos deben realizarse con el apoyo y ánimo constantes de los supervisores. Las personas deben adaptarse a las características de su trabajo.
14. El mundo social del adulto se halla fundamentalmente modelado por la actividad laboral. En el trabajo hacen falta per-

sonas redondeadas para puestos redondeados. Las personas cambian y se adaptan si se les da el tratamiento social y afectivo oportuno.

15. Las personas necesitan consejeros profesionales preparados para escuchar, motivar y canalizar las quejas. Una queja es un síntoma que manifiesta la preocupación por la situación de su estatus.

Los supuestos sociológicos tienen claras implicaciones en la estrategia gerencial consecuente. Conllevan una disminución en los controles y una mayor atención a las necesidades psicológicas de las personas y a su bienestar social, con lo que también cambia el rol de los dirigentes que deberán preocuparse por los sentimientos del trabajador y considerar las quejas y peticiones de sus subordinados. Por otra parte, el grupo de trabajo es ahora la unidad organizativa y motivacional de la empresa, por lo que los incentivos grupales deben prevalecer sobre los individuales.

Para la corriente tradicional, el empresario es aquel que proporciona trabajo, motiva y controla a sus empleados. Por contra, en la óptica de la corriente sociológica el directivo es, o debe ser, un *facilitador del trabajo*, que apoya, aconseja y anima al empleado en su desempeño. Éste goza entonces de cierta autonomía, ya que se espera que la iniciativa parta del propio trabajador y no de la empresa que sólo proporciona las condiciones facilitadoras. La motivación es un fenómeno social y su fuente radica en los empleados. Cada uno de ellos vive una situación laboral particular a la que atribuye un significado que la empresa debe analizar. El desempeño de un empleado puede ser consecuencia de incentivos muy variados, no sólo los económicos, en circunstancias sociales diferentes y para personas diferentes. Consiguientemente la autoridad directiva no puede descansar en un contrato psicológico de carácter económico, sino en el compromiso de satisfacer las necesidades sociales y personales de los empleados. Un líder carismático y paternalista podrá aproximarse emocionalmente a sus subordinados y generar la suficiente confianza en las expectativas de aquéllos. Con ello, se espera que un compromiso moral sustituya o, cuanto menos, supere la ligazón económica.

Tal y como propusiera Elton Mayo, el principal objetivo de este modelo es procurar un esquema armonioso y equilibrado en la empresa. La mayoría de sus estrategias se formulan para disminuir las

influencias negativas de los grupos informales. Estos pueden constituir una amenaza para la empresa si sus objetivos no coinciden con ella. Por eso la estrategia es propiciar situaciones en las que los trabajadores puedan canalizar sus emociones y sentirse felices, lo que debería impedir la génesis de grupos informales frustrados y que, sintiéndose amenazados, vayan en contra de los objetivos de la empresa.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial —especialmente a finales de la década de 1940 e inicios de la de 1950— fueron muy numerosos los trabajos que evidenciaron consistentemente los supuestos antes descritos. Ha sido tal el número de publicaciones, que muy posiblemente se trate de la corriente que mayor interés ha despertado en los investigadores sociales. Esta actividad investigadora, no exenta de polémicas y desatadas controversias, ha dado lugar a la aparición de nuevos modelos y técnicas, cada vez más perfeccionadas, para la dirección y gestión de los recursos humanos.

LA ORIENTACIÓN HUMANISTA. HACIA EL ÉNFASIS EN EL FACTOR HUMANO

Asumo cierto sesgo al emplear esta denominación. El lector debe saber, incluso conocer, otras muchas igualmente procedentes, como por ejemplo, la teoría de la auto-actualización, la teoría moderna de la organización o las teorías de los recursos humanos. En todo caso, la mayor preocupación de esta escuela o corriente se orienta hacia la consecución de un trabajo —tareas y desempeños— que sea intrínsecamente más interesante y significativo. Su origen puede encontrarse en la aplicaciones y experimentos hechos desde los supuestos sociológicos. La década de 1950 está plagada de experiencias realizadas para comprobar la viabilidad y eficacia de los incentivos sociales. En 1955 Whyte estudió exhaustivamente el tema. Sus conclusiones pusieron de manifiesto que, entre los trabajadores dedicados a la producción, aquellos motivados por el dinero eran un porcentaje muy bajo, sobre un 10%. La mayoría recurría a las presiones del grupo para aumentar o disminuir su eficacia. Joseph Scanlon (cuya técnica se conoce como *plan Scanlon*) ideó un sistema para compensar las necesidades sociales de los trabajadores. En la práctica se combinó con la teoría del aprendizaje. El resultado fue un sistema

para el desarrollo profesional y satisfacción de las necesidades sociales centrado en los grupos de trabajo. Este plan o procedimiento se inicia con las sugerencias de los empleados para mejorar los métodos de trabajo. Posteriormente son sometidas a la consideración de comités formados por directivos y trabajadores. Durante el proceso se procura no dar alguna importancia al mérito individual. Si se adopta la sugerencia, lo ahorrado, como consecuencia de los nuevos métodos o de un incremento de la efectividad, se devuelve a todos los integrantes del grupo de trabajo tan pronto como sea posible. El plan ofrece retroalimentación inmediata sobre el esfuerzo del trabajadores, en base a la compensación económica que todos obtienen como grupo. Por otra parte, rara vez se relaciona una bonificación con el esfuerzo de una persona o de un grupo; se reconoce que las ideas son el producto del esfuerzo colectivo. El resultado final es que los comités de evaluación y sugerencias no sólo satisfacen las necesidades sociales más importantes de los miembros del grupo sino que también mejoran la comunicación entre la empresa y los trabajadores. Y, también, aumentan la participación de estos últimos en las actividades de la organización.

Esta experiencia y otras muchas investigaciones sobre grupos laborales autónomos y estudios observacionales subrayaron la importancia de los factores sociales sobre el comportamiento laboral. Como resultado se acentuaron algunos interrogantes al respecto: ¿Son los supuestos sociales los únicos y más adecuados para diseñar y dirigir una empresa?, ¿son, en realidad, una generalización de los supuestos tradicionales?, ¿son capaces de explicar, sino la totalidad, la mayoría de las acciones de la personas en las organizaciones? Las respuestas y algunas interesantes teorizaciones configuraron la corriente o escuela que en este apartado hemos denominado humanista. Un magnífico ejemplo de sus supuestos y exigencias directivas lo ofrece Chiaromonte (1975: 32-33):

1. La mayor parte de los trabajadores, se halla en condiciones de afrontar y resolver *problemas mucho más complejos* que los planteados por las tareas que actualmente desempeñan.
2. Ellos, por otra parte, *desean aportar una contribución* eficiente y creativa a la realización de objetivos que comprenden y que han contribuido a determinar y desean ver reconocida esta contribución.

3. La satisfacción de estas expectativas determinará una *motivación positiva* y, por tanto, una mejora de las prestaciones y un estímulo al crecimiento.

De estos principios surgen las siguientes exigencias directivas:

1. Conviene que las *fuerzas organizativas sean más elásticas y adaptables* a la utilización de los recursos humanos, recursos que de otro modo serían desperdiciados.
2. Conviene que todo *jefe abandone su papel habitual de controlador* y asuma el de asesor de sus subordinados, contribuyendo a crear una situación en la que éstos últimos puedan aplicar el máximo de iniciativa y de autonomía para la mejor realización de los objetivos de la organización.
3. Conviene, por último, que el *contenido intrínseco* de las misiones asignadas a cada trabajador sea más estimulante y comprometido, para que el trabajo, siga desempeñando su papel de elemento central en la vida del ser humano.

El trabajador trata de madurar y desarrollarse en su trabajo y lo hace si así se le permite en base a la autonomía e independencia para adoptar «una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias» (Argyris, 1964: 210). Las personas pueden automotivarse y autocontrolarse; de hecho, los controles externos pueden ser un factor de conflicto y amenaza. Además, «los miembros de la organización son autores de decisiones y solucionadores de problemas» (March y Simon, 1977: 7). Finalmente, no existe «un conflicto inherente entre la auto-actualización (promoción personal) y una efectividad organizacional; si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los de la organización» (McGregor, 1960: 135).

Por otra parte, se consolida y adquiere gran importancia el concepto de participación. En efecto, el instrumento necesario para llevar a cabo los supuestos y principios antes señalados es la participación y/o la implicación del empleado. Pero aquí no se conciben tal y como lo propone la corriente sociológica, que se basa en un paternalismo directivo en el que lo que realmente cuenta es que las personas puedan dar sus opiniones.

En la corriente humanista la participación es un factor necesario que conlleva un incremento de la satisfacción de los individuos, que ven así canalizadas sus sugerencias, y una mejora de la efectividad empresarial al aumentar la calidad de las tareas realizadas. La participación depende de la toma de decisiones. Bajo la confianza en un trabajador responsable, autodirigido y autocontrolado se concibe según su grado de implicación. Si se mantiene y mejora constantemente puede, tras un cierto periodo de tiempo, afectar a la producción. El concepto de participación laboral que aquí se inaugura se diferencia sensiblemente de los planteamientos anteriores. Su eficacia no sólo depende de los presupuestos enunciados, sino, y muy directamente, del grado de formación directiva y del conjunto de actitudes y acciones provenientes del estilo de mando prevaleciente en la empresa. Es decir, son condiciones indispensables para su desarrollo.

Siguiendo las pautas de los anteriores apartados se enuncian los principales principios de la teoría «Y» de McGregor:

1. Las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan de sus empeños.
2. Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el progreso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos, etc.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
4. Las personas maduran, aspiran a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.
5. Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de autodirigirse.
6. Las personas que comprenden y se interesan por su trabajo, pueden idear sus propios métodos para hacerlo mejor.
7. Las personas necesitan tener la sensación de que se las respeta por ser capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a sí mismas.
8. Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías y causas.

9. Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo.
10. Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres.
11. Las personas están naturalmente integradas: cuando el trabajo y la diversión están netamente separados ambos se deterioran; la única razón que puede dar la persona sensata para preferir el ocio es la mejor calidad del que puede hacer durante el tiempo libre.
12. Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
13. Las personas son fundamentales y buscan trabajos de auto-realización: los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
14. Las personas crecen constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender; disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
15. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y ayuden.

En este caso el directivo debe asumir un rol abocado a facilitar y canalizar las condiciones de trabajo que hacen posible que éste se torne intrínsecamente interesante y adquiera un mayor significado. En cierta forma debe reducir su papel de controlador y estricto motivador para asemejarse mucho más al de un coordinador y asesor. El punto crucial de este cambio de perspectiva radica en la tarea misma, verdadera protagonista del funcionamiento de la empresa.

En efecto, la autoridad es un privilegio del directivo pero la tarea a realizar es la mayor protagonista. La superación de las posibles dificultades de las tareas, y también la solución de los problemas que puedan aparecer, son obstáculos que los empleados deben, saben y pueden superar. Bajo estos principios la autoridad se desplaza del control directivo a la autonomía que se le asigna al empleado para que actúe activamente. El directivo desempeña un papel secundario: el de facilitar los requerimientos de la tarea. Ya no indica y prescribe la forma en que se ha de ejecutar (como ocurriría en la corriente tra-

dicional) sino que coordina las tareas, discute su asignación y, sobre todo, procura que sus colaboradores dispongan de los medios para que sus ideas fructifiquen en buenos resultados. Esto requiere una reformulación del contrato psicológico entre la empresa y el empleado. Tanto en la escuela tradicional como en la sociológica se produce la relación de las tareas alentadas mediante incentivos de carácter extrínseco: salarios, prestaciones y prerrogativas sociales. La corriente humanista pretende un intercambio de oportunidades que reporten motivación intrínseca, satisfacción en el trabajo, implicación y desarrollo del autoconcepto. Lo que, como afirma Edgard Schein:

Da lugar a una participación moral más que a una participación calculadora y por consiguiente aumenta también la posibilidad de compromiso con los objetivos de la organización y permite que el empleado sea mucho más creativo al procurar su logro (Schein, 1982, 65).

En definitiva, la corriente humanista conlleva una renuncia total del poder coercitivo y una disminución de los restantes tipos de poder que con frecuencia ejercen los directivos tradicionales. En consecuencia emerge una dirección participativa o cuanto menos un sistema de trabajo, en el que los empleados puedan tomar decisiones e influir en el diseño de sus tareas. Es en este punto cuando se inicia la proliferación de la literatura empresarial que pone el énfasis en el factor humano, la excelencia, la calidad, la implicación y el compromiso. Nos encontramos en la década de los ochenta y en ese momento proliferaron las teorías, investigaciones y técnicas relacionadas con la participación en el trabajo. De la que, como advertí en el Capítulo 2, nos ocuparemos en el que sigue.

La empresa personalizada: participación e implicación de las personas

Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben, también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlas. Pero no dicen lo que saben porque nadie se lo pregunta.

Sokey Antu (directivo japonés, 1987)

COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS EMPRESAS

Los intentos para combatir la enajenación de los trabajadores se produjeron durante las primeras décadas del siglo XIX. Adquiriendo sentido y rigor y superando formulaciones teóricas, a veces rigurosamente argumentadas pero poco convincentes o de difícil viabilidad práctica, a partir del siglo XX; más específicamente pasado el conflicto bélico de 1941. Es, pues, durante la denominada Segunda Revolución Industrial, correspondiente a la fase neotécnica descrita por Mumford (1979), cuando cristalizaron y se impulsaron ciertas posturas críticas de cuyas proyecciones teóricas surgirá el nuevo sistema de relaciones industriales. En este contexto se inician las primeras aproximaciones significativas sobre la participación en las empresas.

Desde los albores de la sociedad industrial, la necesidad de democratizar las organizaciones ha contado con apasionados defensores. Las organizaciones sindicales y socialistas promovieron sus principios, colonias utópicas intentaron su aplicación, manifiestos políticos describieron su alcance y ciertos pensadores presentaron algunos planes al respecto. La orientación común de todas estas tentativas, cualesquiera que fueren sus motivaciones, radicaba en el de-

seo de hacer del principio de la autogestión una realidad en el sitio en el que las personas pasaban la mayor parte de su tiempo. El socialismo, el sindicalismo y el cooperativismo representaron la alternativa a un mundo de pobreza, sufrimiento y explotación. Su objetivo común fue promover alternativas a la alienación y la deshumanización, consecuencia de la grandes empresas industriales, y sentar, a su vez, las bases de una sociedad más justa y de individuos más libres y realizados.

Sin embargo, aparte de la formulación de ciertos planteamientos teóricos, algunas realizaciones cooperativas y algunos casos de colectivización laboral, ocurrió muy poco durante mucho tiempo. Desde entonces y, sobre todo, finalizada la Segunda Guerra Mundial, durante un período de relativa tranquilidad, se multiplicaron las tentativas específicas para alcanzar algún tipo de participación en las empresas. Las razones son muy variadas y complejas. Las hay relacionadas con la eficiencia organizacional, algunas son estrictamente económicas y otras se refieren al desarrollo humano de los trabajadores para proteger y mejorar sus derechos como tales y como personas.

Dos cuestiones habían suscitado un gran interés: el crecimiento económico y la productividad a largo plazo. Ambos fenómenos facilitaron la emergencia de los valores postindustriales, como la realización personal y el control colectivo democrático sobre todos los aspectos de la vida social, que ocuparon un lugar predominante en los ideales de la nueva izquierda de los años sesenta. El resultado fue un cambio en los principios directivos, ajustándose a la conveniencia de una mayor productividad a largo plazo y a la necesidad de una mejor calidad del trabajo y las actividades realizadas en las empresas. Un mejor desarrollo educativo y profesional, el fortalecimiento de los sindicatos, ciertas corrientes religiosas y las conferencias internacionales del trabajo, que propiciaron la creación de la Organización Internacional del Trabajo, terminaron por configurar una nueva situación en la que proliferaron los primeros ensayos serios sobre la participación en las organizaciones.

Los años sesenta representan su inicio coincidiendo con los modelos teóricos de la organización propuestos por la psicología social del trabajo (Brown, 1954), la denominada psicología europea (Friedmann y Naville, 1971) y los modelos humanistas en Estados Unidos de Norteamérica (McGregor, 1960; Argyris, 1964). Las primeras experiencias generaron grandes expectativas. En el contexto de

las empresas muchos esperaron que la productividad aumentaría, tanto en el trabajo como en la sociedad en su conjunto, no sólo por el carácter menos alienante de las tareas sino porque se utilizarían las ideas y talentos de mucha gente. Otros pensaron que una mayor participación atenuaría los conflictos internos, una vez más, tanto en el trabajo como en la sociedad en su conjunto.

En la actualidad raro es el manual relacionado con la gestión empresarial y muy numerosos los trabajos y artículos, que de uno u otro modo se refieren a la participación en las organizaciones. Sin embargo, existe un estado de confusión general en torno a lo que es y lo que significa. Ciertamente, además de las razones antes aludidas e inherentes a su propio desarrollo evolutivo, los investigadores y los estudiosos del tema han contribuido decisivamente a tal estado de confusión. Para Joseph Scanlon, un conocido experto en el tema, reconocido por su famoso plan de participación empresarial, al que ya me referí en el capítulo anterior, se caracteriza por el reparto de los beneficios económicos generados por las innovaciones de los trabajadores que repercuten en un incremento de la productividad. Rensis Likert (1967) la concibe como un sistema comprensivo de organización y management, basado en el uso de los métodos grupales para la realización de las operaciones relativas al flujo laboral, entendiendo la organización como una serie de grupos solapados. Aaron Lowin (1968), autor de una de las descripciones académicas más conocida y comentada del ámbito de la dirección participativa, involucra un sistema en el que los subordinados están implicados en la toma de decisiones con el asesoramiento de sus superiores. En la misma dirección se manifiestan Wall y Lischeron (1977: 38) cuando la definen, más matizadamente, como la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos de las empresas que tiene como base el intercambio de información.

Evidentemente existen otros puntos de vista y otras muchas definiciones. Así, por ejemplo, algunos autores la definen en base a la participación en los objetivos, otros insisten en el proceso de toma de decisiones y otros destacan la importancia de la participación en la solución de problemas. La participación también puede ser la consecuencia de la interacción de diversos valores y es muy diferente según los variados niveles de la organización. Además, puede no ser una entidad única sino la consecuencia de los diversos sistemas organizacionales para enfrentar la jerarquía.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y ESTRUCTURAS PARTICIPATIVAS

En mi opinión, tal diversidad conceptual se debe a dos razones fundamentales, destacadas de entre otras no menos relevantes (como por ejemplo, la multiplicidad disciplinar, la incidencia de variados sistemas de valores y creencias sociales y los sistemas políticos en los que se ubican las organizaciones en las que se pretende implantar la participación) y que son las siguientes:

- a) En primer lugar, la literatura científica abunda en etiquetajes y categorías que solo coinciden en parte y que no llegan a ofrecer una definición global del concepto. En efecto, la participación en la empresa es un término que engloba un todo a menudo dividido en democracia organizacional o industrial, participación del trabajador, dirección o management participativo, auto-dirección y autogestión.
- b) En segundo lugar, parte de la confusión se debe a una incorrecta distinción entre dirección participativa y estructuración participativa. Ambos conceptos son diferentes, no obstante, muy bien podría entenderse que la participación empresarial es el resultado de su implantación conjunta.

Según Michell Crozier (1970), prestigiosa autoridad en el tema y que aquí rescato del olvido resultado de la recurrente tendencia —no siempre apropiada—, hacia las referencias más recientes, existen dos ideas que han incidido sobremanera en el concepto de participación:

- a) Por una parte, ésta puede representarse dimensionalmente. Es decir, como un continuo que varía entre dos extremos antagónicos: la participación y la alienación. La participación indica el grado de integración personal en una tarea con responsabilidad. En tanto que la alienación es la enajenación o desentendimiento personal de la tarea realizada y que se considera como ajena e indiferente al propio sujeto, aún existiendo una relación material. Obviamente, tanto la participación como la alienación absoluta resultan improbables en la práctica real, lo que suele producir situaciones intermedias que se inclinan más hacia un extremo o el otro, generando situaciones orga-

nizacionales en las que participación y alienación suelen coexistir en mayor o menor medida.

- b) Por otra parte, la participación puede entenderse como una delegación del poder. Se corresponde con su distribución tal y como se concibe en el sistema de la economía libre de mercado. Desde esta aproximación los que detentan el poder, empresarios, directivos y mandos intermedios, lo delegan en sus subordinados para la realización de tareas concretas durante un periodo de tiempo determinado.

Una buena parte de la ambigüedad del término es resultado de la falta de concreción de estas dos ideas. Siendo buenas descripciones no acaban de ser suficientemente operativas. Por ejemplo, ¿en qué punto del continuo comienza a ser efectiva su implantación tanto para el individuo como para la empresa? ¿Se delega el poder, la responsabilidad o ambas cosas?

No es extraño, pues, que se afirme que la participación es uno de los conceptos peor comprendidos en el ámbito de la dirección de empresas. Ha sido apreciada por unos, condenada por algunos y utilizada con éxito por otros. En ocasiones, se ve en la participación una fórmula mágica capaz de solucionar todos los problemas de las empresas. Un todo terreno que los directivos pueden emplear sin preparación previa alguna y que traerá consigo una mayor producción y una mejora sustancial de las relaciones humanas. En otras ocasiones, se estima que es una irresponsabilidad directiva o una abdicación de las prerrogativas de los dirigentes. Algunos autores perciben la participación como un truco, con el objetivo de manipular a las personas haciéndolas suponer que intervienen en la toma de decisiones. O, lo que es lo mismo, se emplea para hacer creer a los empleados, sin que lo den por hecho los directivos, lo importantes que son para la empresa cuando en realidad no se ponen los medios para que tal previsión tenga alguna posibilidad de convertirse en realidad.

Henry Mintzberg (1984), al analizar el tema de la descentralización en el diseño organizacional, en su conocido texto *La estructuración de las organizaciones*, se refiere a la gestión participativa, distinguiéndola de la democracia organizativa. La primera es un sistema directivo que se basa, como ya se ha dicho, en la delegación del poder, en tanto que la segunda alude al reparto del poder y su igualación mediante la implantación de estructuras democráticas en las que se

produce una completa descentralización horizontal. Esto es, el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la organización.

Por otra parte, dos proposiciones han motivado el uso de la participación. La primera es de carácter fáctico y se refiere al hecho de que la participación suele producir una mayor productividad. La segunda es básicamente valorativa, menos susceptible de verificación, y es su concepción como un valor: en las sociedades democráticas los trabajadores tienen derecho a participar en las organizaciones que los contratan. En el ámbito norteamericano la polémica se ha concentrado casi exclusivamente en la primera proposición sin que por ello sus defensores no estén comprometidos con la segunda. De hecho, una falta de consideración de las creencias y valores que en la misma se involucran, puede, como ciertamente así ha ocurrido, producir ciertas disonancias entre un funcionamiento organizacional autoritario y un sistema social democrático. Ello conlleva ciertos dilemas éticos o, cuanto menos, una profunda reflexión social y filosófica sobre las empresas, la jerarquía de sus objetivos, sus principios y las ideas y valores de la sociedad en la que operan. Sin embargo, salvo muy contadas experiencias, la tradición occidental más reciente se ha concentrado únicamente en la investigación de los sistemas y métodos directivo-participativos más productivos.

En cualquier caso, la dirección participativa muy difícilmente puede calificarse de democratización estricta. Esta no depende de la generosidad de los que detentan el poder formal, sino que el poder se distribuye de manera constitucional por toda la organización. Charles Perrow dejó esclarecido hace ya bastantes años lo que hoy aún puede seguir siendo una realidad de la mayor vigencia:

El término gestión participativa abarca los *sprays* higiénicos que supuestamente reducen la alienación, pero también está relacionado con la sensación de impotencia. Se consulta a las órdenes inferiores respecto de las decisiones, se las estimula incluso para que tomen las suyas propias en ciertos campos, supeditadas al veto de los superiores. El veto es importante; es como decir que tenemos un sistema de gobierno democrático en el que la gente vota a sus líderes pero supeditados al veto de los que ostentan el poder. Los trabajadores y los directivos pueden expresar sus opiniones, hacer sugerencias y presentar argumentos, y no cabe la menor duda de que ello es sumamente positivo. Se supone, que así el superior toma decisiones mejores, pero sigue siendo él quien las toma (Perrow, 1961: 35).

La dirección participativa puede presentar distintos grados en la delegación del poder y, en consecuencia, también admite distintos niveles en la toma de decisiones y en la solución de problemas. En última instancia, la máxima delegación del poder podría coincidir con una estructuración organizacional participativa y democrática. Sin embargo, la mayoría de las técnicas directivo-participativas no alcanzan a este punto y, en consecuencia, conviene diferenciarlas de lo que, en definitiva, son otras formas de estructuración y propiedad organizacional, sin que por ello sean incompatibles para el desarrollo de la participación ya que no basta una estructuración organizacional democrática para que exista verdadera participación organizacional.

Efectivamente, existe una tradición europea (sin que pueda generalizarse; téngase presente la fuerte influencia del management americano desde los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial) focalizada en el desarrollo de la democracia organizacional que ha recibido abundante atención en Europa y que emerge como un rasgo distintivo en múltiples trabajos e investigaciones. Sin embargo, esta tendencia teórica no ha traído consigo realizaciones prácticas o desarrollos sustanciales. Evidentemente existen excepciones, pero en general la implantación de estructuras democráticas como la propiedad de los trabajadores y los consejos obreros, entre otras aplicaciones, no han terminado por cristalizar en una mayor y certera participación. En todo caso, los múltiples informes desarrollados al respecto presentan resultados bastante contradictorios (Quintanilla, 1987).

A la luz de estos informes, ni el cooperativismo, ni ciertas experiencias de autogestión, ni la democracia organizacional, por sí solas (es decir, sin considerar otras técnicas psicológico-directivas), traen consigo una mejor y mayor participación en las organizaciones, en tanto en cuanto en la toma de decisiones, en la solución de problemas o en el cambio organizacional. Todo ello considerado desde la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores. Únicamente algunas experiencias estatutarias, ciertos avances en la determinación de los objetivos y algunas otras excepciones en organizaciones pequeñas o extremadamente peculiares. En realidad los directivos cooperativistas, elegidos normalmente por sus compañeros, siguen preocupados (reconociendo los avances en la propiedad compartida, un funcionamiento orgánico-democrático y el retorno de los beneficios)

por la participación en las organizaciones sin que éste termine de cuajar en su doble vertiente: autorregulación y responsabilidad-compromiso.

No sería excesivo afirmar que las técnicas directivo-participativas precisan una mayor democracia organizacional, por el momento difícilmente viable cuando la propiedad se circunscribe a unos pocos accionistas o cuando el sector público está mayoritariamente privatizado, tal cual es el caso estadounidense o japonés. En igual medida, la democracia estatutaria u organizacional precisa incorporar técnicas directivo-participativas. Entre otras razones, para no perder su significado y principios programáticos. Aunque aquí la dificultad, siendo menor, estriba mucho más en ciertos prejuicios y una falta de preparación directiva. En todo caso, le reconozco un cierto, aunque intencional, reduccionismo a la anterior afirmación, quizás resultado de mi interés en el tema, experiencias personales e investigaciones. Tampoco soy el único en presentar así el problema; la imposibilidad de implantar una democracia estricta en las organizaciones estadounidenses ha sido puesta de manifiesto por Henry Mintzberg (1984) — un autor de probado prestigio en el tema— y por los grandes defensores de la dirección participativa, como Joseph Scanlon —más preocupado por una participación económica que psicológica—, Aaron Lowin (1968) o Marsahll Sashkin (1982), y el conocido promotor de la Dirección Participativa por Objetivos (DPPO), Peter Drucker, un defensor a ultranza de la centralización horizontal (1957, 1969, 2000).

En cuanto a la necesidad de incorporar la dirección participativa en las organizaciones estatutariamente democráticas y cuyo funcionamiento estructural pretende una igualación del poder, viene haciéndose cada día más perentoria. Por ejemplo, en las cooperativas, solucionados, en parte, sus problemas legales y financieros, preocupa cómo obtener una mayor implicación de los trabajadores y cómo desarrollar su influencia y control organizacional, lo que viene implicando un mayor desarrollo organizacional, desde la perspectiva del entrenamiento y la formación en técnicas de iniciación a la participación. Algo similar está ocurriendo en otro tipo de organizaciones, generalmente públicas, las educativas y las de asistencia y servicios al ciudadano. En casi todas ellas, preponderan principios de funcionamiento democrático que no acaban de promover la deseada participación laboral, escolar o ciudadana.

Sin embargo, ya advertimos antes una cierta limitación en la exposición. Limitación que ha sido intencionada, puesto que sólo se pretende incidir en una perspectiva integradora, que pueda ilustrar el fenómeno de la participación e iniciar lo que puede ser una vía original que permita promover la inquietud de aquellos interesados en el tema. Existen otras vías de aproximación: por ejemplo, el estudio de la participación organizacional bajo la óptica de un solo modelo directivo y/o estructural, según su presencia y características en las organizaciones regidas por modelos económicos liberales o neoliberales, de la Administración Pública y cooperativistas. O según la influencia de las componentes ideográficas, históricas y transculturales.

AMPLIACIÓN Y DEFINICIÓN TENTATIVA

La participación en las organizaciones viene caracterizada por una gran diversidad conceptual y por una, no menor, gama de aplicaciones técnicas; generalmente, de naturaleza directiva. Es esta una observación evidente y que constituye una de las conclusiones esenciales de lo expuesto hasta el momento. En todo caso, conviene advertir que a diferencia de otras aproximaciones, su estudio se ha sistematizado en dos grupos que representan perspectivas diferentes en cuanto a la uniformidad conceptual y al objeto de la participación: su empleo como elemento sustancial del proceso directivo a diferencia de su implicación como substrato estructural y viabilizador de la democracia organizacional. Además, parece influir sustancialmente sobre la conducta organizativa y, cuanto menos, representa una técnica directiva que permite mejorar sensiblemente el desempeño organizacional, la satisfacción en el empleo, así como reducir la alienación laboral permitiendo un mejor desarrollo humano.

Desde la crítica a los planteamientos tradicionales de la participación se han ido decantando un conjunto de ideas que se pueden concretar en las siguientes:

- 1) la necesidad de disipar los mitos existentes en torno al trabajo participativo,
- 2) su consideración como un compromiso, y
- 3) su carácter humanizante.

Efectivamente, la participación en las organizaciones se ha asociado con ciertos mitos y estereotipos que actúan como barreras afectando su potencial evolución y desarrollo:

- a) En primer lugar, el mito de la *edad de oro preindustrial* que concibe la participación como un sueño romántico, propio de las comunidades primitivas, en las que la fraternidad tribal aparecía como un prototipo a obtener.
- b) En un segundo lugar, debe superarse el estereotipo de la *participación afectiva*: aquellas experiencias participativas que se dirigen a los sentimientos, a impresionar la afectividad humana. En palabras de Michel Crozier:

Todo desarrollo de la participación afectiva constituye un retroceso, una ilusión, por tanto en el mundo moderno la participación aceptable debe basarse en un modelo consciente y racional. Consciente, porque sólo en esa medida puede tener la participación un sentido verdaderamente humano; racional, porque únicamente en el mundo de la racionalidad podemos escapar a la manipulación (1970: 22).

- c) Y en tercer lugar, hay que disipar el mito de la *participación regalo* basada en la aceptación de la desigualdad. Según ello, la participación en las decisiones es un regalo directivo o bien es algo que debe ser arrancado por la fuerza a quienes se adueñaron de ese derecho.

Participar suele ser una sobrecarga laboral a veces muy pesada que encierra una merma de las condiciones de comodidad y protección que en general tienen los subordinados. Significa también un compromiso emocional y prestarse a la influencia y críticas de los otros. En realidad, la participación debería ser pagada en dinero, en poder y en oportunidades futuras, porque efectivamente, supone un costo afectivo y racional.

La participación es un compromiso, este es el segundo aspecto a destacar. Es decir, una obligación contraída, el empeño y fortaleza de la palabra dada, por lo que la participación presupone asumir los riesgos y responsabilizarse de los resultados. No es, desde luego, un regalo ni se basa en una crítica sistemática monocorde ausente de alternativas. Es el desarrollo de la creatividad y de la implicación en la toma de decisiones o de cualquier otro sistema utilizado para su apli-

cación. La participación consciente y racional supone terminar con el argumento taylorista de que siempre existe una forma mejor de realizar cualquier tarea (*one best way*) y aceptar la conveniencia de un modelo organizativo flexible y tolerante fundado en la competencia y la flexibilidad. Es, por consiguiente, mucho más que información y diálogo.

El tercer aspecto se refiere a su carácter humanizante, lo que implica, en buena medida, una supremacía de los objetivos no económicos. Efectivamente, una extensión de la participación conlleva algo más que la búsqueda de una eficacia productiva puesto que de lo que se trata es de lograr una mayor humanización del trabajo. Los supuestos para su consecución son ideológicos —políticos, en su amplio sentido—, basados en un sistema de creencias y valores que a su vez promueven una concepción singular del ser humano. Por ello, es un ideal a conseguir, no una premisa de eficacia.

La participación implica la integración activa de los individuos, a lo que se puede añadir el compromiso, la responsabilidad y su carácter humanizante. Sin estos requisitos no hay participación *strictu sensu*; se producen, en todo caso, manifestaciones cercanas, pero nunca formas de participación que, a nuestro parecer, puedan aceptarse según las aproximaciones conceptuales aquí descritas. Por tanto, la integración activa, es decir, la implicación formal y normativa junto a una conducta organizacional activa y responsable, son condiciones primordiales. La participación organizacional depende muy directamente de los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento. Es decir, contempla distintos niveles de acción, diferentes grados que varían según la intensidad con la que el trabajador pueda y desee implicarse en la planificación y control de las organizaciones.

Efectivamente, la participación admite distintos modos o dimensiones que pueden representarse según dos situaciones participativas de distinta naturaleza generalmente contrapuestas (ver más adelante las aproximaciones tipológicas que se proponen). Así se ha descrito una participación formal *versus* informal, una participación *de jure versus de facto* y una participación basada en la igualación de poder *versus* delegación del poder. Además, puede considerarse una participación directa *versus* indirecta y una participación de arriba-abajo (*top down*) *versus* abajo-arriba (*bottom up*). Todos estos modos contri-

buyen globalmente a su conceptualización y caracterización desde muy variados puntos de vista que representan, por separado y conjuntamente, un rico bagaje conceptual adecuado para llevar a cabo aproximaciones operativas, rigurosas e intercambiables. Es decir, estos modos o vías no sólo permiten una representación del concepto, al caracterizarlo y determinarlo en un primer acercamiento, sino que además pueden ser una manera de demarcar las formas de la participación organizacional que se estudian, se investigan o simplemente se tratan en la literatura científica. La participación no es un concepto unívoco, y por lo mismo, no se debe reducir a ideaciones tales como intervenir, contar, o tomar parte en el sistema organizativo. Ni tampoco a nociones operativas sinónimas de informar, opinar, tomar decisiones conjuntamente o delegar. Ni siquiera es revelador el hecho de compartir la propiedad o la totalidad de la gestión de una empresa. En realidad, la participación puede ser todo esto a la vez o solamente parte de ello en un momento dado. Pero, además, también habrá que considerar el modo y las formas en que semejantes procesos son implantados en una determinada empresa, los distintos niveles en que se llevará a cabo. En realidad, admitir la existencia de diferentes posibilidades de implantación a través de distintas vías de planificación y control en las que los miembros de la organización pueden comprometerse exige aceptar muy variados tipos de participación y consecuentemente diversas potencialidades para su introducción en las organizaciones. Lo que relativiza, por otro lado, los resultados positivos o negativos alcanzados por la investigación, según las particularidades que hayan condicionado dicha implantación.

Por este motivo, al hilo de las diversas aportaciones efectuadas en este campo, proponemos idear y definir la participación en las organizaciones como *los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartido*. Es un proceso que irremediablemente ocurre, en alguna proporción, en cualquier empresa o tipo de organización. No puede suceder que el poder no sea compartido en ninguna medida por muy autoritariamente que sea dirigida una empresa. La participación no es un fenómeno de todo o nada sino que se establece según los distintos grados en que el poder puede ser compartido por y entre los empleados de la empresa.

Siempre existen ciertas esferas de influencia que por razones de conocimiento, estatus o prestigio, deben delegarse a una posición diferente a la que ocupa el propietario y/o el gerente de la empresa.

Es casi imposible describir la coordinación de actividades para el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y sus funciones, la jerarquía de autoridad y sus responsabilidades, sin preguntarse quién toma determinadas decisiones, qué métodos se utilizan para resolver los problemas o de qué manera se establecen los objetivos. Además de indagar cuáles son los procedimientos que se disponen en cada caso para su resolución y qué tienen que ver con las personas que están implicadas en este proceso, su margen de maniobra y su capacidad para influir en dicha resolución.

Esta concepción se opone a otra frecuentemente utilizada y que concibe la participación como una intervención estratégica, como un tratamiento o, sencillamente, como una técnica concreta, difícilmente aplicable y que, únicamente, pretende una redistribución en el modo en que el poder está siendo compartido. Por cierto, argumento empleado con mucha frecuencia para desacreditar su uso o, en el mejor de los casos, para restarle importancia. Valiéndonos de un símil, sería igual a declarar que la comunicación en las empresas es muy poco relevante porque no se emplea, ya que aún contando con sistemas para su implantación eficaz las empresas suponen prioritarias otras cuestiones. Así pues, poco o nada habría que decir sobre la comunicación en las empresas lo que, sin duda, sería absurdo.

El concepto de participación se encuentra vinculado con el poder. Katz y Kahn (1977) lo equiparan con la *capacidad de ejercer influencia*. Es decir, una persona tiene poder cuando consigue que otra realice, o no realice, alguna cosa. Pero que, además, lo hace disponiendo de medios coercitivos para ejercer su influencia, sin que importe cuál sea su naturaleza (el uso de la fuerza, por ejemplo). Contrariamente, la autoridad es el uso del poder legítimo, es decir, aquel que se desprende de la ejecución de un puesto que ha sido dotado con ciertos poderes, sea por ley, estatutariamente o de común acuerdo. Esta autoridad, para ser tal, debe ser aceptada socialmente por el conjunto de las personas sujetas a su dominio. Los afectados consideran legítima la influencia en aquellas cuestiones que recaigan dentro de los límites estipulados; entre otras razones, porque interpretan que así está establecido. Pero como, generalmente, no siempre sucede que las órdenes e instrucciones sean obedecidas, se le otorga al que detenta el poder la posibilidad de aplicar sanciones y/o recompensas con el fin de obtener su cumplimiento. Debe entenderse que

aunque estos autores igualan autoridad a poder legal, en el sentido que estableciera Max Weber, a lo largo de este apartado se han dado suficientes indicios de que las fuentes de legitimación son mucho más amplias que las meramente legales, siempre y cuando estén sustentadas en el consenso y la aceptación, sea personal o sea colectiva.

Por otra parte, French y Raven (1971) defienden que la esencia del poder informal reside en aumentar la influencia que de por sí tiene la persona con autoridad, a través de mayores dosis de conocimientos y/o destrezas para conectar con la gente. De hecho, gracias al saber y el carisma que posee un directivo, y que puede ir aumentando a lo largo de su desarrollo profesional, se incrementa progresivamente la probabilidad de que sus propuestas sean mejor y más rápidamente aceptadas por sus subordinados.

El poder legítimo o autoridad que un cargo ostenta, y las recompensas y sanciones que lo acompañan, son justamente iguales en cada nivel jerárquico. De hecho, la jerarquía no es ni más ni menos que el modo en que los distintos niveles directivos van adquiriendo los sucesivos grados de autoridad a través de la pirámide resultante. Sin embargo, es un hecho que la habilidad para influir en los subordinados varía entre los distintos supervisores. La razón hay que buscarla en su diferente capacidad de liderazgo o poder informal, asentada precisamente en su mayor conocimiento o carisma para con sus dirigidos. Ya que si, por otro lado, cambiaran estos, probablemente su cantidad de influencia se vería alterada al mismo tiempo. La fuerza de su contribución no se sitúa en la existencia de unas normas formales asumidas por el colectivo y en unas consecuencias derivadas de su incumplimiento, sino, por el contrario, en sus características individuales y las relaciones interpersonales que moldean su impacto y que se distribuyen independientemente de la posición ocupada.

En consecuencia, tanto el concepto de poder, como el de liderazgo formal e informal, son conceptos bidireccionales que dependen del superior pero también de los subordinados. Es, en esta interacción, donde se clarifica la distinta posición que van a jugar unos y otros. Así pues, cualquier miembro de la empresa puede disponer de esta capacidad de poder o liderazgo, ocurriendo incluso en muchas situaciones que la influencia entre compañeros es más fácil de aceptar que la procedente de los superiores. Aparece de esta forma la figura del líder informal, que tan profusamente ha sido analizada en la literatura científica relativa a la psicología social de la empresa, desde su con-

ceptualización en 1924 durante los experimentos realizados en Hawthorne por Elton Mayo. Por otra parte, las bases en que se sustentan estos *poderes* y sus consecuencias, también son adecuadas para explicar, sin agotar, la influencia que los dirigidos pueden y, de hecho tienen, sobre sus superiores.

Hasta aquí algunos comentarios que clarifican y complementan la definición planteada en líneas anteriores. Pero como hemos podido comprobar también se deben especificar sus rasgos distintivos, poner al descubierto las dimensiones que la configuran y las formas en que se manifiesta. Se trata, en definitiva, de enfatizar su carácter tipológico.

APROXIMACIONES TIPOLOGICAS

Anteriormente ya comentamos la distinción entre dirección participativa y democracia organizacional. Recomendamos allí su integración para una mejor comprensión y posibilidades de aplicación de los procesos participativos. Dejando en este punto constancia de que puede tratarse de la tipología más caracterizadora no insistiré en mayores comentarios para evitar las reiteraciones. Lo que sí debe decirse es que la mayor parte de las taxonomías sobre el tema consideran como fundamental aquella distinción junto a otras consideraciones tipológicas que pasamos a comentar.

Las diferencias y contenidos de la participación formal/informal y la participación directa/indirecta son fácilmente concebibles y apenas presentan ambigüedad. La participación formal se basa en reglas explícitas generalmente expuestas por escrito. La informal se refiere a pactos implícitos o explícitos establecidos verbalmente. La participación directa o indirecta depende respectivamente de que los empleados accedan inmediatamente o por medio de algún tipo de representación democrática a los órganos de decisión.

Algo más compleja es la clasificación que considera el grado de influencia de los empleados sobre la toma de decisiones. Dachler y Wilpert establecieron en 1978 seis niveles:

- 1) No se da a los empleados ningún tipo de información sobre las decisiones que deben ser tomadas.

- 2) Los empleados son informados por la dirección de antemano, antes de que las decisiones sean efectivas.
- 3) Los trabajadores pueden dar sus opiniones.
- 4) Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta durante el proceso de decisión.
- 5) Los empleados cuentan con derecho a veto, ya sea negativamente bloqueando una decisión que ha sido tomada, o positivamente al tener que otorgar previamente su conformidad con la decisión.
- 6) La decisión está completamente en manos de los miembros de la organización sin distinción entre directivos y subordinados.

Estos seis niveles se pueden reducir a cuatro tal y como ampliamente ha argumentado en otro lugar el profesor Tomás Bonavía (1996: 78-83):

1. *Información.* El directivo comunica a sus subordinados noticias, novedades y datos, ofreciendo explicaciones que puedan ser de interés.
2. *Consulta.* El supervisor pide a sus subordinados su opinión ante diversos temas. O también, cuando los empleados pueden hacer sugerencias a sus supervisores sin que estos se las hayan solicitado.
3. *Cooperación.* Directivos y empleados llegan a acuerdos conjuntamente. Esto no significa necesariamente que deban tener en todo momento la misma influencia sino que existe el compromiso de alcanzar una posición u objetivo común, tal y como aparece en el diccionario el término cooperar y que se define como «obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin».
4. *Delegación.* El directivo transfiere a sus subordinados su propia capacidad de influencia, lo que puede hacerse con o sin o limitaciones temporales y en mayor o menor medida.

En lo que atañe a la tarea y desempeño laboral se han propuesto diversas clasificaciones (Quintanilla, 1987). Lo más apropiado es distinguir entre (ver Figura 5.1):

- 1) Participación en el establecimiento de metas, entendida como el grado de implicación de los empleados en la determinación

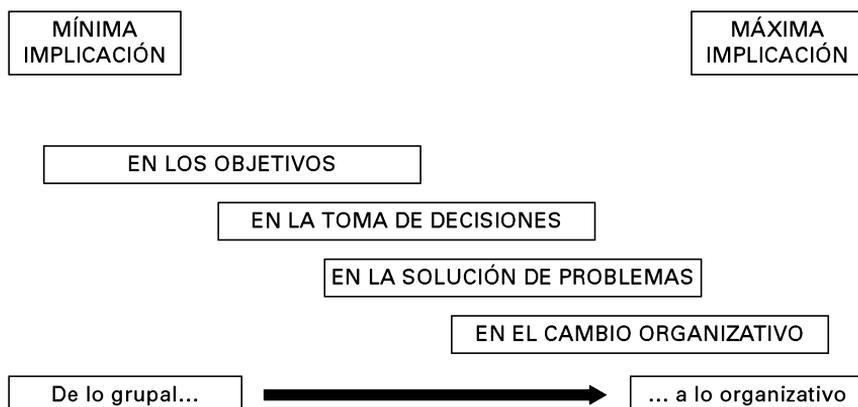


Figura 5.1. Participación y grado de influencia de los trabajadores

de los objetivos a alcanzar respecto de sus tareas y/o los resultados de su trabajo.

- 2) Participación en la toma de decisiones y la solución de problemas. Bien es cierto que, por lo general, ambas denominaciones se utilizan para designar una misma cosa. Sin embargo, la primera, es decir, la toma de decisiones, se relaciona con el proceso de selección a seguir ante un abanico de alternativas claramente definidas, en tanto que la segunda, la solución de problemas, requiere la génesis y conceptualización operativa de las alternativas con la posterior elección de entre las mismas.
- 3) Participación en el cambio. Implicación directa de los empleados en los procesos de desarrollo y cambio organizacional y que suele incluir el establecimiento de metas, la toma de decisiones y la solución de problemas.

Respecto del contenido al que puede ir referido la participación es muy sugerente la propuesta de Spinrad (1984), quien realiza la siguiente clasificación:

- a) Necesidades y problemas esenciales de los trabajadores, como la remuneración, el ambiente de trabajo, los horarios la seguridad en el empleo, la protección contra tratos arbitrarios.
- b) Todo lo relativo al trabajo considerado en sí mismo, como la organización y asignación de las tareas, los métodos de su-

pervisión o la asignación de recursos tecnológicos o de otra índole.

- c) Asuntos de la empresa, tales como la fijación de los objetivos de producción, los sistemas de financiación, construcción de instalaciones, selección de personal e incorporación de nuevas tecnologías.

El esquema de este autor es suficientemente sencillo y evidente para demarcar la esfera de responsabilidad de la participación en relación al contenido del trabajo, aunque se aceptará fácilmente que no siempre es posible delimitar con precisión a qué tipo de contenido pertenece un tema específico. Por ejemplo, la contratación, ¿es un asunto exclusivo de la compañía o lo es del área de las necesidades esenciales de los empleados? Y el entrenamiento o la formación, ¿sólo tienen que ver con el desempeño laboral o son un asunto de especial relevancia para los empleados?

Finalmente, la participación, además de un proceso, es una estrategia interventiva. Existe una considerable cantidad de técnicas directivas cuya principal finalidad es promover un funcionamiento organizativo diseñando estratégicamente intervenciones específicas cuya duración y ámbito de implantación resultan de capital importancia. La duración se determina precisando el intervalo temporal que supone la aplicación de un plan concreto. Conviene distinguir entre las intervenciones y sus implantaciones a largo plazo y aquellas que son muy puntuales, casi experimentales y por lo común asociadas a momentos de crisis. El ámbito queda circunscrito al espacio afectado por la introducción de estos procesos, que puede oscilar entre:

- a) afectar a individuos aislados,
- b) a ciertos grupos de empleados, secciones, departamentos, o
- c) a toda la organización en su conjunto.

En algunas ocasiones este tipo de intervenciones ofrecen resultados inesperados, prematuros y positivos. Entonces se suelen prolongar en el tiempo para constituir nuevos procesos en los que la dirección participativa acaba por integrarse en la cultura organizativa transformando sus principios rectores. Es en este punto donde alcanza una mayor importancia al diseminarse y extenderse, de forma más o menos protagonista, acorde y a través de las tendencias y los

modelos directivos más pioneros, como por ejemplo fue el caso de la dirección participativa por objetivos, más recientemente el marketing interno y la calidad total y como ya está ocurriendo en la gestión de la complejidad y del conocimiento.

ALGUNOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Cabrá suponer que tantos y diversos tipos, taxonomías, modos y procedimientos participativos den lugar a resultados de la investigación igualmente variados y contradictorios, aunque considerados globalmente la tendencia general es generalmente positiva. Los primeros estudios son tentativas escasas y aisladas. Sus antecedentes son reflexiones basadas en la crítica, el debate y la búsqueda de alternativas sociales sin apenas fundamentos teóricos. Se trata de investigaciones sencillas que muestran algunos caminos a seguir, realizadas con la única preocupación de comprobar la existencia de relaciones positivas entre la participación y el rendimiento. Aquélla entendida como una variable independiente de entre otras muchas de las que afectan a éste, que es la variable dependiente esencial del desempeño laboral. Aquélla entendida como la mera exposición de opiniones cuyo principal propósito es reducir la oposición a la autoridad formal. Cabe, no obstante, señalar que, al mostrar la preocupación, aún superficial, por la opinión de los trabajadores se abrieron líneas de pensamiento y reflexión de las que surgieron las primeras investigaciones significativas.

En este sentido hay que destacar los experimentos realizados por Coch y French en 1948 para la Harwood Manufacturing Company, las investigaciones de Morse y Reimer para una compañía de seguros en 1956 y los trabajos de Floyd Mann en 1957 (Quintanilla, 1987), aunque siguieron siendo casos y ejemplos aislados. A partir de la década de los sesenta los trabajos, investigaciones y publicaciones se multiplican abundantemente. De tal suerte que resulta extremadamente difícil ofrecer una revisión detallada de los mismos: el elevado número de investigaciones, la variedad cultural de las intervenciones y la diversidad de temas tratados son sólo algunas de las razones. Una exposición detallada requeriría un espacio exagerado que sobrepasaría el tamaño aconsejable de este Capítulo; además, ya se ha hecho y se puede consultar (Bonavía, 1995).

Existen trabajos de revisión (Blumberg, 1968; Croter, 1984; Salomon, 1996), publicaciones periódicas, estudios de casos, los avances cosechados en el tema según diferentes países, estudios teóricos y muy diversas investigaciones transculturales. Ciertas revistas han dedicado números monográficos al tema y es muy elevado el número de artículos aparecidos en revistas relacionadas con la psicología social y la psicología de las organizaciones. Treinta años de investigaciones, experimentos y publicaciones que han ido propiciando que en la actualidad muchas de las cuestiones sometidas a duda en el pasado hoy ya se den por hechos consistentes. La década de los ochenta del siglo pasado ha sido decisiva. La mayor parte de los modelos y corrientes directivas actuales dan por hecho la utilización de la participación en las organizaciones, convertida, hoy por hoy, en un capítulo imprescindible del management. Ya no preocupa decidir si hay que incorporarla al modelo directivo, ahora es un proceso fundamental de las empresas y lo que hay que decidir es cómo, de qué manera, dónde y cuándo se debe implantar. Hoy es más que evidente la importancia de organizaciones participativas orientadas constantemente a la comunicación y el conocimiento. La participación ha dejado de ser un medio únicamente relacionado con la productividad, es un fin propiciador de organizaciones más eficientes y un componente indispensable de la gestión empresarial. Esto ya no se pone en duda.

Durante las cuatro últimas décadas se ha producido un amplio, consistente y diverso conjunto de investigaciones que vienen a coincidir en que la participación organizacional puede afectar, a muy variados niveles, la conducta laboral y otros aspectos de la conducta en general de las personas. Esta influencia es positiva: más efectividad y satisfacción de los seres humanos, produciéndose, además, un acercamiento diferente en la consideración de las relaciones organizacionales, la filosofía de las empresas y los modelos directivos. En definitiva, una nueva forma de comprender y percibir el lugar y desempeño del ser humano en las organizaciones. El objetivo de este apartado es poner de manifiesto estas apreciaciones seleccionando y comentando tan sólo algunos de los trabajos más representativos.

La sistematización de la investigación en el ámbito que nos ocupa se ha realizado desde variados puntos de vista. Un primer grupo de investigadores ha realizado revisiones que consideran la influencia de la participación sobre algún aspecto de la conducta organizacional. Otro grupo de investigadores, preocupados en operativizar las dife-

rentes vías de la participación y, en consecuencia, conceptualizarla con mayor detalle, han considerado los diferentes tipos de planificación y control en el que los miembros de una organización pueden participar. Bertil Gardell (1980), basándose en lo que él denomina la esencia de la participación, distingue entre:

- 1) autonomía sobre la ejecución del trabajo (nivel correspondiente al puesto de trabajo),
- 2) influencia en la toma de decisiones sobre la situación del trabajo personal (nivel de equipo o departamento), y
- 3) influencia en la toma de decisiones sobre la política directiva (nivel de empresa).

Una aproximación que podría integrar la mayor parte de los aspectos que se aprecian en las anteriores sistematizaciones fue propuesta por Sashkin (1982). Según este autor se pueden identificar al menos cuatro vías diferentes de participación: participación en el establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones, participación en la solución de problemas y participación en el desarrollo e implantación de cambios. Complementariamente la participación puede implantarse de cuatro formas diferentes: con respecto a los trabajadores directamente, en el contexto de la relación directivo-subordinado, en el contexto de un grupo y en la organización considerada globalmente.

Aunque los resultados son diversos y, en ocasiones, contradictorios, una revisión exhaustiva de las investigaciones sobre la participación en la que se contabilizan los resultados y sus consecuencias muestra una acentuada tendencia positiva (ver Cotton *et al.*, 1988 y Bonavía, 1995). Diversos tipos de participación se relacionan positivamente con el rendimiento en 155 de las 216 investigaciones analizadas, siendo 44 las relaciones neutras y sólo 17 las negativas (ver Tabla 5.1).

Podemos afirmar que, por lo general, la participación aumenta:

- 1) el rendimiento,
- 2) la satisfacción laboral,
- 3) el grado de influencia percibida,
- 4) la motivación,
- 5) las actitudes positivas,
- 6) el grado de implicación y compromiso, y
- 7) la calidad del trabajo

Tabla 5.1. *Relaciones entre participación y rendimiento*

VARIABLE / CONCEPTO	+	O	-
TOMA DE DECISIONES	53	6	2
CONSULTIVA	27	4	4
CORTO PLAZO	2	16	4
INFORMAL	39	10	4
EMPLOYEE OWNERSHIP	19	3	1
REPRESENTATIVA	15	5	2
TOTALES	155	44	17

Que disminuye:

- 1) los costos,
- 2) los conflictos y ambigüedad de rol,
- 3) la rotación, y
- 4) el absentismo;

Y mejora:

- 1) la integración social, y
- 2) la calidad de la vida laboral.

Existen, por tanto, relaciones positivas y consistentes entre la participación y sus resultados para la empresa. Pero, ¿cómo afecta a las personas?, ¿cómo afecta a la conducta social? Las teorías del desarrollo personal son las más apropiadas para contestar a estos interrogantes. Dachler y Wilpert (1978) definieron el desarrollo personal como el crecimiento individual hacia una personalidad activa, independiente, autorrealizada, socialmente competente, con metas ambiciosas, valiéndose para ello de las propias aptitudes y habilidades. La participación del individuo en aquellas decisiones que afectan su espacio vital, considerando distintos segmentos de la realidad, es un

mecanismo central para estimular y facilitar el crecimiento, porque ofrece a la persona un sentimiento de eficacia y la motiva para la competencia. Es decir, la motivación surge, en este caso, de la mayor o menor oportunidad y aptitud del individuo para influir y controlar su entorno.

En este sentido el desarrollo personal también puede concebirse como el proceso por el cual la persona adquiere una concepción más extendida, diferenciada y válida del entorno ecológico llegando a estar más motivada y dispuesta a vincularse con actividades que ponen de manifiesto las propiedades que sostienen o reestructuran dicho entorno a niveles de igual o mayor complejidad en forma y contenido. Así pues, si en el lugar de trabajo se potencia el desarrollo profesional y personal, se debe permitir a los empleados aprender nuevas habilidades y ampliar la perspectiva de su mundo. Por eso, para comprender acertadamente el impacto de trabajo participativo en el trabajador adulto, sería importante examinar sus actividades, relaciones y procesos cognitivos no sólo en el trabajo, sino también en otras situaciones no laborales; es decir, en su conducta social y colectiva.

Existen suficientes evidencias que relacionan la participación con la conducta social y el funcionamiento colectivo. Se ha podido constatar que las situaciones de trabajo participativo sirven de contexto para el desarrollo de conductas y actitudes que también se manifiestan en otros contextos, concretamente la familia y la comunidad. La influencia del trabajo participativo es, en este caso, bastante positiva: potencia el funcionamiento psicológico y social de los empleados de forma que los hace más eficaces como esposos, esposas, padres, madres y miembros de la comunidad.

Otras investigaciones (ver Quintanilla, 1987; Bonavía y Quintanilla, 1998, 1999) ponen de manifiesto que la participación en las organizaciones aumenta la autodirección ocupacional de las tareas, incluyendo la complejidad del trabajo; esto puede potenciar el funcionamiento intelectual de los empleados. Otras señalan la adquisición de una nueva habilidad como resultado del trabajo participativo: las habilidades interpersonales, de comunicación, de escucha y en la toma de decisiones. También cambios de actitudes: autoconfianza, el aprendizaje en el valor de la recompensa y la responsabilidad.

Hipotéticamente, la actividad laboral en un contexto participativo debería tener profundas implicaciones para la conducta de los indivi-

duos en ambientes ajenos al trabajo. Numerosos autores han ofrecido descripciones teóricas de dicho proceso por el que el trabajo participativo se generaliza a otros dominios de la vida social de los empleados. Un aprendizaje de ciertas habilidades y nuevas actitudes que se generalizan entre los empleados y que se traducen en conductas en otros ambientes, las propiedades educacionales de los ambientes laborales considerando al trabajador como un adulto que aprende y que es capaz de adquirir nuevas actitudes, valores y habilidades.

Este modelo de generalización posee dos componentes delimitadores. En primer lugar, la generalización viene caracterizada por un proceso cognitivo por el que los empleados ganan nuevas concepciones, actitudes e ideas en un ambiente de trabajo participativo, procediendo a utilizarlas en contextos no laborales. Así pues, la creencia de que la toma de decisiones conjunta produce mejores decisiones se puede transferir a situaciones familiares ajenas al ámbito laboral (Fig. 5.2), como, por ejemplo, decidiendo en pareja el restaurante para la cena, programando un próximo viaje familiar o decidiendo la compra de un electrodoméstico. En segundo lugar, cuando estas conductas se ejecutan en el contexto familiar suelen producir modos de organización diferentes y mejores estilos de interacción.

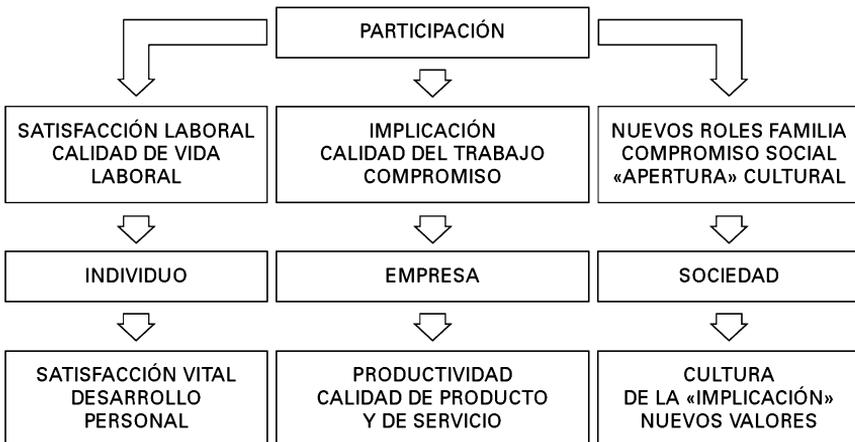


Figura 5.2. *Diagrama de los efectos de la participación sobre el individuo, las empresas y la sociedad*

La mayor parte de las investigaciones realizadas en este área ponen de manifiesto la influencia del trabajo participativo sobre las actitudes y las conductas políticas, la vida cotidiana en familia y las actividades extralaborales. Nada extraño si se tiene en cuenta que:

La teoría de la democracia participativa plantea que la experiencia de la participación, de alguna forma, deja al individuo mejor equipado psicológicamente para emprender la ampliación de la participación en el futuro (Pateman, 1970: 45).

RESULTADOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN ESPAÑA

Aunque pudiera pensarse lo contrario, el interés por la participación y la gestión participativa en España no es reciente. Contamos con cierta tradición que se inicia y desarrolla a lo largo de todo el siglo XX. Son muy numerosas las manifestaciones de carácter cooperativo y la incorporación de la gestión participativa en empresas de modelo mercantil y/o lucrativo que han ido progresando lenta pero continuamente desde la década de los ochenta. Es natural, si se tiene presente que España, durante esta década, se incorpora a la tendencia general de los países desarrollados asumiendo sus tendencias políticas, económicas y empresariales. Y, entre estas últimas, destaca el uso de la participación, la tendencia hacia la importancia del capital humano y la calidad total.

En los últimos años ya son muy pocas las empresas que de una u otra forma no utilizan algún tipo de participación. Así se pone de manifiesto en la excelente investigación llevada a cabo por el profesor Juan Antonio Marín (2001) para la presentación y defensa de su tesis doctoral, dirigida por el profesor Enrique de Miguel. Se consultaron grandes empresas industriales españolas analizando el uso de la participación, sus resultados y su comparación con otros países. La ficha técnica se podría compendiar de la siguiente forma: se enviaron cuestionarios a 861 empresas de las 1.259 industriales que más facturan en España mediante extracción aleatoria, siendo la tasa de respuesta del 21%. La representatividad de la muestra viene determinada por el siguiente perfil de empresas:

- a) grandes, tanto en plantilla como en facturación,
- b) de menores ventas y mayor inversión por operario,
- c) de los sectores de automoción, plásticos, materiales de construcción y construcciones mecánicas, y
- d) sin que hubiera sesgo por provincia, ni titulación de empleados.

Según esta investigación el uso de la participación en las grandes empresas industriales españolas se plantea habitualmente desde un punto de vista instrumental y en decisiones de carácter operativo. Se ha comprobado, además, que la participación directa en grupos de sugerencias proporciona ahorros significativos en los costes y que cuando se utiliza para la planificación y puesta en práctica de cambios organizacionales reduce la resistencia de los operarios, mejorando sus actitudes positivas. Por otra parte, las condiciones que favorecen el uso de la gestión participativa se relacionan estrechamente con empresas que tengan por principio la orientación al cliente, la importancia de ir construyendo un capital humano dirigido a la adquisición de conocimientos, los equipos de trabajo, la presencia de indicadores de satisfacción y rendimiento, el refuerzo de las capacidades de los empleados, el uso de las tecnologías de la información, la gestión estratégica, la colaboración de los sindicatos, la pertenencia de un grupo empresarial caracterizado por la intercooperación y el uso de la certificación ISO-9000 u otras políticas de calidad total.

Las variables que más se relacionan y que mejor parecen explicar la gestión participativa son:

- a) la calidad (75%),
- b) la satisfacción del trabajador (68%),
- c) la atención al cliente (67%),
- d) la calidad de vida laboral (66%),
- e) la productividad (65%), y
- f) la competitividad (56%).

Por otra parte, se producen correlaciones estadísticamente significativas entre la *participación en las decisiones* y:

- a) el desempeño ($\alpha = 1\%$),
- b) la reducción del conflicto ($\alpha = 1\%$),

- c) los resultados percibidos ($\alpha = 5\%$),
- d) la satisfacción con participación ($\alpha = 1\%$).

También entre *la formación y*:

- a) el desempeño ($\alpha = 1\%$),
- b) la reducción del conflicto ($\alpha = 1\%$),
- c) los resultados percibidos ($\alpha = 5\%$), y,
- d) la satisfacción con participación ($\alpha = 1\%$).

Es decir, que la participación en las decisiones y la formación se relacionan estrechamente con factores que afectan muy directamente el funcionamiento de las empresas.

Teniendo presentes los resultados de esta investigación se puede afirmar, como síntesis sumaria, que la situación de la gestión participativa en España, en cuanto a las grandes empresas industriales se refiere, se asemeja bastante a la que se produjo en Estados Unidos de Norteamérica en 1993. Ocho años de retraso no son demasiados. Pero lo más relevante es que esta investigación pone al descubierto que, de proseguir en esta dirección durante los próximos años, serán muy numerosas las empresas que, de una u otra forma, incorporarán la participación como proceso de gran valor en la gestión de la productividad y el desarrollo del capital humano.

AFRONTANDO EL FUTURO

Para finalizar este Capítulo voy a resumir lo que de manera más detallada se ha ido argumentando. Espero con ello que se gane en claridad, pues no se debe olvidar que la participación, además de un proceso organizacional cargado de una fuerte impronta teórica, es, sobre todo, un instrumento de gestión. Por otra parte, esta síntesis puede ser de gran utilidad para comprender su integración posterior entre las técnicas para afrontar el futuro que nos depara la necesidad de abordar la complejidad y la incertidumbre mediante la gestión del conocimiento.

Comenzaremos por los conceptos:

1. La participación en las organizaciones puede definirse como los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartido.

2. Su implantación impulsa el desarrollo intelectual y emocional de las personas haciendo extensivos estos efectos positivos a la empresa y la sociedad.
3. Las personas pueden implicarse a lo largo de un continuo que discurre desde la mínima (alienación) hasta la máxima participación (autogestión). De ahí que en toda organización, de una u otra forma y en mayor o menor medida, exista siempre algún grado de participación. Obviamente, cuanto más cerca se está del extremo autogestión mayor es el grado de participación. Todo esto lo puede ser para un grupo, un nivel, un departamento o la empresa entendida globalmente.
4. Este continuo admite cuatro niveles que varían de menor a mayor grado de influencia de las personas: a) información, b) consulta, c) cooperación y c) delegación.
5. Cada empresa, concebida globalmente, presenta cierto grado de participación. Su evaluación permite su ubicación en uno u otro nivel y en un punto específico de la escala que lo representa. El grado de participación podría, entonces, describirse señalando el nivel que se ha alcanzado y el punto de la escala.
6. Conforme se pasa de nivel y se avanza en el continuo que lo constituye aumenta la complejidad sustantiva del trabajo que se realiza. Aumenta la responsabilidad, la flexibilidad intelectual y el crecimiento profesional. Todo ello repercute activando el sistema e impulsando el tránsito en el continuo y el paso de un nivel al otro (ver Figura 5.3).
7. En algunas casos las intervenciones que de uno u otro modo impulsan la participación en las organizaciones ofrecen resultados inesperados, prematuros y positivos. Entonces se suelen prolongar en el tiempo para constituir nuevos procesos en los que la participación acaba por integrarse en la cultura organizativa transformando sus principios rectores.

Como ya advertimos, es aquí donde la participación alcanza una mayor importancia, ya que suele extenderse de manera más o menos central según las tendencias y modelos directivos más avanzados. Por ejemplo, la tendencia actual más divulgada y estimulante, que es la gestión de la complejidad y del conocimiento. Tal como está ocurriendo con el modelo directivo de la calidad total en la aplicación y desarrollo de aquélla, son imprescindibles los procesos participativos.

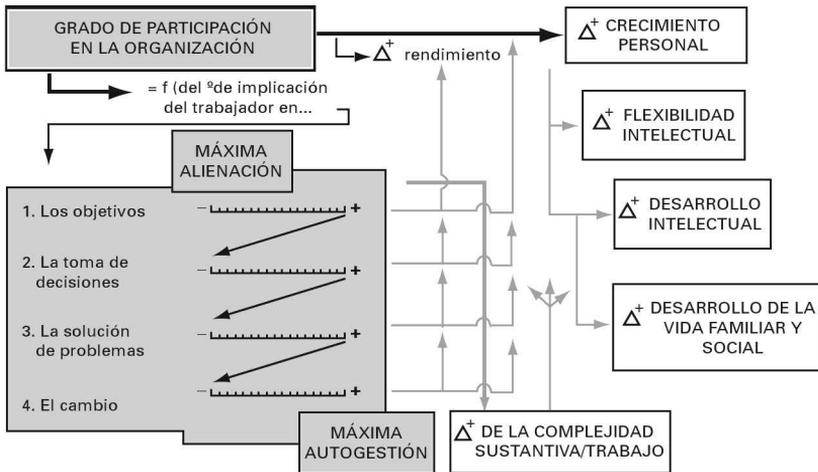


Figura 5.3. *Un modelo de la participación y sus efectos sobre la empresa, el empleado y su vida social y familiar.*

Tanto interesan que se dan por supuestos. Entre otras razones porque, hoy por hoy, es imposible interpretar el hecho empresarial sin admitir la participación de las personas.

La psicología de los recursos humanos junto a otras disciplinas colindantes y fronterizas han ido dejando de manifiesto algunas reflexiones de relevante importancia al respecto. Resumidas podrían componer diez principios directivos que, si se reflexionan, aunque en el pasado parecieron meras utopías, hoy son bien evidentes:

1. La participación más pequeña hace crecer la empresa mucho más que el autoritarismo más grande.
2. Los empleados (todos ellos y ellas) pueden tener buenas ideas, incluso mejores de lo que por lo común se espera.
3. Las relaciones sociales de la empresa (su identidad, su clima y su cultura) se pueden mejorar continuamente.
4. Para la mayor parte de la gente el trabajo puede ser motivo de satisfacción personal y desarrollo profesional.
5. Todos los seres humanos pueden cambiar, aprender y optimizar sus habilidades.
6. Es natural que las personas se equivoquen y que pueden rectificar aprendiendo de sus errores.

7. La calidad del trabajo realizado es directamente proporcional y depende de la calidad del trabajo que realizan los demás y recíprocamente.
8. La mayor parte de los deseos y necesidades de los empleados/as respecto de su trabajo pueden averiguarse y, en general, satisfacerse.
9. Intercambiar y comunicar son procesos consubstanciales de la realidad empresarial y, consecuentemente, deben perfeccionarse continuamente.
10. Definitivamente, hay que escuchar para comprender y no simplemente oír para contraargumentar.

Las nuevas condiciones sociales han posibilitado un trabajador mejor informado y protegido. En ocasiones, más formado y profesionalizado y posicionado de forma diferente ante la organización. Las empresas están evolucionando hacia el compromiso compartido, la integración de los empleados y el diálogo social. Es decir, hacia una política de recursos humanos basada en la satisfacción de las necesidades de los empleados y la personalización de las tareas. A partir de un cierto nivel formativo, de seguridad y renta las personas ya no buscan solamente *ganarse la vida* sino expresar su personalidad y experimentar satisfacción. Por lo general, es el empleado el que decide su grado de implicación y compromiso generando calidad y no simple cantidad. Cuando esto ocurre deja de ser un *ingenuo recurso* del que se dispone tecnocráticamente y es, o debería ser, un interlocutor con el que se debe negociar, un tipo especial de cliente con el que es preciso intercambiar el valor del trabajo, el sentido de la empresa y su forma de gestión.

Los imperativos de control, a los que nos referiremos más profusamente en páginas posteriores, tales como «lo que es bueno para la empresa es bueno para sus empleados», generan estructuras rígidas y piramidales. En ellas las personas son un medio para alcanzar un fin. Suelen ser eficaces a costa de constreñir la creatividad y el desarrollo de la empresa, son coyunturalmente eficaces. Los imperativos de desarrollo, tales como «lo que es bueno para los empleados es bueno para la empresa», propician organizaciones flexibles y horizontales en las que el personal ocupa un nuevo papel. En este caso se prima la calidad sobre la cantidad a cualquier costa. Pero pasar del control al desarrollo exige:

- 1) el convencimiento de que es imposible un trabajo de calidad sin empleados/as de calidad,
- 2) la necesidad de un nuevo estilo directivo,
- 3) la creencia en las posibilidades creativas de los seres humanos, y
- 4) el desarrollo constante de la formación en su más amplio sentido.

En conclusión, una nueva filosofía organizacional encaminada a combatir la rutina, impulsar el cambio, afrontar la complejidad y reducir la incertidumbre. Veremos todo esto en el Capítulo siguiente.

La empresa compleja: La red, la incertidumbre y la cultura de la instantaneidad

Algunos obran y después piensan; aquello más es buscar excusas que consecuencias; otros ni antes ni después. Toda la vida ha de ser pensar por anticipado para acertar el rumbo.

Baltasar Gracián (1601-1658).

HACIA LA EXCELENCIA

En el año 1984 Plaza y Janés publica el libro de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman *En busca de la excelencia*. Nunca antes un ensayo para directivos se había vendido tanto en España en un espacio tan corto de tiempo. ¿Cuál fue la causa? El directivo de los años ochenta, confundido y desorientado ante su nuevo papel en empresas sometidas a cambios constantes buscaba puntos de referencia, reglas básicas del qué hacer y cómo hacerlo. Algunos años antes el imperio empresarial japonés había triunfado —y seguía triunfando— en el mundo de las empresas. ¿Cuál era su secreto? La industria estadounidense acomplejada buscaba nuevas alternativas a una crisis que se había gestado en los años setenta. En España entrábamos dubitativos en la modernidad. La zozobra del directivo español era considerable por cuanto tenía que encontrar su lugar en una nueva sociedad de valores democráticos y solidarios al mismo tiempo que era imprescindible una radical transformación de los sistemas empresariales —caducos y decimonónicos— a la nueva realidad de los mercados y el funcionamiento del comercio internacional.

La década de los ochenta es un periodo de reestructuración económica inducida por la crisis de la de los setenta. Hay diversas interpretaciones sobre las razones de aquella crisis y las formas organizativas empleadas para su resolución. Ciertos autores sostienen que el sistema de fabricación en serie se había agotado y que fue preciso implantar nuevos procedimientos no sólo en cuanto a la organización del trabajo sino además en las relaciones laborales. Se aceptaba la necesidad que producir al menor coste no era ya posible sin el consenso laboral o, cuanto menos, sin el conocimiento de los trabajadores, cada vez más capacitados y especializados para procedimientos de producción a su vez más sofisticados, flexibles, controlados cualitativamente y ajustados a la demanda. Lo que estaba ocurriendo, en realidad, era que un nuevo protagonista había entrado en escena: el consumidor.

En la década de los ochenta comenzamos a oír nuevos argumentos. Por ejemplo: ¿De qué sirve producir mucho si no vendemos en la misma proporción? Este interrogante abrió una brecha considerable en el compendio de principios que habían sustentado la escuela clásica de la administración de empresas. Las leves transformaciones que habían posibilitado los primeros abordajes sociales de la empresa en la década de los cincuenta y, principalmente, en la de los sesenta, fueron motivados por el deseo implícito de producir más y hacerlo mejorando la armonía y las relaciones laborales. En los ochenta se trataba de producir mejor, para lo que fue necesario inducir nuevos sistemas de producción subsidiarios de unas nuevas relaciones en la empresa. En este punto inician su aparición los primeros departamentos de recursos humanos. No deberían haber sido una extensión retocada de las anteriores jefaturas de personal, debieron ser una ruptura. Algo diferente sujeto a una concepción distinta, una reestructuración profunda de los sistemas de producción requería su homólogo en los sistemas humanos de la empresa, y así se hizo, pero fue sólo en parte.

Algunas empresas fueron los ejemplos a seguir para superar la crisis e incorporarse a la transición que se estaba produciendo. Actuaban conforme a nuevas filosofías empresariales y nuevos conceptos inundaron la escena empresarial: excelencia, flexibilidad, estrategia, compromiso, calidad, comunicación interna, formación continuada, *toyotismo*, atención al cliente y calidad total. La literatura empresarial se disparó alcanzando niveles de ventas fenomenales.

Casi de repente todo directivo que se preciara de tal debía leer, instruirse y formarse. Era casi imprescindible conocer, valorar y tentar nuevas formas, estilos directivos y sistemas de trabajo. Debía mejorar sus habilidades, entrenarse e incorporar la formación como un elemento imprescindible en el desarrollo de su carrera profesional. Un cambio en el concepto de empresa que requería una transformación en la concepción del comportamiento de los directivos y, también, un nuevo concepto de directivo y/o dirigente para una empresa en tránsito hacia nuevos horizontes y perspectivas. Una empresa y unos directivos orientados al cambio, al desarrollo permanente.

Como se vio en los capítulos anteriores, lo que había ocurrido venía de lejos. Las grandes empresas de la era industrial fueron distintas a las corporaciones bancarias de la Edad Media. Lo fueron por su conocimiento del medio social y económico en el que tuvieron que desenvolverse. La empresa postindustrial, la empresa excelente debía ser, precisamente, reflejo del medio social, humano y económico de su época. Es decir, diferente. Tan importante como el sistema contable o productivo lo es el sistema de creencias y cada empresa tiene el suyo conformando su cultura. Cuando una sociedad cambia o se ve afectada por transformaciones tecnológicas y sociales, las empresas, si desean subsistir, deben cambiar.

Los años cincuenta representaron el punto álgido de la era industrial. El sueño americano, exportado al mundo industrializado de la época, exigía una producción mayúscula y estandarizada: coches, electrodomésticos, ropa, productos de gran consumo. La respuesta empresarial sólo podía ser provechosa cuando se ajustaba al sistema de creencias general y convenientemente aceptado. Los directivos de los años cincuenta, herederos de la corriente clásica de la dirección de empresas sabían ciertas cosas. Tenían ciertas creencias, principios, reglas y normas para dirigir una empresa eficientemente. La empresa de los años ochenta necesitaba cambiar de perspectiva. Componer nuevos principios, modelos y estrategias directivas. Lo habían anunciado los autores de la escuela humanista de los años sesenta, sin que recibieran mucha atención. En los años setenta los sistemas directivos de los cincuenta ya se habían agotado. Pocos percibieron que las transiciones que entonces comenzaban tenían una fuerte impronta social y humana, muchos creyeron que los problemas estaban en los sistemas de producción. En cierta medida tenían razón, pero un cambio en los sistemas de producción exigía también una modificación en las

creencias respecto del mundo en el que se estaba. Un mundo bien distinto al de la década de los años cincuenta. Autores como Peters y Waterman (1984) dejaron constancia de estos nuevos principios en su famoso libro. Evidentemente no fueron los únicos. Alvin Toffler (1985), refiriéndose a lo que denomina la era superindustrial, señaló sus principios más prominentes:

1. Una vez satisfechas las necesidades básicas la mayor parte de los seres humanos no buscan las mismas cosas en la vida, razón por la cual la recompensa económica no es suficiente para estimularlos.
2. La economía de escala está sujeta a ciertos límites tanto para la empresa privada como para la gubernamental.
3. La información es fundamental e incluso puede que más importante que la tierra, el trabajo, el capital o las materias primas.
4. Transitamos hacia un nuevo sistema de producción artesanal (manual o cerebral) basada en la información y la tecnología; y que los resultados de este sistema no deben ser millones de unidades estandarizadas y acabadas sino productos y servicios confeccionados a la medida del consumidor.
5. La burocracia no es empresa. Cada componente organizativo es modular y prescindible. Cada unidad empresarial cambia recíprocamente afectada por otras muchas. La estructura es flexible (*ad hoc*) y ajustada a decisiones para la elaboración de productos hechos a la medida del consumidor. Las decisiones no se someten a la estandarización.
6. Los avances tecnológicos no aportan necesariamente progreso. Deben someterse a control y adaptarse a las personas.
7. El trabajo puede ser variado y creativo para la mayor parte de los seres humanos. Debe comprometer al empleado, aumentar su sentido de la responsabilidad y estimular su capacidad perceptiva y su buen juicio.

Un conjunto de transformaciones y que aún no han finalizado están cambiando drásticamente las bases y los principios de la empresa de hoy y de ahora. Así, por ejemplo, la calidad y la excelencia son resultado de una gestión basada en la ambigüedad, la incertidumbre y la paradoja. Los sistemas de producción pueden ser excelentes pero

con la condición que lo sean las personas que los deben promover, alentar y coordinar. Por otra parte, el sistema de producción, la extraordinaria cadena de montaje, sirve para muy poco sin directivos eficientes y empleados comprometidos. La productividad debe hacerse contando con las personas y facilitando su autonomía y su iniciativa. Los valores de la empresa han de ser claros y conocidos por todos. Las estructuras deben ser sencillas y el grupo directivo —es decir, el *staff*— reducido. Las empresas deben dedicarse a fabricar *lo que saben hacer* realizándolo cada vez mejor y teniendo siempre bien presentes a sus clientes. En definitiva, las empresas de los noventa son resultado de una nueva forma de entender y organizar la producción y el consumo.

BUSCANDO LA EXCELENCIA... ENCONTRAMOS LA COMPLEJIDAD

Se han propuesto diversos planteamientos para explicar las reestructuraciones económicas de la década de los ochenta. Algunos manifiestan que el sistema de producción en serie se había agotado y finalizado una etapa más de la era industrial. Otros sostienen que la aparición y emergencia de nuevas formas organizativas abrieron paso a una forma diferente de entender el hecho empresarial. A mi parecer la explicación de Benjamín Coriat (1982) es la más sugerente. Su primer libro fue un ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Su título, *El taller y el cronómetro*, anunciaba la mayor revolución de la historia humana. El paso del quehacer artesanal basado en el oficio pacientemente adquirido a un trabajo mecanizado, regulado y controlado por el cronómetro. Su segundo libro fue continuación del anterior, *El taller y el robot* (1990). El robot que sustituye ahora al cronómetro. El cambio es similar al anterior y supone alteraciones muy importantes en cuanto al sistema de producción y al papel de los seres humanos en la empresa.

Ciertamente, lo que está ocurriendo es el resultado de una prolongada evolución. Una evolución histórica en tanto en cuanto a creencias y valores como a la tecnología, su implantación y su uso en y para contextos sociales específicos de esta progresión transformadora. Lo que acontece tras la fabricación en masa y el fordismo es expresión de una transformación histórica de las relaciones entre la

producción y la productividad y, también, entre el consumo y la competencia de la que emerge una nueva cultura empresarial.

En otro lugar (Quintanilla, 1999) he abordado larga y ampliamente la cuestión. Aquí destacaré cuatro de entre sus aspectos más relevantes:

1. La sustitución de la empresa piramidal con estructuras inalterables focalizadas en la producción estandarizada por la empresa horizontal, flexible y estratégica y el reemplazo de la unidad básica de la organización económica individual (empresario o familia empresarial) o colectiva (la empresa y el Estado) por la *empresa red* (compuesta por sujetos y organizaciones) que se modifica constantemente adaptándose al entorno o entornos y los cambios en el mercado. Lo que requiere orientarse hacia la *gestión estratégica en la empresa red*.
2. La evolución de la consideración del empleado como un instrumento pasivo a una concepción por la que se estima, valora y estimula su iniciativa, su autonomía y su capacidad para tomar decisiones.
3. El paso de un concepto de la venta asentando en la oferta y en la necesidad de vender lo que se produce a una orientación basada en la demanda y en producir lo que se vende.
4. La cada vez menor importancia de la sabiduría escrita que se va sustituyendo por el poder del conocimiento selectivo y la emergencia de una cultura virtual y mostrativa. Lo que requiere asumir que caminamos hacia una nueva *cultura de la instantaneidad*.

Estos puntos de análisis se entrecruzan y solapan, no son independientes entre sí. Ni, probablemente, estén todos los que se podrían tomar en consideración. Sí son, a mi entender, los más relevantes. Muestran la multiplicidad y la incertidumbre que los responsables directivos deben afrontar y sentir cuando realizan su trabajo, cuando piensan su empresa. Además, componen un conjunto de tendencias tipificadoras de un proceso de reestructuración económica y comercial. Proceso, por otra parte, que afecta, y afectará, considerablemente la vida de las personas. Se proponen por separado pero convergen entre sí poniendo al descubierto la emergencia de un nuevo modelo de empresa: el del caos y la complejidad.

HACIA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA RED

En 1991 Martina Menguzatto y Juan José Renau publican un manual de notable interés. Supone un acercamiento serio, riguroso y elaborado respecto de los retos y desafíos que depara el futuro de la dirección de empresas. La abundante información académica viene altamente mejorada por el conocimiento próximo y real que el profesor Renau tenía de la empresa española y europea después de largos años de práctica profesional. Su título avanza las tesis y argumentos que son objeto de tratamiento sistemático en las páginas que componen este texto: *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*.

Afirman Menguzatto y Renau que:

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, véase necesaria, al enfoque clásico del management, para responder a las características de la nueva problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar nivel de complejidad (según la ley de variedad requerida) (Menguzatto y Renau, 1991: 16).

Es decir, la complejidad se opone a la simplicidad y la rigidez de los sencillos procesos de la estandarización no permite abordar la multiplicidad de los factores que hoy convergen en la gestión empresarial. Una alternativa se encuentra en la *actitud estratégica* que puede concebirse como un pensamiento empresarial caracterizado por su apertura al entorno, la acción voluntarista, la reflexión crítica de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer, la planificación sistemática y la capacidad para adaptarse constantemente a los cambios tanto internos como externos. Sus principales características son:

1. La adaptación al entorno, protegiéndose de las amenazas provenientes de sus posibles cambios y aprovechando las ventajas que aparezcan.
2. Se trata, por tanto, de rechazar la pasividad y desarrollar una actitud activa y voluntarista basada en el convencimiento de que el futuro se puede prevenir y moldear con las acciones oportunas.

3. Esa actitud voluntarista ha de ser además anticipadora y moldeable. Es decir, abierta al cambio mediante una actitud crítica de la concepción de la empresa presente y de la práctica directiva en curso. Lo que supone la capacidad de cuestionarse lo que se hace y saliendo del marco de la rutina descubrir y poner en marcha soluciones creativas.

Es decir, un pensamiento estratégico que propicie una cultura peculiar y significativa en la que el cambio, la transformación, la evolución y la transición se perciban como un estado natural. La innovación frente al inmovilismo, la flexibilidad frente a la rigidez... el cambio constante. El marco posibilitador se encuentra en la dirección estratégica, que se basa en una metodología que invita a «una reflexión sistematizada y una actitud activa y orientada al futuro» (1991: 118). Se plasma en un marco para las decisiones esenciales de la empresa mediante un sistema de gestión en el que intervienen muy diversos elementos (diagnóstico estratégico, política de recursos humanos, estrategias de crecimiento, planificación y cultura de la empresa, entre otros) interconectados entre sí y que precisan su consideración conjunta.

Pero, sobre todo, la propuesta de Menguzzatto y Renau va más allá. Hay en ella un rechazo de la fatalidad y el determinismo y un encomio de la libertad. También, un elogio del humanismo ya que enfatiza el papel de los seres en la empresa y su capacidad para elegir su futuro, apostando definitivamente por la reflexión, el rigor, los conocimientos y la creatividad de las personas. Tengo para mí que los autores confían en la razón y se oponen al pensamiento único y a la cultura de la postmodernidad. Al así posicionarse nadan contra corriente.

Sin embargo, no se le oculta el lector que ésta es la línea argumental que se ha ido gestando en los capítulos anteriores: la aspiración de una empresa más humana y que promueva valores como el respeto a los demás, la justicia retributiva, la reciprocidad, la ética en las organizaciones y la responsabilidad compartida no se contraponen a las transformaciones que se están experimentando. Antes bien, al contrario, forma parte de las mismas o puede, subsidiariamente, integrarse en ellas. Bien es cierto, no obstante, que hoy y en los próximos años el desenvolvimiento de las empresas se gesta y opera en la red. Escribe Manuel Castells que:

Mediante la interacción de la crisis organizativa y las nuevas tecnologías de la información ha surgido una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional global (1997: 199).

La crisis a la que se refiere ha sido glosada en apartados anteriores; es la de los años setenta. Esta crisis impulsó cambios organizativos que interactuaron con la tecnología de la información. La finalidad de estos cambios fue hacer frente a la incertidumbre aumentando la flexibilidad en la producción, la gestión y la comercialización. Por otra parte, *la nueva forma organizativa* a la que se refiere el autor es la empresa red.

Aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines (Castells, 1997: 199).

Así pues, los segmentos que componen la red son autónomos pero dependen de ella. Además pueden ser partes de otras redes formando parte de otros sistemas de recursos que se dirigen a otros objetivos. Lo expuesto es complejo, pero tanto como evidente. Un departamento de una empresa específica es autónomo aunque, obviamente, dependa de la empresa generando ciertos recursos. A su vez puede estar integrado en una red nacional o internacional en la que opere conjuntamente con otros sistemas de recursos cuya finalidad sea diferente aunque no se contraponga a la de la empresa de la que forma parte. En consecuencia parte de la empresa lo es de una red que actúa consistentemente en la medida en que se compartan los intereses entre los objetivos de la red y los de sus componentes.

En páginas anteriores ya se señalaron las diferencias y similitudes entre organizaciones y empresas y entre éstas y los negocios, y se afirmó que son cosas diferentes. Cabe aquí una diferencia más cuando se analizan las características distintivas de la empresa red. Existen organizaciones cuya principal finalidad es la reproducción de su sistema de recursos; en otras los fines y sus modificaciones alteran constantemente la estructura de los recursos. Según Castells (1977; inspirándose en Touraine, 1959) las primeras son *burocracias*, las segundas se generan para hacer posible una idea, un servicio o un producto, proceso en el que se comprometen personas comprometiendo a otras personas. Estas empresas tienen, además, la capacidad de reorientar sus objetivos y alterar adecuadamente la estructura de sus re-

cursos siendo capaces de generar conocimiento y procesar eficazmente la información. Requieren, por tanto, seres humanos capaces de manejar la incertidumbre, seleccionar la información apropiada y obtener el conocimiento preciso. La innovación y la creatividad se convierten en armas competitivas capaces de producir la máxima flexibilidad para hacer frente a los rápidos cambios culturales, institucionales y tecnológicos. Definitivamente, se adelantan al cambio y operan en el camino que se recorre, alterando el ritmo y adecuándose a la constante variabilidad del mercado.

DE LOS IMPERATIVOS DE CONTROL A LOS IMPERATIVOS DE DESARROLLO

En consecuencia, la importancia de los recursos humanos debería revisarse. La eficacia de nuestras empresas depende muy directamente del grado de preparación de sus empleados; de todos ellos, tanto trabajadores de base como directivos. Si bien es cierto que el interés y la preocupación de los máximos dirigentes empresariales se ha venido poniendo sucesivamente en la producción, la administración financiera, la venta, el marketing, la tecnología y la innovación, ahora la formación e implicación de los empleados se revelan como aquello que hace posible la eficacia de todos los aspectos anteriores. Sin formación es imposible innovar y no es menos complicada la realización final del diseño de un producto o servicio. Aún estando de acuerdo la mayor parte de los interesados en esta posible premisa, lo común es una falta de coincidencia en su interpretación. El sesgo más notable quizás sea el reduccionismo, el que resulta de confundir la formación interna del personal con el exterior de las organizaciones.

Ya no puede discutirse el papel que juega el entorno y/o el mercado para la subsistencia, el perfeccionamiento y el desarrollo de la empresa. Cuando tal principio se ignora el corolario resultante presenta una seria restricción. Se puede enunciar de la siguiente forma: el fin de la empresa es orientar a los empleados hacia una mayor producción, acentuando la cantidad en detrimento de la calidad. El acento se pone en el interior y se ignora que la formación debería ser *de dentro a fuera* y *de fuera a dentro*. Sin que el interés por los problemas estrictamente productivos haya perdido su hegemonía, el

nuevo discurso se traslada hacia los relacionados con la calidad, puesto que la noción de producto se ha sustituido por la triada de producto, servicio y uso, pasando, entonces, de lo cuantitativo a lo cualitativo y de la cantidad a la calidad. No se trata de producir cada vez en mayor medida y a cualquier precio si el resultado no tiene los mínimos niveles de calidad. El interés por el incremento productivo sin restricciones se sustituye por el de la adecuación con las condiciones del mercado. Estas operan como sistema de control de la calidad que se incorporan, debidamente adaptadas, hacia el interior de las empresas. La teoría que ha generado tal cambio de perspectiva se ha convertido en un principio empresarial sencillo y evidente: de poco vale producir más si no se vende en la misma proporción. Todo esto tiene mucho que ver con lo que he denominado los imperativos empresariales.

Los *tradicionales* se orientan a un drástico control sometiendo a las empresas a estructuras rígidas y piramidales en las que la formación (mucho más entrenamiento técnico) y los empleados son un medio para alcanzar ciertos resultados. Se trata de empresas burocratizadas cuya principal finalidad es la reproducción de su sistema de recursos con la mínima alteración posible.

Actúan, implícita o explícitamente, según los imperativos empresariales tradicionales, aquellos que posibilitaron la gran empresa industrial de los primeros años del siglo xx, según las siguientes sentencias:

- a. lo que es bueno para la empresa es bueno para los trabajadores,
- b. lo que es bueno para la empresa es bueno para sus clientes, y
- c. se debe vender lo que se fabrica.

Asumidos por evidentes no parecen ofrecer duda alguna. De esta forma, la preocupación por la empresa es del mayor interés tanto para los dirigentes como para los empleados: su desarrollo y crecimiento los beneficia a todos ellos. Si la empresa fabrica lo hace para sus clientes, también ellos se benefician adquiriendo sus productos, y si no se vende la empresa no obtiene recursos económicos para seguir funcionando. Por tanto, si no se vende habrá que inducir a la compra, si el empleado no trabaja suficientemente habrá que persuadirle u obligarle a que lo haga. Esto es indiscutible, es categórico, es imperativo, lícito y moral. La empresa así entendida aparece como un

mecanismo de producción autónomo que se justifica a sí mismo. Un engranaje similar a una máquina o una imitación de la máquina inalterable y previsible en el que las personas operan cual elementos que no deben modificar el proceso, antes bien, adaptarse a las condiciones de inalterabilidad y previsibilidad. Además todo esto es natural. Son leyes y regularidades que hacen posible el progreso industrial (recuérdese: «La ciencia descubre, la industria aplica, el hombre se conforma»). Por consiguiente, todo debe supeditarse a la finalidad de la empresa, que en el sistema industrial se caracteriza por la producción.

Existen otras formas de entender y concebir las organizaciones y otra manera de formular los imperativos que las presiden, si es que se produjera el caso de que la empresa de hoy debiera supeditarse a cualquier otro imperativo que no estuviera en consonancia con nuestras leyes y nuestra manera de estar y vivir en sociedad. Aceptando, por otra parte, que las empresas son realidades extremadamente complejas, bien se podría admitir que los enunciados anteriores podrían ser, en algunos casos, ciertos y aconsejables pero, casi siempre, parcialmente ciertos y con frecuencia desaconsejables. A mi entender la empresa estratégica en la sociedad red debería tener bien presentes los imperativos de desarrollo que podrían formularse de la siguiente manera:

- a. lo que es bueno para los trabajadores puede ser bueno para la empresa,
- b. lo que es bueno para los clientes puede ser bueno para la empresa, y
- c. conviene fabricar lo que se vende.

De la formulación de estos tres imperativos (que, por otra parte, también pueden utilizarse como principios empresariales orientados a la satisfacción de los trabajadores, los clientes y al desarrollo de las ventas) pueden derivarse algunas de las dimensiones que están caracterizando el concepto de empresa que aquí se glosa. Esto es, aquellas empresas que han sido capaces de superar, o complementar, los conceptos caracterizadores de los imperativos clásicos y que se han orientado al cambio, han promovido una perspectiva dinámica del trabajo, de los trabajadores y de las empresas y han desarrollado métodos estratégicos, directivos, financieros, comercia-

les y productivos, pensando tanto en el momento presente como en el futuro. El cambio que supone pasar del control al desarrollo exige ciertas condiciones. Mas allá de los equívocos y de las discrepancias poco argumentadas la filosofía implícita en tal evolución se concreta en el intercambio socioeconómico y, lo que es más importante, en la creencia de que es imposible un trabajo de calidad sin empleados de calidad, es decir, sin seres humanos maduros, responsables y creativos.

Los imperativos de control, los tradicionales, operan al contrario. Ignoran el entorno, los procesos de intercambio ambiental y aquellos que se producen en el interior de las organizaciones, demandando al empleado una conducta profesional de calidad sin que se le asignen los medios que la hacen posible: un nuevo estilo directivo, la creencia en las posibilidades creativas de los seres humanos y la formación en sus más variadas perspectivas, no sólo la relacionada con el aspecto más material, observable y cuantificable de la tarea, sino además con la componente psicológica de su ejecución. En síntesis, una filosofía que emerge presidida por la constatación de que el producto (dimensión material) y, su mejor asociado, el servicio (dimensión social) deben adaptarse al usuario y no al revés, con el convencimiento de que se vende lo que el usuario desea o lo que, simplemente, compra y utiliza, y lo que compra y usa no es sólo un producto. Es cierto que no siempre el estado de la cuestión pueda describirse de tal forma. En otras muchas ocasiones la presión de ventas, las promociones comerciales, la publicidad, junto con una política de personal autoritaria y directiva, pueden ser eficaces manifestaciones de una manera especial de entender la empresa y su filosofía. Pero, ¿a costa de qué es eficaz?, ¿por cuánto tiempo?, ¿cómo se paga el desgaste?, ¿qué ocurre mientras tanto con la competencia?

Es más que posible que se trate de una deformación del concepto de empresa a la luz de lo que aquí se viene argumentando, o, siendo algo más comedidos, de la que fue y no de la que será o de la que está siendo puesto que tal filosofía no concuerda con las actuales perspectivas del management, que, como hemos podido comprobar, se orientan esencialmente a la estrategia, la flexibilización de estructuras y la optimación de los recursos humanos.

Se podrá discrepar de lo anterior, en todo, en parte o con matices, pero en un mercado cada vez más competitivo, regulado, entre otras

cosas, por las decisiones de los consumidores, las características de los productos y su diferenciación comercial se sitúan en un lugar preponderante. El consumidor puede comparar y comprar eligiendo entre varias marcas, productos y servicios. Es bien cierto que su decisión depende de numerosos factores pero es muy posible que el principal sea la calidad subjetivamente percibida. Esto es, la satisfacción que le produce la compra en proporción directa con el intercambio económico, social o psicológico en que se involucra. Consumidores cada día más escépticos, caprichosos, selectivos y exigentes que buscan servicios de fuerte impronta tecnológica, muy publicitados y con una buena relación calidad-precio. Su presentación, su garantía y su comodidad son las demandas de una sociedad madura, selectiva y con mayor poder adquisitivo, en la que la compra de algo ha dejado de ser una necesidad para convertirse en la satisfacción del deseo y en una actividad lúdica.

Por tanto, la empresa crece y se desarrolla cuando hace de su principio rector la calidad de los productos y servicios elaborados y, claro es, cuando cuenta con personas comprometidas e implicadas sumando tales condiciones en un proyecto que se dispone hacia el futuro. El área de los recursos humanos adquiere así una nueva dimensión, un lugar preeminente para hacer frente a los retos y desafíos que estratégicamente se predicen anteponiéndose a las necesidades del personal y ajustándose a las oportunidades del mercado. Pero puede decirse aún más, admitiendo lo que de exageración percibida o candor intelectual pudiera haber en lo que voy a afirmar: el bienestar social depende muy directamente de lo anterior. Conceptos tales como calidad, autoestima profesional, imagen empresarial, atención y servicio al cliente, excelencia y calidad de la vida laboral no tienen como único fin el mejorar la efectividad de las organizaciones y sus beneficios económicos. Ya son demasiados los voceros que vienen aireando la tan traída y llevada eficacia, acentuando el *cómo* en detrimento del *porqué*. No se trata de ser eficaz o, mejor dicho, de cómo ser eficaz sino de *cuál es la razón* por la que debemos ser eficaces que es algo bien distinto. Gandhi decía: «Ocúpense de los medios y el fin se ocupará de sí mismo».

A mi entender, la razón por la que en las empresas emergen conceptos y técnicas como las enunciadas es cumplir, mas allá de las razones coyunturales y/o empresariales, con alguno de los requisitos del bienestar social; en este caso, el intercambio socioeconómico cada

vez más orientado hacia el servicio recíproco mediante el trabajo bien hecho y este es, por encima de todo, un bien social, concretado en el equilibrio que resulta de servir al prójimo y de que éste nos sirva mediante su trabajo, su creatividad o sus manos. Así pues, aceptar la posibilidad de promover una empresa según los supuestos que componen los imperativos de desarrollo supone superar, entre otras cosas, la *formación apariencia* y resituar la comunicación en un lugar destacable. Porque resulta que, en frecuentes ocasiones, la formación no es más que un elemento de lo que se podría denominar la *cultura de las apariencias*.

¿Por qué la empresa española es tan poco proclive a la formación? Pueden hacerse consideraciones de todo tipo. No obstante, la posible respuesta contiene dos aspectos relevantes. Por un lado, la falta de una cultura empresarial que valore la formación en sí misma; aspecto que ya se comentó en páginas anteriores. Por otro, lo que podría denominarse el *miedo a la formación* que suele manifestarse a través del:

- a) *Miedo a que el personal se vaya*. Debidamente formado recibe una mejor oferta y con la formación y el dinero que ha costado a la empresa se va a la competencia.
- b) *Miedo a que el personal sepa demasiado*. Discuta, argumente, tenga sus ideas y las exprese generando conflictos y discusiones innecesarias e inoportunas.
- c) *Miedo a que el personal sea demasiado teórico*. Haga programaciones y estrategias irrealizables. Pierda su tiempo. No se concentre en la acción.

Un empleado debidamente formado es más eficaz, puede aportar ideas más creativas, resolver conflictos y puntos oscuros respecto de las tareas, mejorar los procedimientos de trabajo y afrontar, con margen de éxito, los retos del futuro. Como por ejemplo, las nuevas tecnologías o los nuevos sistemas de trabajo. Posee, en definitiva, una mayor flexibilidad intelectual para tomar decisiones y resolver problemas. Sin embargo, un personal formado sabe y opina mucho más, es más autónomo y exige, en lógica proporción, a lo que da o a lo que se compromete. Además, una vez hecho el esfuerzo en su formación, generalmente a cargo de la empresa, puede marcharse y, como mal mayor, puede hacerlo a la competencia. Cuando este

aparente dilema se analiza superficialmente y sopesando más los riesgos que las ventajas el resultado suele ser la formación apariencia. Esto es, cuando se decide su utilización se hace la suficiente formación en calidad y cantidad como para incorporarse, en el último momento, a las recomendaciones en las que sucesivamente vienen insistiendo los autores más relevantes del management moderno. Pero, en general, esta formación es insuficiente para alcanzar la finalidad y objetivos que previamente se determinaron. Todo esto es extremadamente paradójico ya que en cierta forma es condicionar de antemano la utilidad de la formación para después argumentar su ineficacia.

Si el caso se produjera tal y como se ha descrito se lograría un control de la situación propiciando un personal formado pero no lo suficiente como para que los riesgos enunciados superaran a las posibles ventajas. El resultado final, desde luego, no es un incremento de la excelencia o la calidad convertidas, por este procedimiento, en simple jerga y en conceptos en los que, pese a que no se diga, cada vez se confía menos.

Existe, por otra parte, mucha confusión conceptual entre comunicación e información, hasta tal punto, que hoy apenas existen diferencias entre ambos conceptos y, sin embargo, las hay. Comunicación proviene del latín *comunicare* que significa «poner en común, estar en relación» y durante mucho tiempo se identificó con comunión, palabra de similar procedencia. Más adelante, durante el siglo XVI, aparece un nuevo sentido por el que se le asocia con la idea de reparto («dar parte»). Efectivamente, esta es la primera acepción con la que figura la palabra comunicar en nuestros diccionarios: Dar participación a otro en lo que uno tiene». No obstante, desde entonces hasta el momento actual se ha venido imponiendo un nuevo significado: el de «transmitir», relegando a un segundo plano las anteriores acepciones. Hoy comunicación es transmisión en su más amplio sentido. Sólo así se explica que trenes, teléfonos y televisión, por ejemplo, sean considerados todos ellos «medios de comunicación». Así pues, ahora, el vocablo se utiliza principalmente como sinónimo de información, perdiendo, en buena medida, su sentido inicial.

Si, por ejemplo, se realiza un ejercicio mediante la teoría del rumor durante un seminario con empleados o directivos para ilustrar los efectos de la información, cuando no es comunicación, es co-

mún y ordinario que el mensaje se deteriore grandemente. Prueben con este:

En la carretera nacional de Valencia a Barcelona en la intersección con la de Teruel se ha producido un accidente en cadena. Ha habido numerosos heridos. La policía de tráfico se personó rápidamente en el lugar de los hechos mientras un helicóptero de fabricación japonesa sobrevoló la zona.

Lean el mensaje a una primera persona y pidan que lo transmita a una segunda y esta a otra tercera y así sucesivamente. Grábenlo con una cámara y hagan entrar y salir a los interlocutores sin que tengan la posibilidad de intercambiar el mensaje en otro lugar que no sea ante aquélla. Verán que en la quinta o sexta persona el mensaje original se ha deteriorado grandemente. Los heridos serán muertos, la policía tardará en llegar y, lo que es más sorprendente —así nos ocurrió a un equipo de consultores hace algunos años—, el helicóptero de fabricación japonesa puede convertirse en que «los japoneses van a construir una fábrica de cerámica en Castellón». ¡Fenomenal! Evidentemente la información se deforma. Esta deformación puede ser motivo de conflictos, tareas mal ejecutadas, miedos o esperanzas infundadas. La única receta aquí es la comunicación, su mejora constante; la retroinformación, su facilitación y su desarrollo continuado.

No conviene confundir informar con comunicar aunque, en apariencia, se perciban como una misma cosa o a pesar de que, erróneamente, se utilicen con similares objetivos. En lo esencial, informar es producir y transmitir un mensaje. Cuando así se actúa, pretendiendo que con ello se incrementa la comunicación, se reproduce el *modus operandi* de los imperativos de control ya que el objetivo de la información es, en este caso, el hacer llegar una orden con claridad, con el convencimiento de que se ha entendido y con la inexcusable justificación, así asociada, de su ejecución. Nada que objetar al respecto. Salvo que, si lo que se desea es hacer prevalecer los imperativos de desarrollo, conviene recuperar un sentido diferente de la comunicación. En este caso comunicar debe ser sinónimo de intercambiar. Es decir, admitir y asumir la posibilidad de cambiar algo: cambiar de idea, de opinión o de punto de vista. La información es al monólogo lo que la comunicación es al encuentro con el otro aceptando previamente su diferencia.

EL MERCADO SON PERSONAS, LAS EMPRESAS SON PERSONAS Y LAS PERSONAS HACEN LA EMPRESA

El ciudadano de finales del siglo XX es un *homo consummator*: un *hombre consumidor*. Las personas adquieren la mayor parte de su papel como ciudadanos, ante sí mismos y ante los otros, a través de un complejo entramado de relaciones sociales, culturales y económicas cuya máxima expresión es el mercado. Lo que el ágora representó en la Grecia clásica y la comunión religiosa y mística en la Edad Media cristiana, lo es el mercado en la sociedad capitalista contemporánea (Alba Rico, 1995). Su principio medular proclama una sociedad libre, de libre iniciativa y de libre mercado. En ella, libre de trabas, el individuo emerge como el único motor capaz de transformar sus condiciones, sus restricciones y sus limitaciones. Pero la sociedad del libre mercado más que libertad es mercado, puesto que las leyes y regularidades económicas del segundo condicionan y determinan una buena parte de la primera. Lo que en modo alguno debería implicar ausencia de libertad mas, por contra, su servidumbre —acomodación, si se prefiere— al mercado.

En efecto, éste es el paraje en el que los seres humanos nos debemos reconocer como ciudadanos libres. Dicho y afirmado con la mayor neutralidad. Es una peculiaridad inherente a la sociedad neoliberal en la que vivimos, que se reproduce no sólo como *neoliberal* sino también como *sociedad*. En ella estamos, en ella nos conducimos y en ella intercambiamos signos y símbolos elaborando categorías de las relaciones que establecemos con nosotros mismos y con los demás. Con todo, el mercado son personas (Chías, 1991). Los consumidores no son *actores pasivos* de este escenario social; el crecimiento económico, los precios, las tasas de desempleo o la inflación son variables que afectan considerablemente nuestra vida cotidiana, nuestro comportamiento social y económico, incluso nuestra salud. Sin embargo, todos aquellos índices e indicadores socioeconómicos pueden verse afectados, a su vez, por cambios en nuestras actitudes y creencias, en nuestros hábitos y costumbres y, claro es, en nuestros comportamientos como consumidores. Transitamos hacia un nuevo concepto de empresa en la que el usuario, los consumidores y los ciudadanos son un punto de obligada referencia.

Los productos deben ser algo más que productos. El servicio algo más que servicio. El uno y el otro guardan relación con el uso y la satisfacción de los consumidores. Sus preferencias, además de demandas, son un acto continuado por el que la satisfacción en el uso afecta muy directamente a la elaboración del producto. Así pues, el contacto con los usuarios, además de la investigación de sus preferencias, debe ser información y comunicación. Más aún, la demanda no lo es todo. Empresa, producto, empleados, tareas, servicio, consumidores, uso y satisfacción constituyen una misma realidad de análisis. Es decir, una red. Ciertamente el mercado son personas pero también las empresas. Personas que dirigen, personas que elaboran productos, personas que los compran. Esta triada conforma la realidad de la empresa, y su finalidad se encuentra en estrecha relación con el entorno económico y social del que forma y parte, y en el que se desarrolla y ayuda a desarrollar. Empresarios, consumidores y empleados son personas con papeles diferentes pero siempre en constante relación y cambio. El directivo es un empleado, el empleado de una empresa es el consumidor de otra y el consumidor de un producto trabaja como empleado en un departamento de la Administración Pública que elabora servicios a los que acceden los demás.

Todo está relacionado entre sí. Desde esta configuración emerge la empresa en constante necesidad de conocer la naturaleza de estas relaciones y de integrarse en ellas. El conocimiento, el rigor, la innovación y la creatividad aparecen como los medios que la hacen posible. De nuevo la complejidad, más compleja, si cabe, si se tiene presente que todo esto también ocurre mientras se dan los primeros pasos de una nueva cultura a la que más adelante prestaremos atención: la *cultura de la instantaneidad*. Los cambios que estamos experimentando son tan caóticos y complejos que es muy posible que de no mediar la reflexión teórica, así como los argumentos y las discusiones, perdamos de vista su alcance y significado.

Desde que vengo practicando la consultoría de empresas, he de confesar que en los últimos años, con menos frecuencia de la que hubiera deseado, he ido percibiendo mucha desorientación cuando lo que teóricamente se expresa se contrapone a lo que parecen ser los principios tradicionales e inalterables del quehacer empresarial. Pero no podría decir que cuando afirmo que es prioritario humanizar la empresa se produzca el rechazo. Al contrario, la cuestión para la mayor parte de los directivos es la duda: ¿Se puede hacer? ¿La gente

está dispuesta a estos cambios? ¿Cómo se hace? Algunos solemos responder que no sólo se puede hacer sino que hay que hacerlo. Lo que hay que hacer es cambiar de perspectiva, variar el ángulo, ser osados, innovar para cambiar pero que lo fundamental no es esto. Lo fundamental sigue siendo considerar a los empleados como personas.

Hemos podido comprobar que desde la Revolución Industrial se ha venido manejando la teoría de que el ser humano es vago por naturaleza, busca obtener el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo y que no desea trabajar. Estos axiomas, verdadera columna vertebral de las creencias del siglo XIX arropadas por el darwinismo social cuya inercia aún es constatable, fueron operativos mientras los trabajadores no tuvieron otra alternativa que comportarse de acuerdo con el modelo. Ahora podemos ver el ardid. Para que funcione hace falta un esquema autoritario. En tanto que lo único que se le pedía al empleado eran actos desprovistos de significado intrínseco, como subir o bajar palancas, colocar el tampón de turno, inyectar un antibiótico o atornillar una polea, el sistema fue eficaz, pues el conducirse como un ser inmaduro no solo era una condición impuesta, imprescindible para los trabajadores si deseaban mantener su equilibrio emocional, sino que además fue una necesidad vital y psicológica acorde con el contexto social y las creencias de la época. Hoy en día, al mismo empleado se le pide que decida la mejor manera de subir o bajar la palanca poniendo mucho cuidado en hacerlo bien que se profesionalice y se forme, sea amable y aleccione a sus compañeros, que decida lo que es más adecuado para sí mismo en conjunción con la empresa y que, definitivamente, sea imaginativo y entusiasta y que cuando ponga tornillos se preocupe de detectar si el motor, por ejemplo, tiene algún defecto que él pudiera solucionar, lógico es que el empleado responda: de acuerdo pero, ¡déjenme ser mayor! O, lo que es más preocupante: soy un niño, Vds. me entrenaron para ello y no puedo, no sé o no quiero cambiar.

Las personas son la empresa. Las empresas necesitan progresar, Evolucionar desde una política de personal escasamente formulada y asumida —o erróneamente aplicada— a una nueva perspectiva de la gestión de los recursos humanos. Asumo que este no es un proceso rápido y que tampoco es fácil. Debería ser una tendencia evolutiva lenta y continua. Asumir que el factor humano es la empresa implica aceptar la relevancia de las necesidades, deseos y opiniones de los trabajadores. Ir asumiendo que el trabajo puede producir al unísono

satisfacción y eficacia implica ensayar nuevos sistemas de trabajo, nuevos métodos de dirección y alentar los procedimientos de diálogo, debate y colaboración.

DEL CONSTRUCTOR DE IMÁGENES A LA CULTURA DE LA INSTANTANEIDAD

En el año 1929 la BBC realizó la primera transmisión pública de televisión. Desde entonces hasta la actualidad una historia que, aún reciente, está repleta de hechos de muy diversa índole pero que casi irremediablemente han venido acompañados de dos tipos de reacciones: la fascinación y la polémica.

La televisión, la pantalla y la cámara no son, desde luego, artefactos que pasen desapercibidos. Ocupan un lugar destacable en nuestras casas y en nuestras vidas, relacionándose muy estrechamente con una copiosa porción de nuestros comportamientos más cotidianos. La televisión es fascinante. Lo es por dos razones: por un lado, porque no alcanzamos a comprender qué es y cómo funciona; por otro, por lo que nos descubre. Una doble fascinación pues, la del televisor como una máquina indescifrable e impenetrable y la de la pantalla que nos revela un mundo en muchas ocasiones inalcanzable pero que podemos vivenciar sentados plácidamente, casi siempre durante todo el tiempo que sea capaz de embelesarnos.

El *constructor de imágenes* de la época en que vivimos es el televisor. Nos pone al corriente de lo que pasa, da la noticia y es el mayor arquitecto de figuras, representaciones, semejanzas y apariencias de las cosas. Es el mayor constructor, porque, entre otras razones, es también el principal medio de comunicación de masas. Estos han evolucionado espectacularmente después de la Segunda Guerra Mundial para ocupar un lugar cada vez más emergente e influyente en el entorno en el que se expresa buena parte del comportamiento de los ciudadanos. Tal influencia contiene, además, dos aspectos caracterizadores y singulares. El primero tiene que ver con el cada vez mayor énfasis *mostrativo*, que no demostrativo, de la comunicación televisiva, resultado de la síntesis con la que se manifiesta y en la que la imagen es lo esencial. Mientras el pensamiento y el conocimiento analizan, la pantalla sintetiza. Pero además, —segundo aspecto— lo que se muestra es cada vez más *virtual* ejerciendo

una influencia sobre el comportamiento social que aún no llegamos a comprender. Entre otras razones porque el proceso apenas acaba de comenzar.

Se trata de lo que algunos autores han denominado el pensamiento visual o cultura del simulacro. Complementariamente, desde una mayor amplitud conceptual, otros lo aprecian como un cambio cultural, una transformación de la sociedad industrial hacia la sociedad red, sociedad relacional o una tercera ola civilizadora que, junto con el ordenador, están transformando nuestro modo de vida, nuestros valores, nuestras mentalidades y nuestra forma de *pensar la sociedad*.

La preocupación por la televisión y sus consecuencias sociales son en sí mismas efectos de aquélla sobre nuestras apreciaciones, emociones y comportamientos. Parecen ser evidencias de un poderoso interlocutor. Un peculiar espejo en el que se refleja nítidamente la enmarañada interacción que mantenemos con nosotros mismos y con nuestro entorno. La televisión puede ser un modo o vía de concernos a nosotros mismos y de obrar en consecuencia. La forma en que la televisión escenifica el mundo representa parte de ese mundo que vamos construyendo y que hemos construido.

Puede que exista cierta disociación entre el mensaje televisivo, mostrativo y virtual, y las imágenes que se generan y las que producen las personas. Disociación que puede explicar, y hasta justificar, el desequilibrio que se produce entre *lo que puede ser y lo que es*. Las personas deben racionalizar y aquilatar esta disociación, incidiendo nuevamente sobre la televisión. Esta afectación e influencia sobre la televisión, casi siempre, se encuentra en estrecha relación con los hábitos, las creencias y los valores de los ciudadanos y estos son, en gran medida, el espejo y reflejo de la televisión (ver Figura 6.1).

No creo fuera de lugar la siguiente cita. Me parece bien ilustrativa. Se escribió en una España que no conocía la televisión. Su autor, José Ortega y Gasset, como en otras muchas cosas, se adelantó al futuro. Puede que no y que, simplemente, advirtiera sobre un mal intemporal: «Pero hay sobre el pasivo ver un ver activo, que interpreta viendo y que ve interpretando, un ver que es mirar». Nuestra cultura, pese a las apariencias, es oral y mostrativa. La tecnología lo hace todo posible y cuando no, queda la magia o la predicción astrológica. En la televisión, la radio y los periódicos aparecen más especialistas y testigos de lo excepcional y lo mágico que de la ciencia o del conocimiento tecnológico. La gente, en general, conoce mucho mejor las ca-

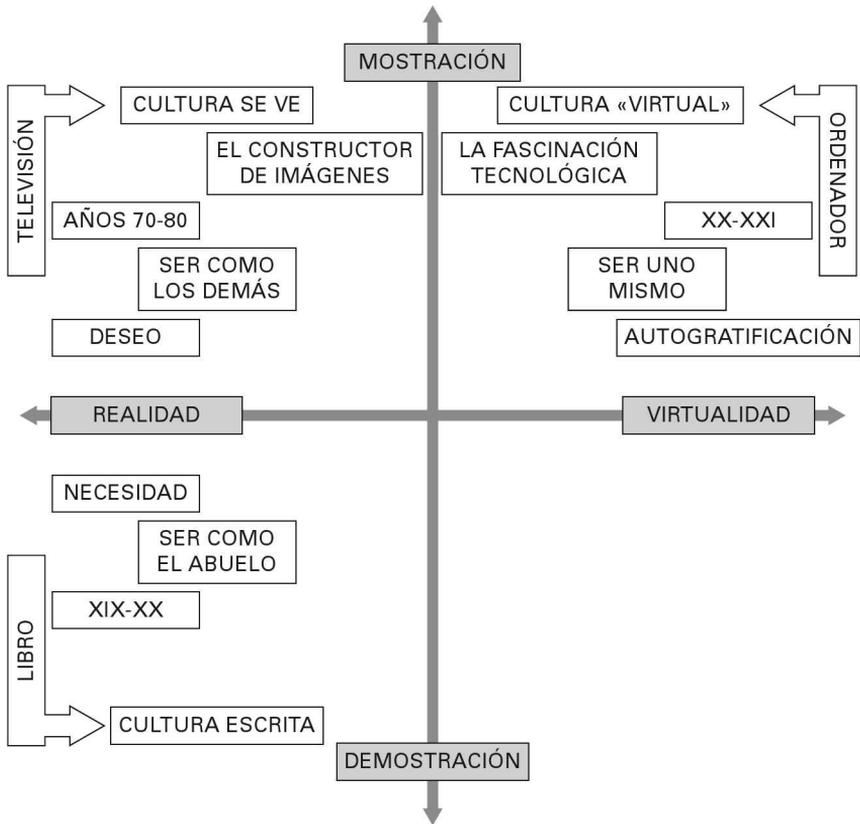


Figura 6.1. *Del libro al ordenador*

racterísticas psicológicas de su signo astrológico y sus incompatibilidades que cualquier ley de la física, la biología o la psicología. Hoy parece más común el deseo de creer en lo imposible que buscar posibles soluciones a lo que no se puede entender. Las investigaciones sobre el «boca a oreja» (divulgado con la expresión «boca a boca») y las teorías psicológicas del rumor ponen de manifiesto que estos sirven para que las personas puedan descargar sus tensiones.

Estos días, mientras voy escribiendo estas notas, al mismo tiempo que aparecen las fotos de un conde que no lo es y una conocida modelo en la cama llenando páginas, acaloradas discusiones radiofónicas y programas de televisión de la más diversa índole, en estos mismos

días, decía, gran cantidad de españoles afirman haber visto lo que nunca ocurrió. Me refiero a la noticia que una agencia estatal ha divulgado a mediados del mes de febrero de 1999. En ella se dice que cuando se emitía el programa *Sorpresa, sorpresa* conducido por Concha Velasco se podía ver a una adolescente en su habitación —en la que con la autorización de los padres se habían colocado cámaras ocultas— a la que se quería sorprender con la intrusión de un famoso cantante. Según la noticia no había habido tiempo para la sorpresa ya que, ante las impúdicas actividades de la adolescente con su perro, la presentadora, azorada, había dado paso inmediato a la publicidad. Cuando se intentaba preguntar a algún espectador directo, este respondía que no lo había visto pero que su primo o su amigo más íntimo sí y que uno u otro eran de su total confianza. La noticia y los acontecimientos que se relatan fueron falsos, nunca acontecieron. Sin embargo se presentó una denuncia en un juzgado español y una buena parte de los españoles, que nunca vieron en televisión ni en ningún otro sitio lo relatado, quisieron creerlo y bien puede que muchos de entre ellos lo creyeran firmemente.

La televisión es un poderoso medio formado por profesionales, en general, altamente preparados. Igual que la prensa escrita y las agencias de noticias. Sin embargo en este caso una agencia estatal, seria y con una larga historia, no ha podido quedar a salvo de lo que en psicología social se conoce como la *teoría del rumor* (Kapferer, 1989). Su difusión depende de la existencia previa de estereotipos, tópicos y prejuicios abriéndose camino cuando satisfacen o contravienen drásticamente ciertas expectativas sociales. Muchos programas de televisión pretenden mostrar o lograr lo imposible. Aunque la mayor parte de los ciudadanos sepan leer la nuestra es una cultura oral en la que se muestran cosas sin ninguna necesidad de demostrar con argumentos las afirmaciones que las acompañan.

La sociedad virtual y mostrativa está sentando las bases de una cultura oral planetaria: autopistas de información, multimedia, entretenimiento y juegos en equipos formados por personas residentes en lugares muy alejados entre sí, correo electrónico, televisión a la carta, multivisión. Pero la pantalla del ordenador es muy distinta a la de la televisión. Por lo general requiere sujetos activos e *individualizados*; reclusos, si se prefiere. Los hijos de la pantalla del ordenador ya no serán —ya no son— los de la televisión. Sus estructuras y procesos cognitivos, mentalidades, conocimientos y ha-

bilidades no son, desde luego, iguales, ni siquiera similares a los que requiere y conforma la televisión. ¿Cómo serán?, ¿cómo son?, ¿qué tendremos que aprender de los niños y niñas del ordenador? De otra forma, ¿cómo los entenderemos? Nuevos desafíos para los educadores, las madres y los padres. Aceleradas transformaciones están alterando y confundiendo nuestra visión del mundo y de la realidad.

Se concretan en un hecho: la creciente disminución de la cultura escrita. Requieren un reto: su reedificación en un nuevo contexto tecnológico y social. El de la instantaneidad. Denominación que utiliza Miguel Siguán para referirse a un aspecto caracterizador de nuestra cultura que vive un momento:

Que ya no será... perturbación del pasado, sino un presente que se apoya y se agota en sí mismo, el reino de la pura instantaneidad (Siguán, 1987: 32).

La cultura oral ha desbordado sus límites extendiéndose indefinida y continuamente. El teléfono, la radio y la televisión han sido el preludio de una nueva cultura, cuya culminación es la conexión entre ordenadores: la inter-red o *Internet*. Interlocutores de todo el mundo intercomunicados en tiempo real tienen acceso entre sí y a la información almacenada en cualquier lugar del mundo, configurando lo que se conoce como la aldea global. Es cierto que los mensajes de la red son escritos y no orales. Pero muy pronto será posible hablar con o a través de la máquina. Esa nueva forma de intercomunicación, no obstante, se aleja en gran manera de la cultura escrita, de la cultura del libro de la que es, en cierta forma, heredera pero muy distinta.

En las sociedades de lengua escrita el saber se expresa y se conserva en libros. Sus rasgos definatorios son la acumulación, la especialización y el progreso. Efectivamente el saber se acumula y se aumenta continuamente. Aún a disposición de todos, no todos lo pueden abarcar completamente. En consecuencia, unos leen y saben de algún tema y otros de otras cosas. Los expertos y los especialistas son fruto de este proceso. Las decisiones se amparan en la autoridad que reside en las instituciones (la Universidad, por ejemplo) y éstas se apoyan en su saber y conocimientos argumentados y formulados por escrito. En la cultura del libro el saber, además de aumentar, progresa. Es decir, en cada presente se sabe más pero también mejor que en el

pasado. Tal y como indica Siguán (1997), la vivencia fundamental de estas sociedades es la historicidad.

Las sociedades de libros viven, generalmente, orientadas hacia su futuro. La Ilustración fue resultado de una sociedad que consagró el triunfo del libro. Su símbolo fue la Enciclopedia, su futuro el progreso. Sin embargo, nuestra cultura de los libros está acabando. Emerge una nueva que toma el relevo y que se orienta al instante, al momento. No entiende ni de futuros ni de pasados. Su signo distintivo es una permanente obsolescencia. Así lo anuncia el aforismo periodístico que afirma que no hay nada más antiguo que el periódico de ayer. La información atrasada ya no sirve, cuenta el instante y el momento en el que resulta operativa.

Todo lo expuesto es de suma importancia para las empresas, realizaciones que se hacen y se orientan hacia su futuro: proyectando actuaciones, planificando operaciones y preveyendo las dificultades. Pero esto ocurre en un contexto cada vez más complejo e incierto. Lo hemos expuesto en este capítulo y hemos comprobado que la respuesta más consistente se encuentra en la gestión estratégica, en la empresa que opera en la red, en la necesidad de promover los imperativos de desarrollo y en el acuciante menester de afrontar la cultura de la instantaneidad por la que, cada vez en mayor medida, el futuro se hace presente y la palabra, la razón y la reflexión se están transformando en mostración, virtualidad e inmediatez. Y, sin embargo, las empresas son personas y las personas hacen la empresa, sin ellas y los conocimientos que almacenan, la empresa de la década cero (la que inicia el siglo XXI y el tercer milenio de nuestra era) es una realización imposible. ¿Con qué principios y técnicas contamos para promover y gestionar los conocimientos y para afrontar la incertidumbre?

La gestión del conocimiento

El hombre es capaz de rectificar sus equivocaciones por medio de la discusión y la experiencia. No sólo por la experiencia; es necesaria la discusión para mostrar cómo debe ser interpretada la experiencia.

John Stuart Mill (1806-1873).
Sobre la libertad.

CAOS, COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE Y CONOCIMIENTO

La incertidumbre y la complejidad son los grandes retos de las empresas de nuestro tiempo. La información basada en datos relevantes y finalistas —es decir, con contenido y significado— es imprescindible para que estos desafíos se vean satisfechos. Los catalizadores y mediadores de este proceso son los conocimientos que, no debemos olvidar, han adquirido las personas y mediante los que indagan, averiguan, investigan y transforman los datos en información precisa, en ventaja y en herramienta competitiva. La nuestra es una sociedad repleta de estímulos, imágenes, datos e iconos pero su significado está mediatizado por los conocimientos de aquel o aquella que los perciben, los organizan y les conceden un contenido elocuente. El saber es la información mediada por el conocimiento; puede parecer redundante, y de hecho lo es, puesto que los conocimientos dependen de la información elaborada según otros conocimientos anteriores.

Las empresas son elaboraciones humanas que se constituyen y comprenden en función de lo que aconteció en su pasado. Son, por

tanto, realizaciones históricas en las que sus actividades actuales se proyectan otorgando contenido a sus aspiraciones de futuro. Pero en la época de la instantaneidad planificar el futuro es asumir la incertidumbre, cada vez en mayor medida retrotraída al presente cotidiano. Las empresas, sujetas a la atenta escucha de lo que ocurre en la sociedad, tienen, para su supervivencia y crecimiento, la ineludible pretensión de ser escuchadas. Este camino de doble dirección es la esencia del quehacer empresarial. Pero esta atenta escucha también debe manifestarse hacia las personas que las conforman y que las construyen en sus desempeños cotidianos. Personas que nacen para cambiar y que van edificando sus saberes y conocimientos en estrecha interacción con otras personas. Las empresas también son, en consecuencia, una interacción de seres humanos que contiene muy numerosas y diversas combinaciones. Todo esto —y otros muchos aspectos que hemos venido glosando en los capítulos anteriores— acontece en un contexto social caracterizado por el cambio acelerado, una persistente innovación tecnológica y un constante flujo de información y datos. Es decir, en un contexto complejo y caótico.

En el saber popular el caos se asocia con el desorden, y así es etimológicamente: caos proviene del latín *chaos* y se define como el estado amorfo e indefinido que se supone anterior a la constitución del cosmos. Sin embargo, aquí se viene utilizando otra acepción que espero se haya ido construyendo mentalmente conforme se han ido leyendo los capítulos precedentes. El Diccionario de la Real Academia de las Ciencias Exactas, Físicas y Naturales lo define como:

El estudio de fenómenos aparentemente sencillos, pero que dan lugar a comportamientos inesperados debido a la confluencia de multitud de causas... Su caracterización más clara es la propiedad llamada *sensibilidad de las condiciones iniciales o efecto mariposa*, que consiste en que, al modificar mínimamente las condiciones iniciales del sistema, se produce una notable variación en los resultados esperados (1999: 150).

Esta definición es muy aclaradora, por cuanto más que insistir en los aspectos cuantitativos del fenómeno lo hace sobre las relaciones que se pueden establecer entre las partes intervinientes. Una mejor comprensión de lo que deseo significar se puede conseguir anali-

zando las diferencias entre complejo y complicado. Lo segundo suele interpretarse como aquello que está compuesto de gran número de partes y que resulta enmarañado y de difícil comprensión. Cuando así se le concibe se adopta una perspectiva cuantitativa por la que lo complicado es la identificación de los elementos que componen aquello que se desea estudiar y comprender. Lo complejo se aleja de esta concepción cuantitativa adoptando un punto de vista más cualitativo; es decir, lo decisivo no es el número de elementos o partes de un conjunto, sino más bien las relaciones entre los aspectos del mismo.

Caos y complejidad siguen caminos paralelos. De hecho, desde la perspectiva de las ciencias sociales es, posiblemente, mucho mejor utilizar la expresión complejidad como similar a la de caos. Eso es lo que haremos aquí, soslayando matices diferenciales que nos distraerían de lo esencial. Lo cierto es que desde las ciencias sociales, hace ya mucho tiempo que se viene insistiendo en la necesidad de la complejidad para poder abordar correctamente sus objetos de estudio. Lo novedoso reside en que hoy, ahora, son también las ciencias de la naturaleza las que reclaman y recurren a esta línea de pensamiento para abordar algunos de sus aspectos y manifestaciones. Efectivamente, en el Diccionario de la Real Academia de las Ciencias Exactas, Físicas y Naturales se afirma que la complejidad es una mezcla de complicación y organización que caracteriza al mundo natural y al mundo humano. Y más adelante se afirma que:

La teoría de la complejidad se basa en que el reduccionismo clásico no proporciona una explicación satisfactoria de los sistemas reales (1999: 213).

Es decir, para comprender lo que acontece en la realidad no sólo es necesario conocer las partes, los elementos o las variables sino encontrar las concatenaciones e interrelaciones entre todas ellas. Y todo esto, ¿para qué? Para predecir lo que ocurrirá cuando altero un determinado elemento o, como es el caso de la empresa, cuando lo hago con más de uno o con muchos. La complejidad es una característica esencial de la empresa actual, lo he descrito y me parece que lo he argumentado suficientemente en la primera parte de este libro. Complejidad que se opera en la red, en la sociedad red y en el contexto de la cultura de la instantaneidad. Las empresas también se

identifican con el crecimiento y el cambio y crecen yendo a lo largo de un rumbo más o menos prefijado. Es decir, gestionan el presente siguiendo una estrategia que se orienta hacia el futuro.

En los diccionarios se afirma que la palabra gestión es la acción o el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El vocablo administrar proviene del latín *administrare* y tiene varias acepciones, de entre las que se pueden destacar las siguientes: 1. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. 2. Dirigir una institución. 3. Ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes. 4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad. 5. Suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa. Por otra parte dirigir proviene del latín *dirigere* y también presenta varias acepciones: 1. Llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. 2. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. 3. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. 4. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. 5. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.

Así pues, realizando una arriesgada síntesis podríamos afirmar que la expresión gestión podría concebirse como:

Hacer diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando y aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

La concepción tradicional sostiene que mediante la aplicación de un conjunto de poderosas herramientas analíticas, es posible predecir el futuro de cualquier empresa con suficiente exactitud y anticipación para establecer, con un alto margen de seguridad, el rumbo estratégico más acertado. Mas... ¿qué pasa cuando el entorno o contexto social es complejo y desordenado?, ¿qué ocurre cuando se pretende establecer una estrategia en la sociedad red y/o sociedad de la información en la cultura de lo instantáneo? Un contexto complejo y desordenado representa, en lo fundamental, la incertidumbre y, sin embargo, las empresas para crecer sostenida y continuamente necesitan cambiar: ¿de qué forma?, ¿hacia dónde?

A tenor de lo argumentado hasta el momento cabrá derivar que lo que aquí se sostiene es que la incertidumbre, manifestación y efecto de la sociedad red y de la información, exige una manera diferente de plantearse la estrategia. Una forma diferente de crecer, de cambiar y de establecer el rumbo a seguir. Ante esta tesitura muchos directivos adoptan una de estas dos posturas (Courtney *et al*, 1999):

1. Subestimar la incertidumbre. Seguir *haciendo lo de siempre*, como si el mundo no cambiara, afirmando que lo que se hizo en el pasado funcionó y que no hay ningún motivo para pensar que no funcionará en el futuro.
2. Sobrestimar la incertidumbre. Dejar al margen la reflexión y el análisis y dejarse llevar por el instinto, el *olfato* o la improvisación.

Estas dos posiciones pueden ser razonables —cada gerente conoce su empresa, sus circunstancias y contingencias— y para muchos lo serán. Para cada cual una será mejor que la otra, sin embargo, existe una tercera posibilidad:

3. Valorar el grado de incertidumbre y aplicar estrategias genéricas según el caso.

Evidentemente para seleccionar esta tercera opción es más que conveniente situarse en la lógica que hemos ido defendiendo en este libro: un mundo, cada día más complejo, que cambia aceleradamente y en el que se desenvuelven personas que para garantizar su adecuación al mismo y para afrontar su extrema complejidad necesitan, cada día y cada vez en mayor medida, más conocimientos y habilidades. Desde esta perspectiva, tres podrían ser las dimensiones a tener presentes para gestionar la complejidad y la incertidumbre:

1. En primer lugar, *la empresa*. Desde la que se debería considerar el *entorno* en el que opera, sus tendencias y su impacto sobre ella, las tendencias de los consumidores en un mundo globalizado y en permanente cambio, su estructura y dinámica frente a ese entorno y su modelo de organización; el que «tienen pensado» sus directivos y aquel hacia el que desean dirigirse.

2. En segundo lugar, *las personas*. Su desarrollo personal y profesional, sus habilidades para manejar situaciones cada día más interculturales, lenguas, hábitos, ritos y costumbres diferentes, sus roles, competencias y conocimientos.
3. Y en tercer lugar, *el cambio*. Su gestión orientada hacia la innovación y la generación de una visión compartida de la empresa en consonancia con la emergencia de las nuevas formas de organización del trabajo.

Analizaremos esta triada a continuación aunque le daremos una nueva configuración. Así, los aspectos relacionados con la empresa y su entorno pueden tener que ver con la gestión de la incertidumbre, los que se asocian con las personas con la gestión del conocimiento y los que lo hacen con el cambio con las técnicas y herramientas que se irán describiendo tras los anteriores. Debo advertir que este enfoque no puede menos que contener cierta arbitrariedad. El lector no debería confundir lo que es un recurso didáctico del discurso escrito, para un mejor comprender, en este caso por asociación, lo que es extremadamente complejo y lo que está constantemente interrelacionado.

GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Es cierto que aún en los contextos sociales más inseguros se pueden encontrar, con la condición de que se dé el tiempo y los medios necesarios, informaciones relevantes y consistentes:

1. En primer lugar, existe un contexto socioeconómico general que viene determinado, entre otras cosas, por las condiciones económicas, la renta *per cápita*, el tamaño y la distribución de la población y su perfil, los cambios en las costumbres y los hábitos sociales producto de las innovaciones que se introducen como consecuencia de los avances tecnológicos y las influencias provenientes de la cultura, su relativismo y sus cambios, los valores, las creencias, los estilos de vida y las políticas de los gobernantes. Debidamente analizado puede ayudarnos a definir la demanda potencial para productos y servicios futuros.

2. En segundo lugar, aún existiendo un elevado número de factores por el momento desconocidos, algunos de entre ellos pueden ser descubiertos, si se realizan los análisis y las reflexiones pertinentes. Como por ejemplo, las características de los resultados tecnológicos actuales, la elasticidad de la demanda para categorías específicas de productos y los planes de expansión de la competencia, junto a su capacidad potencial.

La *incertidumbre residual* es la que queda tras haber realizado el mejor análisis posible. Hugh Courtney *et al.* (1999) afirman que ésta se afronta por la mayor parte de las empresas según cuatro niveles:

1. En el primero de ellos la incertidumbre residual es irrelevante. Los directivos de la empresa llegan a elaborar una previsión suficientemente precisa como para poner en marcha la estrategia más adecuada. Bien es cierto que, en la medida de que todos los entornos empresariales son sustancialmente imprecisos, la previsión será inexacta pero estará suficientemente determinada para establecer el rumbo estratégico más apropiado.
2. En el segundo nivel aparecen varias alternativas o escenarios posibles. En este caso los análisis y estudios realizados no consiguen identificar el resultado, pero permiten el establecimiento de cursos probables. Es decir, es posible estudiar la probabilidad de ciertos acontecimientos que de producirse permitirían predecir su resultado con la exactitud del primer nivel. Por ejemplo, el texto de una ley suponiendo que fuera aprobada y su ritmo en la puesta en práctica.
3. En el tercer nivel aparece un abanico de posibles futuros, sin que podamos conocer la probabilidad de su suceso o, lo que es lo mismo, todos ellos tienen probabilidades similares y/o distintas. No hay escenarios específicos y el resultado puede situarse en cualquier punto del abanico posible; para que fuera previsible sería necesario que alguno, o todos los elementos, de la estrategia acontecieran o se supiera cuándo iban a producirse. Las empresas orientadas a sectores emergentes y/o las que se introducen en contextos sociogeográficos ajenos suelen tener que afrontar este tipo de incertidumbre.

4. Finalmente, el cuarto nivel representa la máxima incertidumbre y ambigüedad. Los elementos y las partes del análisis se intercalan de tal modo que es imposible realizar la más mínima predicción. No hay abanico de resultados posibles, ni escenarios, ni cursos probables de previsión. Las situaciones de este tipo son poco frecuentes y con el tiempo basculan hacia alguno de los niveles anteriores. Sin embargo, existen. Hugh Courtney *et al.* (1999) describen, como ilustración imaginaria, el caso de una empresa de telecomunicaciones que cuando ha de decidir si debe competir, y cómo ha de hacerlo, en el mercado de emergente de los productos de consumo multimedia, debería considerar la tecnología, la demanda y las relaciones entre proveedores de *hardware* y su contenido. Estas variables inciertas pueden actuar de un modo tan imprevisible que resultaría imposible identificar, siquiera, un abanico de escenarios factibles. Así las cosas, aún aceptando lo difícil que puede resultar tomar decisiones estratégicas bajo las circunstancias de este nivel, también conviene advertir que su concurrencia suele ser transitoria. Se trata, entonces, de disponer de sistemas de observación y vigilancia que adviertan sobre posibles alteraciones y su desplazamiento hacia el resto de los niveles descritos (ver Figura 7.1).

Además de los diferentes niveles de la incertidumbre las empresas pueden adoptar diferentes posturas y maniobras estratégicas:

1. *Configurar*. Estas empresas aspiran a ser líderes. Se orientan hacia estructuras que ellas mismas conciben creando nuevas oportunidades en un mercado estructurado por elementos estables de incertidumbre de nivel 1.
2. *Adaptarse*. Las empresas que optan por esta postura estratégica aceptan la estructura del sector y su evolución como un hecho inevitable y sobre el que no pueden o no quieren influir. Su principal objetivo es reaccionar ante las oportunidades que aparezcan en el mercado. Frente a una escasa incertidumbre optan, sencillamente, por decidir dónde y cómo competir. Cuando la incertidumbre aumenta sus estrategias se fundamentan en la observación, la vigilancia y la capacidad para percibir las evoluciones del mercado y así responder rápidamente.

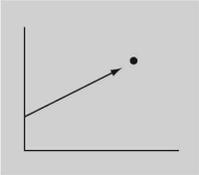
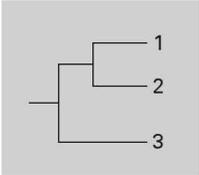
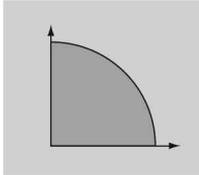
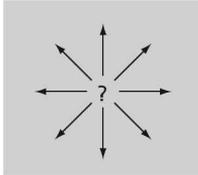
NIVEL 1	NIVEL 1	NIVEL 1	NIVEL 1
FUTURO BASTANTE CLARO	FUTURO ALTERNATIVOS	FUTUROS EN ABANICO	AUTÉNTICA AMBIGUIDAD
			
Una única previsión suficientemente precisa para determinar la estrategia	Unos cuantos resultados específicos que definen el futuro	Un abanico de posibles resultados sin escenario natural alguno	Sin base alguna para preveer el futuro
Herramientas tradicionales de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las decisiones • Teoría de los juegos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de la demanda latente • Previsión de la tecnología • Planificación de escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Analogías y reconocimientos de pautas • Modelos dinámicos no lineales

Figura 7.1. *Los cuatro niveles de la incertidumbre (adaptado de Courtney et al., 1999)*

3. *Reservarse el derecho a participar.* Puede que se trate de la postura más apropiada para afrontar situaciones de los niveles 2 y 3. Se trata de realizar inversiones en el mejoramiento de la empresa (tales como la formación del personal, la obtención de información, estructura de costes, demanda de los potenciales consumidores y relaciones con los proveedores) y esperar que el entorno disminuya su incertidumbre para formular la estrategia más adecuada.

Cada uno de los cuatro niveles de incertidumbre puede relacionarse con estas tres posturas y maniobras estratégicas. Sabemos, por ejemplo, que cuando el entorno es altamente previsible —nivel 1— la

mayor parte de las empresas optan por la adaptación. Una postura configuradora sería muy arriesgada ya que se aumentaría la incertidumbre residual en un mercado conocido y previsible. En los niveles 2 y 3 las empresas intentan reducir la incertidumbre o crear un orden a partir del caos y/o la complejidad; en consecuencia, es frecuente que opten por una postura estratégica basada en la configuración. Con matices, ya que la configuración suele adoptar formas diferentes según sea el nivel 2 ó el 3. En el primer caso se pretende lograr un resultado específico de entre los probables. La configuración en el nivel 3 se hace intentando desplazar el mercado en una dirección general ya que sólo es posible identificar el mercado en un abanico de resultados posibles. La dificultad para gestionar las potenciales alternativas en las situaciones del nivel 4 suele llevar a los directivos a optar por maniobras de adaptación ya que la configuración y el reservarse la participación suelen ser demasiado peligrosas. Cuando se opta por la adaptación en el nivel 4 lo que se suele hacer es invertir en capacidades y habilidades organizativas.

Descritos los niveles de la incertidumbre y las diferentes posturas estratégicas restaría ahora describir algunas de las herramientas que se pueden utilizar para gestionar la incertidumbre, si principal finalidad es descubrir el nivel de incertidumbre con el que la empresa debe operar para establecer su estrategia y afrontar su futuro.

ABORDANDO LA INCERTIDUMBRE: TEORÍA DE LOS JUEGOS

Con esta denominación se conoce el cuerpo de conocimientos que inició John von Neumann en la década de los cuarenta, quien en los años precedentes se había ocupado en investigar la estructura matemática de los juegos. Conforme sus estudios tomaron forma este autor advirtió que ciertos teoremas matemáticos podían aplicarse a la economía, la psicología, la política y algunos otros dominios. Junto con el economista Oskar Morgenstern, publicó en 1944 los resultados de sus análisis en el libro *Theory of games and economic behavior*, recibiendo por sus aportaciones el premio Nobel de economía.

Según Poundstone (1995), para von Neumann, mucho más que una teoría de los juegos, se trataba de una teoría de las estrategias, puesto que en los juegos reales no existen soluciones prefijadas que

puedan descubrirse mediante el cálculo —como por ejemplo, el ajedrez, que no es un juego representativo de lo que von Neumann propone— sino interacciones entre personas. En el mundo real aparecen constantes dilemas y alternativas estratégicas para su resolución.

La vida real consiste en echar faroles, en llevar a cabo pequeñas tácticas para engañar al otro, en preguntarse qué va a pensar el otro qué voy hacer. Y sobre este tema se ocupan los juegos de mi teoría (transcripción de una conversación entre von Neumann y Jacob Bronowski, en Poundstone, 1995: 17).

En la teoría de los juegos se estudia la oposición entre jugadores que reflexionan y que tienden al engaño entre sí. Suponiendo que los jugadores fueran completamente racionales nos encontraríamos con una rama de la lógica matemática, de lo contrario nos adentraríamos en el dominio de la psicología. En todo caso lo que se pretende es analizar e investigar las situaciones conflictivas que se producen en el transcurso de un juego cuando uno de los jugadores debe tomar una decisión sabiendo de antemano que los demás participantes, fuera uno o muchos más, también toman decisiones. Entonces el resultado del conflicto está determinado, de algún modo, según el conjunto de decisiones realizadas por el conjunto de jugadores. Por consiguiente, la principal característica del juego es la exigencia de *tener bien presentes a los demás*. Hay que situarse en su posición y procurar reaccionar a sus actuaciones, y si fuera posible, anticiparse a sus comportamientos. De ahí que lo esencial sea descubrir y comprender el comportamiento de las personas en situaciones en las que sus ganancias son dependientes entre sí.

Existen dos tipos de juegos. En el primero de ellos los jugadores siguen unas normas/reglas de compromiso, especificadas con antelación. Cuando así se actúa aparece el siguiente principio: *toda acción provoca una reacción*. Pero, esta reacción no tiene por qué ser opuesta y de igual intensidad. Se producirán ciertas reacciones que el jugador deberá enjuiciar y valorar para anticipar su propia reacción. Es decir, teniendo presentes las posibles reacciones del resto de jugadores, razonar retrospectivamente para ingeniar acciones que al ponerlas en marcha en un momento dado permitan erigir el rumbo a seguir y los objetivos a los que se desea llegar. Los conflictos en el ámbito empresarial pueden estudiarse como «juegos» sujetos al anterior principio. Así, por ejemplo, cuando dos organizaciones pretenden

exportar siguiendo el mismo circuito de distribución haciéndose la competencia, o cuando se debe decidir la fecha del lanzamiento de un nuevo producto sabiendo, o no sabiendo, que la empresa competidora directa está analizando la misma posibilidad. En ambos casos se implican estrategias sutiles de adivinación de las intenciones de los otros que según von Neumann y Morgenstern pueden ser estudiadas con precisión.

Existen, en segundo lugar, los juegos libres de reglas, en los que se generan relaciones sin limitaciones y condicionantes normativos. El principio es en este caso: *no se puede extraer del juego más de lo que se aporta*. En el ámbito empresarial la consecuencia es obvia: no se puede tomar más del valor que se añade. Puesto que, por lo general, intervienen varias empresas, el valor creado por todas ellas es el máximo posible a obtener por una por sí sola, suponiendo que el resto se retiraran.

Desde la publicación del libro de Neumann y Morgenstern la teoría de los juegos ha ido progresivamente alcanzando gran audiencia y uso, tanto por parte de los psicólogos como los economistas, los investigadores sociales y los estrategas militares. Estos últimos fueron los primeros en otorgarle importancia cuando se constituyó la organización RAND (prototipo de reserva de intelectos), que nació a instancias del Ejército del Aire de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial. Von Neumann participó como consejero y su principal finalidad fue llevar a cabo análisis estratégicos sobre la guerra nuclear entre continentes. En 1950 Merrill Flood y Melvin Dresher, ambos investigadores de RAND, concibieron un juego simple y desconcertante que Albert Tucker, consejero de RAND, lo bautizó con la denominación de *dilema del prisionero* y que pronto adquirió gran fama por tratarse del conflicto más quimérico posible, un rompecabezas intelectual que aún hoy nos deja desconcertados. Su fortaleza estriba en que además de poseer una estructura matemática concreta es un problema que puede plantearse en la vida real. Poundstone lo describe así:

Se detiene a dos componentes de una banda criminal, que son encarcelados. Cada prisionero está aislado, sin poder hablar o intercambiar mensajes con el otro. La policía reconoce que carecen de las pruebas suficientes para condenarlos por la acusación principal. Por tanto piensan sentenciarlos a los dos a un año de prisión, bajo un cargo menor. Pero a la vez, el jefe de policía ofrece a cada prisionero

un pacto digno de Fausto. Si testifica contra su compañero, será libre, mientras que el otro será condenado a tres años de prisión, acusado por el cargo principal. Pero ahí trampa... Si los dos prisioneros testifican el uno contra el otro, se condenará a ambos a dos años de prisión (en Poundstone, 1995: 175-176).

Los dos prisioneros disponen de un corto periodo de tiempo para tomar su decisión, sin que puedan comunicarse entre sí y sin que conozcan la decisión del otro, hasta que se haya hecho de forma irrevocable. A cada prisionero se le hace la misma propuesta. La única manera de que ambos ganen —quedando libres— es cuando ninguno de los dos confiesa; cualquiera otra de las alternativas implica la condena de dos años para ambos o la de tres años para uno de ellos quedando el otro libre. Así pues, la mejor manera de que «todos ganen» es la confianza y colaboración conjunta. Precisamente esa es la versión del juego para directivos: un juego amistoso cuya principal finalidad es demostrar la eficacia de la cooperación. Imagínese que se encuentra en un casino en el que juega al dilema del prisionero con un contrincante; un compañero de trabajo, por ejemplo. Si ambos no confiesan —es decir, cooperan entre sí— ambos ganan 2 créditos. Si uno coopera y el otro no —es decir, deserta—, el primero gana 3 créditos y el segundo pierde 1. Y si los dos desertan pierden ambos 2 créditos. En el transcurso del juego —no olvidemos que se trata de un juego para directivos empresariales que asumen un rol ficticio— cada participante va siendo informado de lo que va haciendo el otro a lo largo de un número determinado de turnos. Se pueden establecer negociaciones y pactos entre un turno y otro, produciéndose muy diversas circunstancias y contingencias que siempre —e inevitablemente, hasta el momento, tras muy diversos cálculos probabilísticos y, no menos, reflexiones teóricas de índole matemático— ponen de manifiesto que la única manera de que «todos ganen» es mediante la colaboración. Lo contrario puede implicar una ganancia eventual de uno de ellos pero nunca la de los dos, que es, en definitiva, la situación óptima para la máxima eficacia.

En la base de estos dos principios subyace un cambio de perspectiva: trasladarse desde el egocentrismo al alocentrismo. Muchas personas conciben el juego centrándose en *su propia posición*; sin embargo, la principal enseñanza de la teoría de los juegos es haciéndolo sobre la importancia de *los otros* (Barndenburger y Nalebuff, 1999). Al asumir esta línea de pensamiento los directivos de

una empresa pueden descubrir que las probabilidades de alcanzar sus logros aumentan generando una situación en la que *todos ganen*, contraria a la que que, erróneamente, defiende que *para que yo gane alguien debe perder*. Expuesto de otra forma: las empresas deberían tener bien presente que el juego se puede cambiar introduciendo la cooperación y que no siempre las formas competitivas son las mejores.

LA INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA LATENTE

Otra herramienta para reducir la incertidumbre es la investigación de la demanda latente y que se relaciona muy estrechamente con la investigación de mercados. Las empresas requieren una gran cantidad de información para poder elaborar sus estrategias y así llegar a sus consumidores y usuarios. Información referida, sobre todo, a los servicios existentes, su aceptación en el mercado, las opiniones y actitudes que despiertan en el consumidor, la evolución del mercado y a la eficacia de sus acciones de comunicación (Quintanilla, 1999). Su objetivo principal es pues asistir a la toma de decisiones directivas, sustituyendo, en gran parte, la improvisación por la relevancia de los datos obtenidos, tanto en su dimensión cuantitativa como cualitativa. Aunque la seguridad absoluta no la puede garantizar nunca, la investigación de mercados sí puede reducir los riesgos y contribuir de este modo a reducir la incertidumbre o, cuanto menos, conocer su nivel y los potenciales rumbos a seguir en la consecución de los objetivos empresariales.

Además de las anteriores existen otras herramientas no menos importantes. Tal es el caso de la *planificación de escenarios* que, asistida por las bases de datos, la estadística y la informática tiene por principal finalidad representar, en coherencia con datos e informaciones de partida, los cursos más probables de la evolución del mercado, o cualquier otro elemento del ámbito socioeconómico que pueda potencialmente afectar sobre el curso de la empresa (ver Van der Heijen, 1996). También *las dinámicas de sistemas* y *los modelos de simulación* (Senge, 1990) y *los modelos de valoración de opciones reales* (ver Casti, 1997) que pueden ayudar decisivamente en la valoración de las posibles inversiones en aprendizaje, formación y flexibilidad de las estructuras empresariales.

GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El escenario empresarial de nuestra época se inscribe en lo que se ha denominado la sociedad de la información, regida por un espacio de grandes cambios y transformaciones y mediada por la cultura de la instantaneidad en la que el mercado es su mayor valedor y protagonista. Es decir, una economía cuya principal certidumbre es la incertidumbre. Acelerada y rápidamente cambian los mercados, las tecnologías se multiplican, los productos quedan anticuados rápidamente y se multiplican los competidores. La supervivencia y los éxitos de la empresa dependen, entonces, de la capacidad que tenga para crear e incorporar nuevos conocimientos que de manera consistente se difundan rápida y periódicamente mediante nuevos procesos y procedimientos de trabajo (ver Figura 7.2), afectando y siendo afectados por nuevas tecnologías, mejores y originales productos y servicios y, también, personas; personas capaces de adquirir y crear conocimiento e innovar constantemente. Si en el pasado el objetivo primordial de la empresa fue la búsqueda del equilibrio hoy se trata de asentarse en la lógica del cambio continuado.

Conviene, no obstante, distinguir entre sociedad del conocimiento y su gestión. La primera es una abstracción imposible puesto que la nuestra no es una sociedad orientada al saber y el aprendizaje activo sino hacia la información indiscriminada; basta con poner la televisión o enchufar el ordenador para comprobarlo. Además, las personas acceden a esta información con niveles muy variados de educación y elaboración cognitiva; como afirmaba Borges, el mayor drama de nuestra época es el analfabetismo. Otra cosa es la gestión del conocimiento: se trata de una teoría, es decir, una manera de entender la empresa cuya principal finalidad práctica es integrar y desarrollar, según los intereses de las empresas, las nuevas tecnologías, los sistemas de finanzas, las acciones comerciales y las personas. Por consiguiente, sociedad de la información, sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento no son una misma cosa. Las dos primeras han sido glosadas abundantemente a lo largo de las páginas de este libro; incidiremos, ahora, sobre la tercera.

A pesar que desde ya de antiguo se viene insistiendo en la importancia del conocimiento existe aún gran confusión respecto de su naturaleza y su anclaje empresarial. ¿Cuánto tiempo hace que

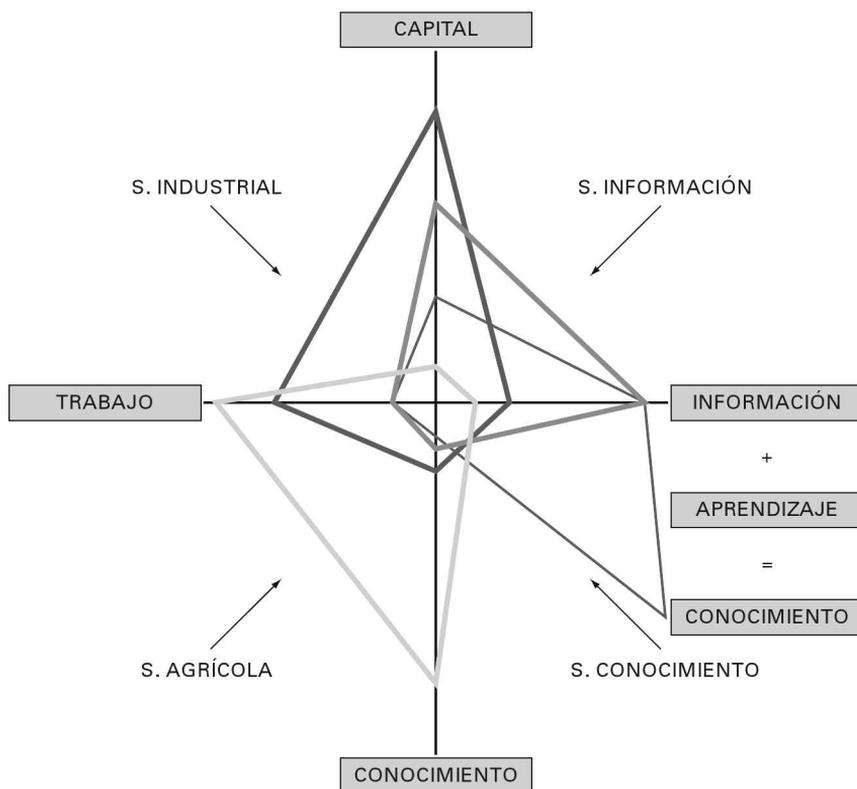


Figura 7.2. Según Emilio Dávila (2000, adaptado de Goray y Dobat) y elaboración propia

leyó usted alguna cosa relacionada con el «poder del cerebro», «el factor humano» o la importancia del «capital humano» en la empresa? Es muy posible que responda afirmando que ya hace mucho tiempo. También es posible que piense que lo ha asumido y que en su empresa se tiene bien presente: ésta dispone de un departamento de recursos humanos y sistemáticamente se realizan evaluaciones del potencial humano o el rendimiento, se prima la gestión por competencias y los sistemas de incentivos. Además, Vd. ha recibido cursos de formación sobre el «buen dirigir a personas», autocontrol y desarrollo personal y seminarios *out door*. Todo esto está muy bien, pero es muy posible que mantenga una idea equivocada de lo que es el co-

nocimiento y de lo que se puede hacer para promoverlo y aprovecharlo.

La tradición empresarial europea y occidental concibe la empresa como una máquina que procesa información. Desde esta perspectiva sólo se considera eficaz el conocimiento formalista y sistemático —es decir, los datos duros (*hard*) y cuantificables—, la inteligencia entendida en clave finalista, los principios universalistas, la estandarización y los procedimientos codificados. Por otra parte, los sistemas para evaluar este conocimiento son igualmente duros y cuantificables: reducción de costos, aumento de la rentabilidad y mejora de la eficacia.

Hay, no obstante, otra forma de entender el conocimiento y su papel en las empresas. El conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestro pensamiento. Es decir, información y conocimiento no son semejantes, de tal manera que tampoco lo son la sociedad de la información y la del conocimiento, aunque exista cierta generalización por la que se las viene confundiendo. El conocimiento es información elaborada mediante los procesos de aprendizaje y solución de problemas. Así pues, para conocer habrá que aprender y para aprender, además de inteligencia y habilidades, son imprescindibles las experiencias concretas, casi siempre cargadas de emociones y estados de ánimo muy diverso. El proceso es circular: de la experiencia concreta a la observación y la reflexión, de ellas a la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, después ponerlos a prueba en nuevas situaciones para volver al inicio experimentando y volviendo a ejecutar el proceso. A mayor cantidad de círculos óptimamente finalizados mayor aprendizaje y si el sistema es alimentado con mayor y mejor información el resultado será un mayor conocimiento. Tres argumentos fundamentan este enfoque y, al mismo tiempo, constituyen las ideas determinantes para la gestión del conocimiento:

Primer argumento: El conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva.

El primer argumento es la piedra angular de lo que se va diciendo: el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva. Se trata, contrariamente, de incorporar y aprovechar las percepciones más tácitas y subjetivas de los empleados y ponerlas, posteriormente, al servicio de toda la em-

presa para ser comprobadas, contrastadas y utilizadas. El proceso tendrá éxito si existe una identificación de las personas con la empresa y sus objetivos, un compromiso y una implicación personal y colectiva.

Para ello harán falta dos conceptos complementarios. El primero de ellos presupone la necesidad de directivos y especialistas capaces de manejar eficazmente tanto los símbolos, la imágenes, las metáforas y las percepciones subjetivas de la gente como los parámetros relacionados con la productividad empresarial, la cifra de ventas, la rentabilidad o la valoración de la cuota de mercado. El segundo de ellos concibe la inteligencia no como *el resultado de algo* sino como un proceso por el que aquella se altera, modifica y amplía constantemente. Una tradición que nos atañe directamente, aún cuando, desde luego, existan otros autores y países implicados. Una tradición, decía, que desde Juan Huarte de San Juan y Baltasar Gracián cruza la época contemporánea hasta el siglo XIX (Carpintero, 1994) y que ahora de manera general se rescata de su olvido. Hoy se conoce como el ingenio (Marina, 1992), la inteligencia creadora (Marina, 1993), la inteligencia emocional (Coleman, 1995) o, también, como inteligencia relacional (Pierson, 1999).

Segundo argumento: La empresa no es una máquina.

Las empresas, al igual que las personas, tienen, o pueden tener, un sentido de identidad colectiva y una finalidad. Es decir, las personas que la constituyen conjunta e interactivamente pueden tener una idea compartida acerca de la empresa, de dónde viene, lo que significa, hacia dónde va, el mundo en el que desea estar y la manera de hacer posible ese mundo. Ya lo advertimos en páginas anteriores: las personas construyen la empresa al mismo tiempo que ésta va señalando el camino. En definitiva, la empresa es una entidad viva constituida por personas en continuo proceso de aprendizaje, acomodación, cambio y desarrollo. De ahí que un nuevo conocimiento siempre se inicie en la persona y cuando esta nueva idea se pone a disposición de los demás se vaya construyendo la actividad esencial de una empresa creadora de conocimiento. Esta es una ocupación que deberá realizarse continuamente y que afectará a todos los niveles de la organización.

Tercer argumento: Los conocimientos se encuentran por toda la empresa y en todas las personas.

En la empresa más tradicional la información y los conocimientos obraban en poder de quienes ostentaban los puestos más altos. El resto eran los empleados —muy limitados en el saber, la educación y la información— que hacían siempre lo mismo tal y como se les indicaba: con la mínima desviación posible. Hoy, contrariamente, debemos comenzar a aceptar que los conocimientos también están en la parte baja de una pirámide cada vez más horizontal. Están en la mente de aquellos especialistas, fueran del nivel que fueran, que realizando diversas tareas se dirigen, cada día en mayor medida, a sí mismos (Drucker, 2000).

Hay en este punto algunas otras consideraciones que comentar. Las empresas basadas en el conocimiento necesitan objetivos comunes, explícitos, factibles y elementales. Objetivos que puedan tornarse en acciones concretas, pero, además, habrán de concentrarse en un sólo objetivo para seguir posteriormente con otro y así sucesivamente. Junto a ello los empleados serán considerados, cada vez en mayor medida, como especialistas a los que no se les puede decir cómo han de realizar su trabajo. En consecuencia, la empresa, para evitar las desviaciones respecto de su misión y finalidad, deberá organizarse alrededor de aquellos objetivos por los que con la mayor claridad se especifique la actuación que se espera de todos y cada una de las partes interrelacionadas que la componen.

Hasta aquí los principios; falta algo más y no menos relevante: ¿Cómo aplicarlos? ¿Cómo desarrollarlos en la empresa? A continuación se proponen algunos sistemas y procedimientos, antes advirtiéndole que no son, evidentemente, los únicos, pero sí los que tengo estudiados y comprobados según numerosas experiencias e intervenciones en la empresa y que los he agrupado de la siguiente manera y según estás preguntas:

1) ¿Con qué capital humano contamos?

Describiremos los aspectos constitutivos de la gestión del capital humano, su auditoría, evaluación y la detección de los estilos de conocimiento.

- 2) ¿Qué técnicas podemos emplear para su potenciación?
De entre las que destacaremos el *aprender a aprender*, el desarrollo de la inteligencia emocional, el ingenio, la creatividad y la innovación, el *apalancamiento* de los conocimientos y, lo que, de manera metafórica, he dado en llamar cursos para «sacar la cabeza fuera».
- 3) ¿Qué modelos y/o procedimientos podemos seguir?
Reseñaremos la dinamización social que se complementará con el marketing interno.

LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para hacer explícitas las condiciones de la gestión del capital humano hay que tener bien presentes las necesidades que la empresa tiene para su mantenimiento actual y para su crecimiento futuro. Es decir, cuál es su capital humano y cuál su potencial de desarrollo. Pero también habrá que expresar lo que la empresa espera de sus empleados y lo que les ofrece. Esto es, informar en cuanto a las preguntas que los empleados podrían formular en lo concerniente a su trabajo y las condiciones para su realización. Las respuestas constituyen sus motivos y sus razones, y son la expresión de sus necesidades, de sus deseos y de su proyecto profesional. De ello depende buena parte de su bienestar y de su calidad de vida, en gran medida subordinada a su trabajo y la empresa en la que lo realizan. Por ejemplo:

- ¿Conoce la empresa y sus directivos el potencial humano con el que cuentan?
- ¿Siguen siempre los mismos sistemas de promoción?
- ¿Disponen de programas de desarrollo profesional?
- ¿Son conocidos por todos los empleados?
- ¿Qué sistema o sistemas de selección utilizan?
- ¿Hay planes de formación?
- ¿Los hay de entrenamiento y habilidades sociales?
- ¿Qué empleados se pueden beneficiar de estos planes?
- ¿Se considera la satisfacción laboral de los trabajadores?
- ¿Qué se hace para mejorarla?
- ¿Cómo se motiva al personal?
- ¿Cómo se mide la productividad?

- ¿Qué se hace cuando un empleado tiene un desempeño laboral ineficiente?
- ¿Cuál es la estrategia directiva en el ámbito de los recursos humanos?
- ¿Cómo se controla el rendimiento?
- ¿Cuál es el estilo de dirección más apropiado para la empresa?
- ¿Cuál es el rol o roles de los directivos?
- ¿Existen programas de comunicación interna?
- ¿Existen programas de auditoría del capital humano?
- ¿Aplican técnicas de enriquecimiento del trabajo y de las tareas?
- ¿Disponen de un departamento interno de recursos humanos?
- ¿Recurren a consultorías externas para realizar alguna o todas las funciones de recursos humanos?
- ¿Combinan ambas perspectivas?

Terminaré aquí una lista que podría ser interminable. ¿Cuántas de nuestras empresas podrían contestar, de una u otra forma, a estos interrogantes? No se trata de asuntos triviales, su formulación y sus posibles respuestas constituyen la base de la gestión del capital humano para una empresa específica. De hecho, si se contestara negativamente a todas o la mayor parte de entre ellas se estaría enunciando una manera de percibir y de concebir el desempeño de los seres humanos en la empresa, esto es, una política de recursos humanos específica.

Al manifestar estas estipulaciones en un modelo directivo que considere no sólo la política estratégica, la financiera o la comercial de la empresa, se hace explícita una *filosofía directiva*. Un modo de pensar *la empresa y de comprender* las personas que la constituyen que depende, muy directamente, de la filosofía y estrategia de la organización y que, a su vez, viene mediada por las condiciones socioeconómicas del entorno en el que opera, condiciones que no sólo delimitan una buena parte de sus acciones estratégicas sino que además configuran las dimensiones más relevantes de la cultura organizativa. Esta cultura se manifiesta a través de las normas, creencias y distinciones de la interacción social que se da en el interior de la empresa en estrecho contacto y recíproca influencia con su exterior. Es decir, las creencias sociales sobre la familia, el amor o el trabajo. Es común que de esta forma junto a la estructura organizativa y los objetivos de

la empresa emerja una gestión específica del capital humano, se haga o no explícita.

De ahí que empresas aparentemente similares puedan promover una dirección de los recursos humanos diferentes. Porque aún manteniendo iguales —lo que sería bien difícil— su estructura y objetivos puede ser muy distinta su cultura, su historia, sus experiencias y las creencias respecto del desempeño de las personas: su origen, los procesos que lo influyen, las variables que lo determinan, sus interacciones, sus resultados y la posible teoría que lo explica. Existen empresas que valoran altamente el factor humano y que disponen de un departamento específico. Otras que utilizan los sistemas más primitivos del management promoviendo una dirección autoritaria. Algunas otras que prefieren mantenerse en una perspectiva paternalista o familiar. Otras que ensayan nuevos sistemas directivos y que conscientemente hacen explícita su política de personal. En todas ellas existe una estructura, unas tecnologías, unos objetivos y, sobre todo, una concepción del trabajador; una opinión acerca de sus deseos, sus necesidades, sus conductas y sus actitudes.

Existen muy diversas maneras de idear y describir el concepto de gestión del capital humano. El abordaje que propongo comienza con la llegada de la persona a la empresa, sigue con su integración en un grupo de trabajo sujeto a un sistema de gestión y dirección y continúa con su desarrollo personal y profesional mediante el que se capacita y adquiere habilidades especiales, se motiva y promociona. El proceso se puede prolongar mejorando la comunicación, la intensidad de sus compromisos y un desempeño más activo. Lo que podría, ocasionalmente, producir conflictos y las pertinentes negociaciones. La empresa debe tener bien presente este proceso. Si se percibe como natural, se resuelve, se prevé y mejora, es más que posible que se adquiera una orientación abocada a la *humanización laboral*. En consecuencia, la gestión del capital humano puede hacerse explícita a través de cuatro dimensiones o aspectos:

1. los procedimientos para la búsqueda, selección e integración de las personas,
2. los sistemas de socialización, gestión y dirección,
3. los programas de mantenimiento y desarrollo del personal, y
4. la finalidad y contenido de la estrategia psicosocial y/o humanización laboral.

Cada una de estas dimensiones contiene diferentes aspectos que deben definirse, preverse, planificarse y hacerse explícitos y operativos. En lo que respecta a la política de búsqueda, selección e integración de las personas conviene conocer el *potencial humano* de la empresa, el capital humano para responder a los retos actuales y futuros y la estrategia de expansión o de mantenimiento de la empresa: ¿Qué cualificación tienen los empleados? ¿Cuántos y con qué formación harán falta en un próximo futuro? Por lo que también es necesario establecer los sistemas de planificación del potencial humano, análisis de los puestos de trabajo, tipos y perfiles y, claro es, los sistemas de búsqueda, evaluación y selección del personal. Es conveniente, además, distribuir y asignar los roles de los directivos y de sus colaboradores estableciendo, con la mayor claridad posible, las funciones, tareas, derechos y obligaciones de cada uno de ellos, así como estudios precisos sobre los diferentes estilos de mando y su incidencia en el funcionamiento de la empresa.

En general, el mando viene también delimitado por variables personales y situacionales y/o estructurales, por lo que es conveniente instaurar su margen de influencia y su ajuste a las líneas estratégicas de la dirección y la promoción social que la empresa ofrece. Asimismo deben clarificarse los sistemas para la toma de decisiones comprobando su eficacia y mejorando su funcionamiento; en relación constante con el grupo de trabajo, su cometido y objetivos. Igualmente, habrá que analizar e implantar sistemas de control de la productividad y calidad del trabajo. Para alcanzar estos objetivos, y algunos otros orientados al mantenimiento y el desarrollo del personal, pueden emplearse numerosas técnicas de entre las que se pueden destacar a modo de ejemplos la auditoría social, el cambio organizacional, el balance social de la empresa, la dinamización social, el marketing interno, la dirección participativa, la flexibilización estructural, los grupos solapados, los círculos de calidad y la calidad total.

El principal cometido de los programas de mantenimiento y desarrollo es satisfacer las demandas profesionales y propiciar una cultura o contexto social capaz de promover el crecimiento personal y profesional de los empleados. Su satisfacción, su grado de motivación y su rendimiento laboral. Lo más aconsejable es diseñar y hacer explícitos los planes de formación de la empresa, los sistemas de acceso a los mismos, los salarios, las prestaciones, las normas para el desarrollo profesional en la empresa y los sistemas para evaluar la

productividad y el desempeño laboral. También los programas de capacitación y entrenamiento ajustados a las expectativas de crecimiento y de innovación tecnológica de la empresa.

Finalmente, hay que definir la estrategia psicosocial. A saber: los medios tanto actuales como futuros que se proyectan utilizar para propiciar un clima social que posibilite y facilite el intercambio, la reciprocidad, el crecimiento personal y profesional, el bienestar social y la calidad de vida de los empleados, para lo cual conviene conocer la cultura de la organización, su salud, el impacto de las nuevas tecnologías, los sistemas de comunicación interna, el fenómeno de la autoridad, los medios, técnicas y normas para la negociación, la justicia en la empresa y, en definitiva, todo aquello que pueda contribuir a un mejoramiento del clima social de la empresa. En definitiva, la gestión del capital humano se orienta hacia la conformación y optimación del comportamiento de las personas en el trabajo. Desde las expectativas de la empresa pero también desde las aspiraciones de los seres humanos que la conforman, delimitan y caracterizan. Es un proceso evolutivo e integrador por el que las personas se incorporan a una empresa vivenciando un mecanismo de socialización, formación y entrenamiento. Se asumen los roles y estatus del trabajo, las obligaciones y los derechos, las normas de la organización (tanto formales como informales) y mediante este proceso las creencias y experiencias personales se ajustan a las expectativas compartidas con la empresa.

Por otra parte, la conducta de los empleados se desarrolla y crece al acomodar sus previsiones personales —moduladas por sus habilidades y experiencias— con la consecución de los objetivos de la empresa, de manera que las personas se integran en grupos de trabajo que se rigen por determinados tipos de mando y que se estructuran configurando la empresa según su complejidad, tamaño y el tipo de influencia ambiental, social y tecnológica que recibe. El resultado afecta a ciertos procesos internos (como la comunicación interna, las relaciones de poder, el conflicto, la justicia y la toma de decisiones), en mayor o menor medida, responsables del bienestar social y el clima de la organización. Efectivamente, el desarrollo profesional constituye un proceso adaptativo de asimilación y adaptación al medio laboral. En el Primer Capítulo nos referimos a Edgar H. Schein (1968) quien lo concibió como un proceso bidireccional que tiene presentes las influencias de las empresas sobre las personas (*socialización*) y éstas sobre aquéllas (*innovación*).

Cuando los seres humanos acceden a las empresas aportan sus conocimientos y habilidades para la consecución de ciertos objetivos. Objetivos que deben compartir la empresa y sus empleados. Estos se integran esperando alcanzar sus metas personales y profesionales. La empresa establece los requisitos y las condiciones del desempeño laboral. El primer aspecto es la *dimensión innovadora*: poner al servicio de un proyecto común la creatividad para resolver problemas específicos de manera diferente y original. El segundo constituye un *proceso de socialización*: los principios y normas de la empresa son asumidos por las personas en similar medida en que ésta satisface sus objetivos personales y profesionales. Esto último configura su trayectoria o carrera profesional como el conjunto de las diversas etapas que las personas van alcanzado y superando según los diferentes patrones existentes en la organización para su desarrollo profesional. Admitir lo expuesto es admitir un proyecto de empresa compartido, por el que el crecimiento de la empresa depende muy directamente del desarrollo profesional de las personas que la conforman, y que el desarrollo de éstas depende del progreso de aquéllas. Debería aceptarse, además, que si la empresa tiende a desarrollarse hacia un futuro mejor, también pensamientos y expectativas similares se produzcan en las personas que en ella trabajan.

Hasta aquí los aspectos constitutivos de la gestión del capital humano; ahora, hemos de interesarnos por los sistemas que se pueden seguir para evaluar sus virtudes y defectos, las excelencias y las deficiencias de su funcionamiento. Para ello contamos con técnicas muy diversas y abordajes no menos numerosos, como es el caso de la auditoría social y el balance social de la empresa. Pasamos, a continuación, a realizar una descripción sintética de cada uno de ellos.

LA AUDITORÍA SOCIAL Y EL BALANCE SOCIAL DE LA EMPRESA

Toda auditoría entraña una manera de observar la empresa con la finalidad de verificar su correcta evolución en función de los criterios (legales, financieros, comerciales y humanos) desde los que se concibe, se administra y dirige. A disposición de los directivos y los consultores externos es un excelente instrumento de control y evaluación que ayuda a regular, verificar y establecer el curso de la em-

presa. La auditoría es, en cierta manera, un *control de controles* (Vatier, 1988). Su papel cardinal es estimular la empresa e incitar a la reflexión constante, siendo su objetivo el corregir las deficiencias (productivas, legales, sociales, humanas y comerciales), adaptarse al entorno y sortear los riesgos asociados a las evoluciones del mercado que se pueden prever, estableciendo, asimismo, las acciones a tener presentes para sortear la incertidumbre y lo inesperado.

El fin substancial de la auditoría es la detección y solución de aquellos problemas que impiden el curso establecido por los responsables de la empresa para su mantenimiento y desarrollo futuro. Si fuera el caso, también, para diseñar nuevos cursos o acciones subsidiarias a tenor de los datos que la auditoría ponga al descubierto. Por ello se sostiene que conviene no confundir la auditoría con otras funciones complementarias y que, potencialmente, se pueden integrar en el proceso completo de actuación. Es el caso de las acciones de los expertos (auditores y consultores), el control de la *gestión* y los controles *operacionales*. Lo fundamental y diferencial de la auditoría social es la conjunción de los sistemas, las técnicas y los procedimientos para valorar el presente, proyectar el futuro y poner los medios del curso a seguir. Es, por tanto, algo más que un diagnóstico; es, también, una valoración de lo que puede ocurrir y los medios que conviene utilizar. Contiene cuatro dimensiones caracterizadoras que, a su vez, representan las posibles fases de su implantación:

- a) investigar la eficacia y continuidad de la gestión del capital humano,
- b) cuantificar el grado de adecuación recíproca entre la empresa y sus empleados,
- c) detectar los déficit en los procedimientos elaborando indicadores del curso que sigue la gestión del capital humano, y
- d) verificar que esta gestión y las políticas sociales son coherentes con las planificaciones estratégicas establecidas en la misión de la empresa.

Recientemente un equipo de investigadores del Departamento de Psicología Social de la Universidad Central de Barcelona, bajo la dirección del profesor Santiago Quijano, ha puesto a punto un instrumento altamente eficaz para la exploración y diagnóstico del sistema humano de las Organizaciones (Quijano, 2000). Se trata del

A.S.H. (Auditoría del Sistema Humano en las Organizaciones) compuesta por una batería de cuestionarios y guías de entrevista cuya principal pretensión es evaluar la calidad de los recursos humanos en la organización.

Por otra parte, según Parra (1989), el *balance social* de la empresa surge asociado al movimiento de los indicadores sociales que nace en Estados Unidos durante las décadas de los cincuenta y sesenta, y, desde allí, se extiende rápidamente hasta Europa. Este mismo autor indica que la expresión *balance social* aparece por primera vez en Francia en el Informe Sudreau sobre la Reforma de la empresa, en el que se recomienda expresamente establecer un balance social anual para cada empresa a partir de indicadores representativos de la situación social y de las condiciones de trabajo (1975, citado por Parra, 1989: 48). Progresivamente se han ido adoptando por toda Europa diversos procedimientos para el balance social. La Ley francesa de 12 de Julio de 1977 lo hace obligatorio (Chevalier, 1977). Lo mismo que ocurre en Portugal según la ley del 14 de noviembre de 1985. En España se han celebrado coloquios organizados por Acción Social Empresarial, la Asociación para el Progreso de la Dirección y el Banco de Bilbao. Hoy hay empresas españolas que publican anualmente una memoria de su balance social.

En la tradición latina la idea misma de medir y expresar mediante indicadores la dimensión humana de la empresa es antagónica a la de social. Es frecuente que a los especialistas preocupados por la medida y el rigor de los datos se les acuse de tecnócratas y *matematizadores* del ser humano. Sin embargo, las teorías del balance social suelen tener muy presente la necesidad de introducir la participación de los empleados en la empresa. El balance social ofrece información valiosa pero es evidente que ni puede ser toda ni toda ella es objetivamente cuantificable. Tampoco lo pretende. Su aplicación da como resultado una situación social que se expresa en términos de indicadores estadísticos (para una mayor información pueden consultarse las escalas y cuestionarios que aparecen publicadas en el texto de Francisco Parra de 1989). Los directivos pueden adoptar decisiones diversas, reservarse la información y no hacer nada, divulgarla y/o utilizarla para mejorar la política social, compartirla con los empleados y resolver problemas conjuntamente. Ciertamente, al igual que ocurre con la auditoría social, el balance social es un instrumento de gestión. Su uso y extensión depende muy directamente de la filosofía y cultura de la empresa y la concepción que se tenga respecto de la gestión del capital humano.

EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y DE LOS ESTILOS DE CONOCIMIENTO

Existen numerosos inventarios para detectar las características cognitivas del capital intelectual de la empresa. La más antigua de la que tengo referencia es el Inventario de Estilos de Aprendizaje diseñada por Kolp *et al* (1979). Baremada por los autores con una muestra de 127 gerentes en ejercicio profesional y 512 graduados en Administración de empresas en la *Harvard University* y el *Massachusetts Institute of Technology*. Su principal finalidad es medir el perfil de estilo de aprendizaje según cuatro factores o descriptores:

- a) La experiencia concreta, entendida como la importancia que se otorga a los conocimientos adquiridos a través de sucesos, acontecimientos e incidentes vivenciados por la persona en circunstancias y situaciones concretas.
- b) La observación reflexiva, entendida como el alcance y trascendencia del proceso de observación-reflexión, por el que la persona tras la constatación de un hecho se da cierto tiempo para elaborarlo, integrarlo e interpretarlo cognitivamente.
- c) La conceptualización abstracta, entendida como el mecanismo por el que tras la observación-reflexión se elaboran ideas propias o adaptadas de lo que se conoce previamente, de lo que se ha estudiado y elaborado, conformando modelos, teorías y procedimientos a seguir.
- d) La experimentación activa, entendida como la importancia que se otorga al interés e importancia por comprobar y contrastar los modelos, reglas y teorías elaboradas en las etapas anteriores, lo que se hace sistemática y activamente.

Annie Brooking (1997: 194-195) propone un cuestionario similar para obtener el perfil creativo en la resolución de problemas al que denomina *Basadur*; no explica el origen o significado de esta denominación. También se compone de cuatro factores:

- 1) Orientación a la utilización de conocimientos para solucionar los problemas a través de la experiencia (implicación personal directa).

- 2) Orientación a la utilización de conocimientos para solucionar los problemas aplicando la imaginación (generación de ideas sin valoración).
- 3) Orientación a la utilización de conocimientos para solucionar los problemas mediante la reflexión (distante abstracto teórico).
- 4) Orientación a la utilización de conocimientos para solucionar los problemas por medio de la evaluación (aplicación del juicio a las ideas).

Un inventario más reciente es el Herrman Brain Dominance Instrument, ideado por Ned Herrmann mientras era director en la General Electric. El HBDI «evalúa las preferencias de razonamiento lóbulo derecho y lóbulo izquierdo de una persona, así como su razonamiento conceptual o experimental» (Leonard y Straus, 2000: 149-150). Es frecuente que estas preferencias se correspondan con determinadas profesiones y/o especialidades. Los ingenieros, por ejemplo, se autodescriben como analíticos, matemáticos y lógicos. De manera contrapuesta los artistas lo hacen como emocionales, especiales y estéticos. Por otra parte un mismo equipo de trabajo puede mostrar estilos



Ned Herrmann (1986-199). Leonard y S. Satraus (2000-153)

Figura 7.3.

de conocimiento muy diferentes experimentando mapas cognitivos de la realidad y de los problemas a resolver bien distintos, lo que, evidentemente, no ayudará a su funcionamiento eficaz. En otras ocasiones un equipo de trabajo puede mostrar estilos muy parecidos, lo que impedirá la llegada de nuevas ideas o la variación de las normas convencionalmente establecidas.

Inspirándome en un artículo de Quinn, Anderson y Finkelstein (2000), llevo a cabo en la actualidad el desarrollo y validación de un inventario que intento adecuar a nuestra realidad social y empresarial. Se trata del Inventario Autodescriptor del Intelecto Profesional (IAIP) entendido como el conjunto de conocimientos relacionados con una especialidad o disciplina, admitiendo que conocer es averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales (aptitudes, habilidades), la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Se compone, al igual que en los dos inventarios anteriores, de cuatro factores o descriptores:

- a) El conocimiento conceptual (interés en el *qué* de las cosas) es el dominio que una persona tiene de una especialidad, una materia o una disciplina. Se trata de una potestad que se consigue mediante una amplia y sistemática formación reglada y es la base y el fundamento del intelecto profesional y condición indispensable aunque no suficiente del éxito profesional.
- b) El conocimiento práctico (interés en el *cómo* de las cosas) identificado con la transformación-adecuación del «aprendizaje de libro» en aplicación eficaz. Es la capacidad de extrapolar las regularidades, leyes y reglas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real, es decir, la destreza profesional para generar valor añadido al desempeño laboral,
- c) El conocimiento causal (interés en el *porqué* de las cosas) es el conocimiento pormenorizado de la red de relaciones causa-efecto que subyacen tras una materia, especialidad o disciplina. Conocimientos por los que los profesionales van más allá de la simple ejecución de las tareas para solucionar problemas de mayor complejidad generando un «nuevo valor», ya que al conocer o saber el porqué se pueden prever y/o predecir sutiles relaciones y consecuencias no deseadas. Su expresión más extrema es la intuición cualificada.

- c) La creatividad automotivada (interés más allá del *porqué* de las cosas) que se compone de la voluntad, la motivación y la adaptabilidad para el éxito. Personas y grupos creativos superan a otros con mayores recursos humanos y económicos. Se opone a la complacencia y se orienta a la adaptación, casi agresiva, de las cambiantes condiciones externas, en especial las innovaciones que dejan obsoletas anteriores facultades y capacidades. Indica un alto grado en el intelecto por el que se alimenta la inclinación hacia el *porqué* para prosperar ante los grandes cambios actuales renovando los conocimientos conceptuales, las técnicas avanzadas y los conocimientos causales.

APRENDER A APRENDER

La formación y el aprendizaje son pilares esenciales de la gestión del conocimiento. Las empresas buscan a través de la formación su perfeccionamiento, la mejora de la capacidad de sus empleados y la obtención de ventajas competitivas; sin embargo, la «formación por la formación» sirve de poca cosa. Desde la gestión del conocimiento se insiste en que para que las personas y las empresas saquen buenos resultados de la formación es imprescindible que *aprendan*, puesto que un programa de formación sin aprendizaje no es, estrictamente hablando, formación, es, sencillamente expuesto, una pérdida de tiempo. Es muy probable que antes de formarse tengan que «aprender a aprender». Cuando afirmo esto lo que estoy queriendo enfatizar es que el conocimiento se construye, aunque, para la mayor parte de la gente, esté generalizada la confusión de que las personas lo *descubren*. Y es que el descubrimiento (conformado y potenciado por la curiosidad y la sorpresa) puede tener un papel en la producción de nuevos conocimientos, pero esto no deja de ser una actividad más, sin ser la única ni la más sustancial.

Desde la psicología cognitiva se indica que la construcción de nuevos conocimientos empieza con la observación de acontecimientos o de objetos a través de conceptos que ya poseemos (Novak y Gowin, 1988). Un *acontecimiento* es cualquier cosa que pueda suceder o que pueda provocarse; la lluvia es un acontecimiento natural, la educación o la electricidad son acontecimientos provocados por el ser hu-

mano. Un *objeto* es cualquier cosa que exista y que se pueda observar; un pájaro o las estrellas son objetos naturales, un coche o un ladrillo de cerámica son objetos construidos por los seres humanos. Finalmente, un *concepto* es una regularidad en los acontecimientos y en los objetos que se designa mediante algún vocablo. Mesa, por ejemplo, es un mueble, por lo común de madera, que se compone de una o varias tablas lisas sostenidas por uno o varios pies y que sirve para comer, escribir, jugar u otros usos. La construcción de conocimiento abarca tanto los acontecimientos y los objetos que se producen de manera natural como los que construyen los seres humanos. Así pues, el conocimiento no es algo que se descubra, como por ejemplo el petróleo, sino algo que se construye, como un tren de alta velocidad o una catedral.

Con demasiada frecuencia se espera que los empleados descubran mediante la formación una manera más profesional de hacer su trabajo, cuando de lo que de verdad se trata es que vayan aprendiendo las pautas que les permitan construir los conocimientos inherentes a la mejora de su trabajo y de su empresa. De ahí que la empresa deba convertirse en una organización que aprende. Para ello, según David Garvin (2000), debe resolver tres cuestiones:

1. Una definición de la organización que aprende bien fundada y de fácil aplicación. En parte, ya me he referido a ello; se trata de un proceso de reciprocidad colectiva e integradora por el que la génesis de un nuevo conocimiento empresarial no debería ser una actividad especializada de unos pocos sino un estilo empresarial, una nueva forma de actuar. Más exactamente, una manera de ser donde todos deberían actuar según lo que Nonaka (2000) denomina «trabajadores del conocimiento». Hay, no obstante, otras muchas definiciones que pueden valorarse con la finalidad de establecer una concepción singular y ajustada a las prioridades de una empresa específica. Así, por ejemplo, Argyris afirma que el «aprendizaje de empresa es el proceso de detectar y corregir errores» (1977). Fiol y Lyles afirman que es «el proceso de perfeccionar las actividades mediante su mejor conocimiento y comprensión» (1985). Otros, como Levit y March, prefieren insistir en que hay que traducir «las enseñanzas obtenidas en su pasado en normas que orientarán su conducta»(1988). Otros valoran el intercambio

afirmando que «el aprendizaje de empresa se produce mediante el intercambio de ideas, conocimiento y modelos mentales... se basan en el conocimiento y la experiencia anterior, es decir, en la memoria» (Stata, 1989). Y, algunos, indican que una organización aprende «si, mediante el procesamiento de la información, cambia la gama de sus potenciales conductas» (Huber, 1991).

2. Una gestión del establecimiento de orientaciones operativas más claras para la práctica: a) resolución sistemática de problemas, b) experimentación, c) aprender de las experiencias del pasado, d) aprender de los demás y e) transmisión del conocimiento.
3. Unos sistemas de evaluación para valorar el nivel y ritmo de aprendizaje de la empresa. Lo que no se puede medir es difícilmente gestionable.

En muchas ocasiones aprender implica *desaprender* lo aprendido, puesto que para que el aprendizaje se produzca son necesarios cambios —e intercambios— en la manera de actuar y de pensar. Cambiar una manera de proceder conlleva olvidar la que se utilizaba en el pasado y esto es extremadamente difícil cuando se ha transformado en hábitos y pautas comportamentales. Por eso, es bastante frecuente que este tipo de intervenciones comiencen poniendo en duda lo que se está haciendo para ir modificándolo conforme se progresa aprendiendo e incorporando los resultados mediante nuevos conocimientos.

Por otra parte, la empresa que aprende debe ser experta en cinco grupos de actividades (Garvin, 2000: 57): 1) resolver sistemáticamente los problemas, 2) experimentar nuevos enfoques, 3) aprovechar su propia experiencia y el pasado para aprender, 4) aprender de las experiencias prácticas de otras empresas, y 5) transmitir lo aprendido, en forma de conocimientos, a toda la empresa.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones siempre han sido estudiadas por los psicólogos; hoy, sólo en parte, lo novedoso se debe a su asociación con la inteligencia y su rivalidad, cuando no antagonismo, con el cociente de

inteligencia (C.I.). Se trata de lo que Daniel Coleman (1996) ha denominado la *inteligencia emocional* y cuyo libro de presentación ha supuesto un importante éxito de ventas entre los directivos y ciudadanos españoles. Sin embargo, no fue el primero en proponer esta denominación y, por supuesto, existen numerosos antecedentes en la historia de la psicología. Tanto la denominación como el modelo teórico debe atribuirse a Salovey y Mayer, quienes publicaron en 1990 un artículo con el título de «Emocional Intelligence» en la revista *Imagination, Cognition and Personality*. Por otra parte, aunque, estrictamente, no sea una misma cosa, los psicólogos sociales llevamos largo tiempo refiriéndonos a las habilidades sociales como un esencial componente del desarrollo personal y profesional. Thorndike, un conocido psicólogo que propició la popularización del C.I. y que se conoce por sus leyes del refuerzo en el aprendizaje, se refirió a la importancia de la inteligencia social que se orienta a comprender a los demás y relacionarse eficientemente con ellos actuando sabiamente.

Hoy sabemos que no existe un factor general de inteligencia sino distintas manifestaciones, de entre las que el C.I. es una de ellas pero que también lo son la inteligencia social y práctica. También sabemos que, desde luego, este no es un conocimiento reciente y que durante los siglos XVI y XVII ya se refirieron a esto mismo Juan Huarte de San Juan, (médico navarro que lo fue de Felipe II y que se le conoce por su obra, de 1575, *Examen de los ingenios para las ciencias*) y el humanista aragonés Baltasar Gracián, a los que ya me he referido con frecuencia en los capítulos anteriores. Sabemos que la inteligencia académica —la que fundamentalmente se aprende y se desarrolla en los institutos y las universidades— es diferente y se complementa por la inteligencia social que se aprende y se desarrolla de manera distinta, teniendo mucho que ver con las emociones, su reconocimiento y su control, tanto en sí mismo como en los demás. Por ejemplo, en la selección de personal los psicólogos tenemos muy en cuenta la inteligencia práctica —resultado de las experiencias y las habilidades adquiridas de muy diversas maneras— que procura a los directivos una sensibilidad especial para detectar implícitamente los mensajes emocionales y/o no verbales de sus subordinados.

Para ciertos autores la inteligencia social no es, estrictamente hablando, inteligencia emocional, aunque sea un componente impres-

cindible de aquella, pero también puede concebirse a la inversa. Depende de lo que se desea destacar: si el valor determinante de la persona o el de las relaciones sociales. A mí me parece que, en esencia, son una misma cosa y no entraré a dilucidar sutiles matices —que los hay— de muy difícil explicación. Emplearemos la denominación que hoy resulta más popular: la de inteligencia emocional, pero teniendo bien presente que cuando así lo hagamos también nos referiremos indistintamente a la inteligencia social y a la inteligencia práctica. ¿Qué es, pues, la inteligencia emocional?

Según Salovey y Mayer (1990: 187) la inteligencia emocional se organiza según cinco competencias principales:

- 1) el reconocimiento de las propias emociones,
- 2) la capacidad de controlar las emociones,
- 3) la capacidad para automotivarse,
- 4) el reconocimiento de las emociones ajenas, y
- 5) el control de las relaciones con los demás.

Naturalmente, es excepcional encontrar personas que cumplan con todos y cada uno de estos requisitos. Las hay que son extremadamente aptas para reconocer sus propias emociones, entre otras razones por su gran facilidad para expresarlas públicamente, por lo que, de ordinario, no poseen la pericia suficiente para su control. Otras personas reconocen con facilidad las emociones en los otros pero son poco hábiles para relacionarse con ellos. Sabemos que la mayor parte de estas pericias tienen un origen neurológico, sin embargo, el cerebro es sorprendentemente plástico, dinámico y adaptable. Existe además una tendencia fisiológica a la homeostasis, esto es, al equilibrio: sea por adaptación y ajuste, lo sea por inhibición. De lo primero, deriva una tendencia general al mejoramiento, con el esfuerzo, el aprendizaje y el asesoramiento adecuados y de cada uno de los dominios antes mencionados. Lo segundo, es decir, la inhibición, suele producir bien la desaparición progresiva de la habilidad y/o el desequilibrio emocional. ¿Cuántos niños y adolescentes extremadamente dotados emocionalmente han tenido que obviar algunas de sus habilidades por inhibición al tener que estudiar a través de un sistema educativo más preocupado por el C.I. o la normalización de los conocimientos que por los sentimientos, la creatividad — en ocasiones, hay que decirlo, desmedida— y la imaginación? No

estoy afirmando que las emociones deban manifestarse sin medida ni control sino que la creatividad, la imaginación y la innovación tienen una base emocional y que hay que encontrar un espacio para que se dejen ver.

Conviene advertir, por si existiera alguna duda, que la inteligencia emocional y el cociente de inteligencia no son constructos psicológicos contrapuestos, son sencillamente distintos. Todo ser humano presenta una singular combinación de inteligencia psicométrica (la que miden los tests de aptitudes más convencionales) y emocional. Son bastante poco frecuentes las personas con un alto C.I. y una baja inteligencia emocional o que, por el contrario, presentan un bajo C.I. y una alta inteligencia emocional. Sin embargo, las correlaciones entre la una y el otro son muy bajas, lo suficiente como para afirmar que se trata de conceptos relativamente independientes. Jack Bolck (1995, citado por Coleman, 1996: 77-78) ha utilizado una medida cercana a lo que podría ser la inteligencia emocional que denomina *capacidad adaptativa del ego* y que contiene las principales competencias emocionales y sociales antes apuntadas por Salovey y Mayer (1990). Comparando los *perfiles puros* de individuos —muy difíciles de encontrar en la realidad cumpliendo la totalidad de los rasgos que se describen a continuación— llega a plantear las siguientes diferencias:

- 1) Mujeres con un alto C.I. soslayando la inteligencia emocional. Manifiestan gran confianza intelectual, son capaces de expresar sus puntos de vista aunque suelen ser introspectivas y predispuestas a la ansiedad y a la culpabilidad, se ahogan con las preocupaciones, son poco proclives a manifestar su enfado públicamente pero no de forma directa. Se interesan por las cuestiones teóricas, estéticas e intelectuales.
- 2) Hombres con un alto C.I. sin considerar la inteligencia emocional. Suelen ser ambiciosos, tenaces, predecibles, productivos y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Muestran gran cantidad de intereses y habilidades intelectuales y tienden a ser muy críticos, aprensivos, inhibidos, se incomodan con la sexualidad y la sensualidad, son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos.
- 3) Mujeres con alta inteligencia emocional ignorando el C.I. Tienden a expresar sus sentimientos sin rodeos, son enérgicas,

abiertas y sociales, manifestando sus sentimientos adecuadamente y sin lamentaciones. Soportan bien la tensión, tienen una buena visión de sí mismas, son positivas y hacen fácilmente nuevas amistades, se muestran alegres porque se sienten a gusto consigo mismas. Son abiertas y espontáneas y dispuestas a las experiencias sensuales. Raramente se sienten culpables y/o ansiosas.

- 4) Hombres con alta inteligencia emocional sin tener presente el C.I. Se comprometen fácilmente con las causas y las personas, asumen responsabilidades y mantienen una visión ética de la vida. Son afables y cariñosos y su vida emocional es muy rica, es decir, se sienten a gusto consigo mismos, los demás y el contexto social en el que se encuentran. Socialmente equilibrados, alegres, extrovertidos y poco dados a rumiar sus preocupaciones.

EL INGENIO, LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

El ingenio es la facultad de las personas para descubrir o inventar con prontitud y facilidad, aunque, también, puede entenderse como una máquina o artificio mecánico; de hecho, ingeniero proviene de esta voz. José Antonio Marina (1992) lo define como «lo que provoca una *sorpresa agradable*». La sorpresa surge cuando lo que acontece no cumple las expectativas que hemos anticipado al respecto, entre otras razones porque tendemos a prever lo que ante cualquier acto cotidiano puede o no puede ocurrir. Cuando introducimos y giramos la llave en la cerradura esperamos que la puerta se abra y cuando apretamos la tecla oportuna del ordenador esperamos que la pantalla se ilumine acompañada de un sonido singular. Puede complicarse un poco más: cuando tenemos previsto ir a la playa confiamos —y deseamos— que nos acompañe un buen sol, de no ser así la sorpresa presenta una respuesta emocional. Es decir, nos proyectamos continuamente hacia lo que deseamos y esperamos que pase en el futuro, y lo hacemos implicando nuestras emociones, expectativas y esperanzas.

Lo asombroso es que anticipamos el mundo entero, lo cual exige poseer un mapa cognitivo de memoria, es decir, una ingente cantidad

de información vigente. De ahí proviene la dificultad de programar un ordenador para que «comprenda» un chiste. Tomemos un ejemplo: «Dos homosexuales están sentados en la terraza de un bar. Ven pasar a una atractiva muchacha. Uno de ellos se vuelve a su compañero y le dice: Sabes, Carlos, algunas veces me gustaría ser lesbiana.» No hace falta ser un experto en programación para percatarse de la gran cantidad de información que hemos empleado para entender el chiste. (Marina, 1992: 113)

El cerebro es un órgano prodigioso y el pensamiento, en el que se van acumulando nuestros conocimientos, su manifestación más espectacular. Cuando lo sucedido supera a lo esperado el resultado es la admiración o el sobrecogimiento y cuando resulta a la inversa aparece la frustración o el desengaño. El sobresalto aparece cuando lo acontecido supera grande y bruscamente nuestras expectativas. Para Marina el ingenio aparece con la sorpresa agradable, la que aparece cuando entre lo esperado y lo sucedido acontece lo inesperado y ello es placentero y apacible. En consecuencia, la persona ingeniosa sorprende agradablemente y lo hace, además, por su fecundidad, rapidez, originalidad y eficacia.

En 1993, sólo un año más tarde y tras un gran éxito de ventas en el libro anterior, José Antonio Marina publica su prolongación con el título de *Teoría de la inteligencia creadora*. Mediante una extensa, multidisciplinar y variada revisión bibliográfica este autor español propone concebir la inteligencia como la capacidad que tiene de crearse a sí misma, incidiendo y mejorando en la línea argumental que aquí vengo defendiendo: un concepto, el de la inteligencia, repleto de los puntos de vista más variados, discusiones, disputas y consensos, pero en el que destaca la presencia inevitable de la percepción, la memoria, la imaginación y las emociones, entrelazados y dando lugar a gran cantidad de denominaciones y competencias. Dos libros, los de Marina, de obligada lectura para la composición de un espacio teórico a tener muy en cuenta al abordar el estudio, la implantación y el desarrollo del ingenio y la inteligencia creadora —que viene a ser cosa similar— en la escuela, en la vida cotidiana y, por supuesto, en la empresa.

No existe, en consecuencia, una definición universal e indiscutible de la inteligencia, pero las inteligencias —pues numerosas son sus manifestaciones— junto a los aprendizajes pues hay muy diversas maneras de aprender y de estilos cognitivos (tal como se ha comprobado en páginas anteriores), constituyen el medio para la adquisición

de conocimientos. Teniendo bien en cuenta que estamos tratando los medios, procedimientos y herramientas para su adquisición y crecimiento podríamos afirmar que la inteligencia es la capacidad de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces. En definitiva, la persona ingeniosa no es la que obtiene buenos resultados en situaciones anormales, impuestas o estresantes —la administración de un test o el control riguroso de sus tareas laborales, por ejemplo— sino la que los alcanza en situaciones que ella misma tiene que hacer interesantes. Cuando esto ocurre se está haciendo alusión a uno de los temas que desde la década de los sesenta más reiteradamente se ha analizado y discutido en la teoría de la gestión empresarial: la motivación intrínseca.

La creatividad y la innovación se encuentran estrechamente ligadas al ingenio, la inteligencia creadora y la inteligencia emocional, y todas ellas dependen en gran manera de la libertad y la voluntad de las personas, es decir, de su motivación intrínseca para implicarse en la búsqueda de soluciones fecundas, rápidas, originales y eficaces ante posibles dificultades personales, sociales y, por supuesto, empresariales. Los imperativos de control la aniquilan, sólo la puesta en práctica de los imperativos de desarrollo (a los que ya me referí en el Capítulo Seis de este libro) posibilita la aparición de la motivación intrínseca. Los directivos deben tomar buena nota de ello y además comprender que la creatividad y la innovación contienen tres componentes activos: el ingenio, la capacidad para pensar flexible e imaginativamente y la motivación. Se puede influir sobre las dos primeras pero es excesivamente lento y costoso. El camino más sencillo y eficaz —y que, además, lleva a las anteriores— es acrecentar la motivación intrínseca. Para tal fin, los directivos cuentan con principios (pueden consultarse los que se describen en el Capítulo Cuatro de este libro) y procedimientos bien documentados y descritos en la literatura empresarial:

- a) la cantidad y calidad de los retos que plantean a sus subordinados,
- b) el grado de libertad con el que cuentan para desarrollar el proceso,
- c) la forma en que los directivos constituyen y designan los grupos de trabajo,
- d) los estímulos que estos aportan al proceso, y
- e) la naturaleza del apoyo de la empresa (Amabile, 2000).

La motivación intrínseca, que en lo que a la empresa se refiere se identifica con la creatividad y viene a ser lo mismo que ésta, se acrecienta cuando las personas —empleados y directivos— se sienten involucrados en un desafío pero sin que llegue a abrumarlos. El principal rol del directivo consiste, a la sazón convertido en un eventual gestor de personas o director del capital humano, en otorgar las tareas adecuadas a las personas idóneas. Naturalmente, para dirigir personas habrá que saber cómo son, a qué aspiran, cuáles son sus inquietudes y cuál su estilo de conocimiento, su manera de aprender, solucionar problemas y afrontar la toma de decisiones, de manera que habrá que saber qué personas y para qué tareas. Por otra parte, la creatividad se incrementa ostensiblemente cuando el directivo deja que las personas que dirige —y que según lo que vamos diciendo debería coordinar— decidan cómo alcanzar los objetivos, y disminuye cuando él mismo decide qué metas deben alcanzar. Por ello, los directivos pueden marcar las diferencias entre un grupo creativo (regido por los imperativos de desarrollo) y otro meramente ejecutor de tareas (condicionado por los imperativos de control).

Para mostrar las diferencias entre motivación extrínseca e intrínseca suelo utilizar la ejecución en los vídeo-juegos, aunque para los lectores que no estén familiarizados con ellos puede servir un hipotético laberinto. Supongamos que una correcta realización del juego o encontrar la salida del laberinto contenga una recompensa tangible, dinero por ejemplo. Habrá personas que buscarán el camino más corto y sencillo, evitarán lo desconocido y elegirán pautas contrastadas por ellas mismas para solucionar las posibles dificultades tal y como lo hubieran hecho en el pasado. Un enfoque basado en la motivación extrínseca —es decir, por el dinero o por el miedo a las condiciones asociadas el fracaso, como el despido o la destitución en el cargo, si se tratara de una tarea real en la empresa— les ayudaría, de hecho, a superar un nivel específico del vídeo-juego en cuestión (puede que, en este caso, fuera bien difícil ya que este tipo de juegos suelen ser bastante ingeniosos, aunque hay que advertir que existen revistas especializadas donde se explica cómo hacerlo rápidamente y sin dificultades, lo que aún complica un tanto más el ejemplo) o a salir del laberinto. Sin embargo, la solución será muy poco imaginativa, no aportaría nada nuevo, ni mostraría maneras diferentes —y puede que mucho más eficaces— para enfocar y resolver los problemas.

Otras personas podrían partir de un abordaje diferente buscando los caminos más sugerentes y divertidos, adentrándose en lo desconocido, probando nuevas soluciones y evitando —no es imprescindible que sea sistemáticamente— las pautas contrastadas en el pasado. Evidentemente la ruta a seguir será mucho más larga pero disfrutarían del desafío en sí mismo, sin esperar recompensa que no sea la de satisfacer su propia curiosidad o aumentar su autoestima, el placer de resolver las dificultades y saber que se ha hecho. Cuando esto ocurre, la persona motivada intrínsecamente suele proponer soluciones mucho más originales, innovadoras y creativas. Como diría Albert Einstein, la persona motivada intrínsecamente «siente la satisfacción de ver y de buscar», es curiosa, suele ser humilde y bastante autosuficiente. De hecho, la mayor parte del trabajo creativo lo realizan en la empresa personas que no suelen destacar por su agresividad y eficacia inmediata. Contrariamente, buscan soluciones imprevistas concentrándose en los medios disponibles, poseen habilidades creativas y, lo que es muy importante, trabajan en empresas cuyos dirigentes potencian y respaldan un ambiente laboral propiciador de estas características. Es decir, el ingenio se puede potenciar y la creatividad se puede gestionar.

Precisamente, una de las técnicas a emplear para activar la innovación y la creatividad es el *diseño empático*. A diferencia de lo que ocurre con la investigación de mercados y que se basa en «llevar los clientes a la empresa», éste requiere que «la empresa vaya hacia sus clientes». Las empresas no tienen límites físicos determinados, forman parte de un contexto que conviene conocer más allá de las bases de datos o la mera información a través de intermediarios. Hay que husmear y sentir lo que ocurre con sus productos y servicios cuando los utilizan sus clientes, representantes de la empresa deben observarlos utilizando sus productos en contextos reales. De esta manera, se puede percibir la conducta de los consumidores, identificar usos insospechados y descubrir inconvenientes que no se suelen mencionar en las encuestas convencionales. El proceso a seguir según Leonard y Rayport (2000) consiste en cinco pasos:

- a) observación,
- b) recogida de datos,
- c) reflexión y análisis,

- d) presentación acrítica de ideas para buscar soluciones, y
- e) desarrollo de prototipos de posibles soluciones.

Esta técnica se asemeja bastante a una investigación de mercados de carácter cualitativo con la participación de los propios empleados. Se aproxima, como luego veremos, al marketing interno, haciendo cierta aquella afirmación que dice que los empleados —especialmente los vendedores— saben bastante bien lo que quieren los clientes, qué compran, para qué lo compran y cómo lo usan. Los empleados también observan, conocen, piensan y tienen ideas pero, a pesar de ser, por lo general, buenas ideas, se desconocen y se buscan soluciones a problemas que los empleados saben cómo solucionar recurriendo a expertos externos poco familiarizados con la empresa. La Asociación Japonesa de Relaciones Humanas tiene editado un libro publicado en España en 1991, de título *El libro de las ideas*, en el que podemos leer cómo la integración del personal y la implantación de canales normalizados y alentados para las sugerencias mejora ostensiblemente el sistema productivo. En él aparecen detallados sistemas sugeridos por empleados de base en relación a la mejora de los métodos de trabajo, el diseño de herramientas, maquinaria y equipos, la organización y la seguridad en el trabajo, el transporte, la reducción de costes, la conservación de la energía, el trabajo administrativo y las actuaciones comerciales.

En ocasiones, numerosas ideas contienen perspectivas contrapuestas respecto a cómo o de qué manera se puede resolver una dificultad. Según la persona, la misma información puede ser percibida, procesada y evaluada de forma diferente. De natural, esto ocurre cuando un grupo de personas colaboran para la resolución de un problema específico (como, por ejemplo, la soldadura de un electrodoméstico sin que apenas se vea) o para planear el proceso de producción y venta de un bien cualquiera (un coche, por ejemplo) y otras muchas actividades empresariales. La colaboración entre personas es un hecho empresarial consuetudinario que se produce entre empleados que perciben el mundo de manera diferente. El resultado no debería ser el conflicto —como es lo más frecuente y habitual— sino la riqueza que genera la diversidad de ideas. El debate, es decir, el análisis detallado del problema, debería generarse de forma constructiva entre ideas y no, de modo estéril, entre personas. Cuando esto último ocurre el debate se convierte en disputa fracturándose el

proceso creativo. Leonard y Straus (2000) proponen una técnica que denominan *abrasión creativa* cuyo propósito es imbricar los diferentes enfoques, rozándose entre sí, para dar lugar a un proceso creativo. (En un anterior apartado se pudo comprobar que las personas poseen distintas maneras de pensar y diferentes estilos de aprendizaje y conocimiento.) Introduciendo en la empresa una abundante gama de perspectivas y enfoques se espera que cada cual, aunque razone a su manera, respete el estilo cognitivo de los demás. Posteriormente, se establecen reglas para hacer posible el trabajo conjunto (siendo el lema: siempre respetando a las personas y siempre debatiendo sobre las ideas) y encaminar el proceso creativo del grupo. Desde luego, con la abrasión creativa sólo se pueden tener buenos resultados cuando los directivos examinan su modo de proceder, su propio estilo cognitivo y, sobre todo, cuando favorecen su implantación.

En todo caso, la mayor parte de las innovaciones son resultado de una búsqueda deliberada y consciente. Cuando se asumen los preceptos que fundamentan la gestión del conocimiento, tal como se han ido describiendo aquí, la indagación constante debe transformarse en una pauta integrada —y sobresaliente— en los principios de la empresa. La *atenta escucha* ante lo que ocurre dentro y fuera es bastante más importante que contar con personas de personalidad emprendedora, gran inteligencia emocional o un notable ingenio. De poco sirve si los empleados no se orientan disciplinada y metódicamente en la dirección adecuada: hacia las oportunidades para la innovación. Estas oportunidades, según Peter Drucker (2000), pueden provenir, dentro de una empresa:

- a) de los cambios que se operen en el mercado y/o en el sector,
- b) necesidades de los procesos de producción y *servucción*,
- c) las incongruencias, y
- d) los acontecimientos inesperados.

Fuera de la empresa, es decir, en su contexto social, las innovaciones se producen:

- a) ante los cambios demográficos,
- b) los nuevos conocimientos, y
- c) los cambios en la percepción de los hechos.

EL «APALANCAMIENTO» DEL CONOCIMIENTO

Las empresas siempre han tenido perentoria necesidad de agrandar su competitividad aumentando la intensidad y la competencia de su personal. Lo han hecho de dos formas diferentes:

- a) capacitando su personal mediante programas de formación y trabajo intensos e intensivos, o
- b) incrementando el número de personas asociadas a cada profesional y/o directivo.

Tanto en el ámbito financiero como en el legal, la consultoría y la asesoría, esta práctica se ha convertido en lo que ahora se conoce con el término de *apalancamiento*. Apalancar es levantar o mover algo con la ayuda de una palanca pero también puede significar conseguir algo con astucia. En consecuencia, el apalancamiento podría concebirse como el uso de muy diversos medios y astucias (palancas, en lenguaje figurado) para incrementar, sin esfuerzos adicionales, los resultados de una determinada actuación. En el ámbito empresarial cuando se emplea este término se alude al desarrollo de la competitividad con la adquisición y uso constante de información, retroalimentación de los resultados y nuevos conocimientos. Esto es, gestionando el intelecto humano, pero, ¿cómo podemos desarrollarlo y potenciarlo?

Para empezar es fundamental seleccionar —o buscar cuando apenas se tienen candidatos— a los más adecuados, no necesariamente los mejores sino aquellos y aquellas que sabemos y/o hemos contrastado que son capaces de aprender acelerada e intensamente lo que deben hacer para integrarse rápidamente en lo que son los problemas reales de la empresa. El segundo paso consiste en exponer al profesional a la complejidad de estas dificultades, llevándolos lo más lejos posible del confort de sus conocimientos teóricos. El tercer paso lo constituye el incremento constante de los retos personales y profesionales. Todo esto debe hacerse estableciendo claramente las competencias y utilizando medios objetivos de evaluación. El profesional debe tener la seguridad de que lo que está haciendo o está bien hecho o puede mejorarlo. Hasta aquí el desarrollo, al que se le identifica, invariablemente, con la especialización. Poco más habría que comentar sino profundizar en estas fases de las que el lector interesado puede

encontrar fácilmente una abundante bibliografía; si es que no la ha consultado ya y la tiene disponible en su propia casa o empresa. ¿Pero cómo podemos potenciar el conocimiento especializado? Sólo hay una respuesta: haciéndolo menos especializado o, si esto no fuera posible, consiguiendo que especialistas diferentes puedan entender y compartir (apalancar) los conocimientos que los demás están adquiriendo o han adquirido.

En la lógica más convencional —clásica o tradicional— se ha mantenido desde siempre que la especialización es el mejor sistema para un desempeño laboral eficaz. Desde esta óptica el apalancamiento se agota rápidamente: un especialista sólo sabe y puede realizar una tarea especializada y no es posible que realice otra diferente, en esto radica su éxito. Ahora bien, el éxito conlleva crecimiento y éste un aumento de la intensidad laboral. Para hacer frente a esto las empresas han optado, como hemos visto, por aumentar el número de especialistas o por intensificar la formación para obtener empleados más competitivos o hacer ambas cosas a la vez. Un resultado frecuente es un rápido aumento de las tareas burocráticas relacionadas con la coordinación y el control dejando en el camino los empleados de base, los que afrontan, día a día, los problemas y las dificultades reales.

Las actuales tecnologías de la información están modificando sustancialmente estos principios, sobre todo cuando se relacionan con la gestión del capital humano. Indudablemente el conocimiento siempre está en los cerebros de los profesionales y no hay otra forma de compartirlo que hacerlo patente dejando constancia de una u otra manera. Hoy comenzamos a comprender que existen medios para ello, como, por ejemplo, relacionar las nuevas herramientas de *software* con sistemas originales de incentivos y diseños organizativos y procedimentales. Aunque, según Quinn, Anderson y Finkelstein (2000), cada empresa debe desarrollar soluciones adaptadas a sus problemas concretos, el apalancamiento del intelecto profesional se puede potenciar asumiendo los siguientes principios:

1. Estimular las capacidades para la resolución de los problemas de los profesionales y los especialistas captando el conocimiento en los sistemas y el *software*.
2. Superar la reticencia de los profesionales a compartir la información.
3. Organizar la empresa alrededor del intelecto.

Con el primer principio se trata de potenciar los sistemas de *software* capaces de recoger y acumular los datos más relevantes de anteriores procedimientos y decisiones ante dificultades específicas. Esta base de datos constituye el apalancamiento y mediante ella se valoran alternativas, se siguen cursos ya contrastados por otros profesionales y se incorporan aquellos que de manera diferente y más eficaz los van resolviendo. El resultado es una base de conocimientos a la que todos pueden acceder y, lo que es más importante, que todos pueden compartir y mejorar. Hace unos meses tuve una experiencia con mi impresora que puede servir para ilustrar lo que voy comentando: se atascaba el papel, y llamé al servicio técnico, molesto ante la expectativa de tener que desplazarme de casa perdiendo tiempo de mi trabajo. Mi sorpresa se tornó en gran satisfacción cuando la señorita que me atendió al teléfono me dijo que lo íbamos a intentar siguiendo las instrucciones que me iba a ir dando por teléfono. Así se hizo, siguiendo los datos que iban apareciendo en la terminal del ordenador de la empresa me iba indicando lo que yo debía hacer, con disciplina espartana, previniéndome ante lo que ocurriría, señalando las alternativas y confirmando repetidamente mis conductas hasta llegar, tras no más de diez minutos, a solucionar el problema en cuestión. Todo lo que se hizo quedó reseñado confirmando el procedimiento y quedando a disposición de otras empleadas. Evidentemente, si no hubiera funcionado así hubieran aparecido o se buscarían, imagino yo, nuevos sistemas para resolver un nuevo problema y que de ser eficaces se incorporarían para ser útiles en el futuro.

El conocimiento crece exponencialmente cuando se comparte, éste es el segundo principio. La teoría de la comunicación ha puesto de manifiesto que los potenciales (ínter)beneficios de una red de personas crecen de manera exponencial conforme aumentan los sistemas de interrelación. Cuando varias personas intercambian conocimientos en un foro apropiado para las preguntas y las explicaciones los aprendizajes suelen ser mucho más rápidos y mejores. En las empresas todos pueden aprender de todos, con la condición de que se establezca una red que lo permita y siempre que los profesionales, independientemente de su especialidad, consientan en ello.

La superación de la reticencia natural de los profesionales a compartir su activo más preciado, el conocimiento, presenta ciertos retos

habituales y de difícil resolución. La competencia entre los profesionales suele impedir la puesta en común, y asignar el mérito de las aportaciones intelectuales es complicado. Cuando se pide a los profesionales que colaboren en pie de igualdad en la resolución de problemas, es muy frecuente que la respuesta sea lenta, ya que los especialistas tratan de pulir sus soluciones hasta que son perfectas. Dado que el conocimiento de los profesionales es su principal poder, son necesarias grandes dosis de persuasión (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000: 217).

Conviene ser realistas, es muy difícil conseguir la colaboración entre profesionales de especialidades distintas y, sin embargo, es un requisito fundamental en las empresas competitivas y/o excelentes. El abordaje interdisciplinar es indispensable pero muy poco ayudan algunos profesionales cuando se comportan con escaso respeto hacia a los otros por la simple razón de pertenecer a otra especialidad. Lo he sufrido muy directamente por mi formación como psicólogo con los apelativos de «loquero», «comecocos» y, aunque pueda parecer sorprendente y seguramente por desconocimiento, en su momento recibí el título de «pepsicólogo». De eso se trata, ese es el problema: el desconocimiento y los estereotipos. Formé parte, hace algunos años, del consejo de administración de una importante empresa valenciana, y asistiendo a mi primera experiencia el director administrativo-financiero, cada vez que utilizaba una denominación técnica, me miraba y sonreía. Al acabar la sesión le pregunté al respecto respondiéndome que como yo era psicólogo no estaba familiarizado con la jerga contable. Mala cosa no comprenderse y, lo que es más destacable, aceptarlo como si cualquier cosa, cuando lo primordial es mantener el mismo objetivo para el que y en el que todos los profesionales de la empresa, fueran de la especialidad que fueran y ocupen el lugar que ocupen, deben implicarse y participar. La sonrisa, imagino, era resultado de un cierto complejo de superioridad o, puede muy bien, que se debiera a alguna mala experiencia anterior con psicólogos o, sencillamente, algo de miedo irracional ya que el 36% de la población española cree que los psicólogos somos capaces de leer la mente y averiguar lo que piensan los demás (Berenguer y Quintanilla, 1993). En todo caso, es cosa frecuente que los de producción no se lleven bien con los de comercial, que los diseñadores de producto no congenien con los ingenieros, que los de ciencias digan que no comprendan a los de letras y es habitual que todos ellos se las tengan a las malas con los de administración y contabilidad.

Unos y otros —todos ellos y ellas— deberían encontrar un lugar (lo escribo en sentido figurado) para organizarse alrededor del intelecto, este es el tercer principio para hacer posible el apalancamiento del conocimiento. Las estructuras organizativas basadas en las instrucciones y el control tienen sentido en empresas que aspiran a aumentar sus activos físicos: instalaciones y equipos. La función de los directivos es, en este tipo de empresas, apalancar estos activos, mejorarlos constantemente hasta la máxima optimización. Pero cuando esto se agota o cuando se desean aumentar los activos intelectuales se requieren otras formas directivas. Las órdenes muy específicas y los controles exhaustivos deben dejar paso a la estimulación de los profesionales para que, si es posible, colaborando entre sí ofrezcan soluciones personalizadas ante problemas inesperados. Es decir, habrá que dejar espacio a la reflexión y la colaboración: parar e inter-pensar para luego actuar.

«SACAR LA CABEZA FUERA»

De unos años a esta parte han proliferado los cursos de formación con las más diversas denominaciones, intenciones y procedimientos. Es natural, lo que se pretende es que la gente aprenda y esto, aunque resulte paradójico, no es lo usual con la mayor parte de los cursos convencionales. Para aprender hay que pensar, para pensar hay que reflexionar y para reflexionar hay que esforzarse y esto sólo se puede hacer cambiando de perspectiva, utilizando nuevos y diferentes sistemas de aprendizaje.

Cambiar de perspectiva exige modificar el ángulo, variar la forma de percibir la empresa, sus flujos, el valor de las personas, los procedimientos de trabajo y los sistemas para la consecución de los objetivos prefijados. Hemos visto que existen diferentes técnicas para utilizar al respecto, pero su potenciación y mejora depende, muy directamente, de que podamos «sacar la cabeza fuera de la empresa». Es decir, de que podamos percibirla y pensarla más allá del trabajo cotidiano y de las tareas y pautas diarias. Percibirla, aunque sea sólo durante algunas horas, como algo ajeno, indiferente y alejado de nuestros problemas más acuciantes. Algo así como lo que ocurre cuando observamos dos jugadores de ajedrez y advertimos —obvia-

mente deberán ser de un nivel de ejecución próximo al nuestro— el jaque mate en dos movimientos; o cuando un amigo nos pide consejo de algo que nosotros estamos haciendo regular y que, para su caso, encontramos las posibilidades de solución fácilmente sin llegar a resolver el nuestro y que, paradójicamente, se resuelve haciendo exactamente lo que le dijimos que debería hacer y que nosotros no fuimos capaces de hacerlo.

Es virtualmente imposible conseguir el umbral mínimo de concentración en un curso de formación cuando se desenvuelve en el interior de la empresa misma y bajo la influencia de las preocupaciones cotidianas. Lo usual es que el ocasional estudiante —que cuando esto ocurre no se considera como tal sino un técnico especialista de nivel— se dedique a poner a prueba todo lo que se le va transmitiendo como él lo entiende —y no, necesariamente, como es o como pretende el monitor que sea— y de modo reactante, es decir, considerando que lo que se le enseña o ya lo sabe, o no sirve en su caso, o es demasiado teórico, o no le ayudará a resolver el problema que en ese momento, justo en ese momento, le está obsesionando, sin advertir que el curso en cuestión poco tendrá que ver con el problema específico en cuestión si no con otra cosa o cosas que, frecuentemente, alcanzarán su significado algo más tarde. No todo lo que aprendemos lo ponemos a prueba inmediata y directamente. Aprender es sencillamente eso: acumular conocimientos sobre el mundo natural y el social; regularidades, leyes, modelos y procedimientos interdependientes entre sí. Sin percibirlo, cuando resolvemos un problema los usamos todos, en mayor o menor medida, y cuantos más poseamos es más probable que lo resolvamos mejor. No hay reglas «de la abuela», no existen. Lo que hay son personas con más o menos conocimientos y experiencias para afrontar las dificultades de su trabajo. Y para comprender esto hay que salir de lo cotidiano, detenerse y pensar, aprender a ver las cosas de manera diferente y desaprender lo que nos perjudica, aquello que nos impide encontrar un nuevo camino. Habrá que alejarse de la empresa y verla «desde fuera», aprender por aprender, orientarlo de manera diferente hacia la empresa y transferir lo aprendido para mejorar el desempeño y la calidad en la resolución de los problemas cotidianos, sean profesionales o sean personales, pues bien sabemos que lo uno y lo otro se confunde constantemente.

Los seminarios de fin de semana —literalmente, lo más alejados posible de la empresa y en régimen de cierto aislamiento— son un

buen sistema para salir del aburrimiento incipiente y de la monotonía, parar a pensar, reflexionar y encontrarse con los compañeros de trabajo en una situación diferente: sin preocupaciones inmediatas y dispuestos/as al aprendizaje, sobre todo si se alcanza una atmósfera relajada, estimulante y empática, con responsabilidad, que lo será siempre, de los profesores del curso. Su filosofía siempre ha de ser la misma: obtener una atmósfera relajada, aprender realizando alguna actividad diferente y transferir lo aprendido. Son muchos los tipos de cursos y sus diversas finalidades: los hay de sensibilización y animación de la atmósfera grupal y colectiva, adquisición de nuevas habilidades (enfocados al entrenamiento), aprendizaje de nuevas técnicas y procedimientos de trabajo (orientados a la capacitación), de reestructuración cognitiva, para la evaluación de las capacidades intelectuales, de autoreconocimiento, basados en los juegos, transmisores de las reglas tácticas y estratégicas de la práctica deportiva y los hay, también, cuya única finalidad es la reflexión, es decir, el aprender a pensar.

Me he resistido a incluir aquí, como ilustración, a los *diálogos socráticos*. Mi decisión, precisamente, se debe a que la filosofía es un sistema de reflexión y pensamiento con muchos años de experiencia. También creo que su descripción abrirá la posibilidad de descubrir un procedimiento original, sencillo y repleto de potencialidades. No sólo para la gestión del conocimiento sino también para el crecimiento profesional e intelectual de las personas. Leonard Nelson, un filósofo alemán, lo bosquejó a principios del siglo XX, señalando el proceso a seguir en estos diálogos. La primera cosa a dilucidar es una distinción. Efectivamente no es lo mismo el método socrático que el diálogo socrático. El primero se basa en una serie de preguntas —de las que se pueden encontrar abundantes ejemplos en los conocidos diálogos de Platón— cuya principal finalidad es dejar al descubierto las contradicciones del que responde. Con este método lo que Sócrates ponía de manifiesto era *lo que algo no es*. Contrariamente, el diálogo socrático se dirige directamente a averiguar *lo que algo es*.

Durante un fin de semana un grupo reducido de personas, empleando la experiencia personal, la duda individual y el consenso del grupo, reflexionan, debaten y analizan las respuestas respecto a una pregunta: qué es esto (la libertad, por ejemplo) o aquello (la integridad en la empresa o en esta empresa). Lou Marinoff lo describe así:

Dos días son, de hecho, casi insuficientes, teniendo en cuenta lo que está en juego... invertir un fin de semana en captar un primer plano fugaz de una de estas ideas, elusivas pero eternas, es utilizar bien el tiempo. Es como hacer un safari filosófico en el gran parque de atracciones de la mente (2000: 334).

LA DINAMIZACIÓN SOCIAL Y EL MARKETING INTERNO

Según Michon y Stern (1985: 15) la dinamización social es la acción de convertir una organización en *empresadora* mediante la estimulación de su dimensión social. Se trata de un programa de acción que reposa sobre la gestión participativa, es decir, concebir a los empleados como una fuente de recursos —y no de costes—, como un medio para la competitividad y no como un freno al dinamismo. Estas ideas se manifiestan por la ecuación:

$$\text{COMPETITIVIDAD} = \text{TRABAJO} + \text{MOTIVACIÓN COLECTIVA}$$

La dinamización social, además de participación y cultura emprendedora, es una *manera de pensar* por la que se pretende reconciliar el individuo con la empresa y la empresa consigo misma. Se alientan las condiciones por las que el individuo pueda apropiarse de su trabajo, siendo un actor destacable de la empresa. Se pretende, por otra parte, que la empresa busque y afirme su personalidad social, psicológica y económica. Para ello, se ponen en práctica los siguientes principios:

1. Permitir que cada uno desempeñe su trabajo teniendo en cuenta sus competencias, su saber *hacer* y su experiencia.
2. Planificar los puestos de trabajo previendo la formación necesaria con suficiente tiempo.
3. Dar a conocer a cada empleado su trayectoria y la posible evolución de su carrera profesional.
4. Construir con las personas los procedimientos de evolución de su desempeño (rendimiento) y los procedimientos de control.
5. Poner a punto circuitos de información, comunicación y de expresión; saberlos utilizar y/o hacerlos utilizar.

6. Practicar la concertación a través de la negociación y el diálogo, buscando como principal objetivo el acuerdo y el compromiso.
7. Proponer sistemas de motivación estimulantes teniendo bien presente la realidad que vive y expresa cada empleado.
8. Permitir y potenciar la capacidad creativa para que las personas puedan expresarse sin trabas ni censuras.
9. Considerar en un mismo sistema gestor el capital humano, el financiero, el comercial y el tecnológico.
10. Poner en lugar prioritario la preocupación de las personas y el papel social de la empresa.

El método a seguir, según Michon y Stern (1985), es el demogestionario, que se define como un conjunto de principios de acción cuyo objetivo es dinamizar la empresa, concebida como un *corpo social vivo* y en evolución permanente. El procedimiento es muy cercano y similar al que se sigue en un programa de desarrollo y cambio organizacional basado en los principios del marketing interno, entre otras razones porque la consideración del marketing como un proceso global e integral tiene como última finalidad la satisfacción de todos los clientes de la empresa y, entre estos, se incluyen los empleados.

La consideración del empleado como un cliente ha recibido abundante tratamiento en el texto de Octave Gelinier (1975, 1979), singular pionero de muchas de las teorías y conceptos que hoy se difunden ampliamente sin que se deje la referencia oportuna a quien los concibió y divulgó. Gelinier se refiere al marketing social y lo define como:

La apertura a un inmenso progreso de la comunicación de la empresa con su entorno (social) y la adaptación a los cambios de ese entorno (Gelinier, 1979: 261).

Este marketing aplicado al contexto de las relaciones laborales, se dirige hacia los empleados de la empresa y reposa sobre:

1. la atención al cliente (empleado) y su información,
2. el tratamiento de sus quejas y la mejora de sus condiciones de trabajo,

3. la instrumentación de la organización para incrementar la iniciativa, y
4. la concentración directa y personalizada con él.

Todo ello se relaciona con el esquema esencial del marketing *hacia el interior de la empresa*. Se trata, pues, de una primera aproximación al concepto de marketing interno, si bien Gelinier no utiliza tal denominación sino que, como hemos visto, emplea la de marketing social, más adecuada, en mi opinión, para hacer referencia a una parcela diferente del marketing: su aplicación al ámbito social y/o de los servicios públicos (Chías, 1995).

La primera referencia explícita al marketing interno se encuentra en un artículo de Sasser y Arbeit (1976) en el que estos autores consideran a los empleados como clientes que compran un empleo. Posteriormente Arndt (1983), sin tratar el tema a fondo (ya que se refiere mucho más al desarrollo y consolidación teórica del marketing en general), distingue entre marketing de las ideas (político, social y organizaciones no lucrativas) y el marketing interno dirigido al desarrollo y gestión del personal en las empresas. Jean Paul Flipó (1985) insiste en esta dirección al considerar la interdependencia entre el marketing externo y el interno. El resultado de su equilibrio y su efectividad recíprocamente relacionada radica en lo que Levionnois (1992) ha denominado *marketing del management*. Desde entonces hasta aquí se han propuesto muy diversas denominaciones y abordajes cuya inclusión aquí sería una tarea tediosa e innecesaria, aunque es recomendable la lectura del monográfico de la *Revue Française du Marketing* (n.º 5: 1988) y la consulta de los textos de Donnelly *et al.*, (1989) y de Chías (1991).

Al igual que el marketing estratégico ha significado un salto cualitativo de gran envergadura, su adecuación hacia el interior de la empresa ha supuesto un giro sustancial y progresivo respecto de sus supuestos tradicionales. Es más, muy bien pudiera ser que esta perspectiva sea altamente pertinente para abordar las condiciones sociales del trabajo tal y como hoy en día se manifiesta. Una nueva cultura organizacional requiere nuevas metodologías y el marketing interno es una de ellas. Conviene advertir, no obstante, que este tipo de intervenciones se vienen realizando en psicología de las organizaciones desde la década de los setenta, posteriormente a la publicación del texto de Bennis (1966), *Changing Organizations*, y fruto de

ello es el fuerte impulso que ha recibido el *desarrollo organizacional* perfectamente en línea con lo anteriormente apuntado. Evidentemente, el marketing interno no suplanta lo anterior, sencillamente viene a perfeccionar y mejorar esta técnica interventiva. En la década de los ochenta nuestras empresas se sensibilizan sobre la importancia del marketing. Nuestros empresarios empiezan a aceptar una inversión sistemática para el conocimiento del mercado, con el fin de aportarle, en productos o servicios, las respuestas más satisfactorias posibles. Hoy también deben ser capaces de dar respuesta a las expectativas y necesidades de otro mercado: el que representan los empleados, los clientes internos. Efectivamente, según Levionnois (1987), las empresas disponen de dos tipos de mercados:

- a) el externo (*producto-mercado*), y
- b) el interno (*individuo-organización*).

Las empresas deben satisfacer las expectativas y necesidades de su mercado externo (calidad de sus productos y servicios), pero, también, las correspondientes a su mercado interno (reconocimiento, posibilidades de desarrollo profesional y justa remuneración). De la misma forma que mediante el marketing externo la empresa logra alcanzar sus expectativas económicas también a través del interno se deben satisfacer las necesidades socioeconómicas de las personas, y enriquecer su capital humano. Se trata de organizar y poner en marcha en el interior de cada empresa una verdadera política de diferenciación integrando a la vez las aproximaciones del marketing interno y del externo en un concepto mucho más amplio. Ello es perfectamente coherente con los grandes cambios sociales que se han producido o que se están avvicinando: nuevos valores y marcos de referencia social por los que la permanencia de las empresas pasa por la estrategia de la diferenciación. Esto es, distanciarse y adelantarse a la competencia optimizando y adecuando los recursos y el potencial humano a la estrategia general de marketing. En definitiva, promover una gestión del capital humano diferenciada y contrapuesta a los sistemas tradicionales.

El modelo operativo para llevar a cabo un programa de estas características se compone de tres fases:

- 1) conocimiento del mercado interno y mercado externo de la empresa,

- 2) adecuación del mercado interno con el externo, y
- 3) plan de acción.

En la primera fase debe definirse el universo de actuación, segmentar el mercado interno y llevar a cabo estudios cualitativos. En la segunda, es necesario definir el proyecto de empresa, implantar la dirección participativa, desarrollar y estabilizar una empresa eficiente y plantear una gestión provisional de los recursos humanos. Y en la tercera fase, hay que desarrollar y estabilizar la gestión de los recursos humanos más apropiada para potenciar el mercado interno o implantar técnicas de innovación y desarrollo de las iniciativas del personal. El plan de acción aplicado revertirá, con nueva información, tanto en el mercado externo como en el interno, iniciándose nuevamente el proceso configurando un sistema con retroalimentación constante.

En consecuencia, es posible el establecimiento de al menos cuatro tipos de (inter)relaciones: las que se producen entre el empleado y la empresa, entre empleados y empleados, entre el empleado y los clientes de la empresa y, finalmente, entre la empresa y sus clientes. El marketing interno operaría sobre las tres primeras, aunque su alcance puede llegar más lejos.

Sobre el marketing interno se han dicho demasiadas cosas. Nada extraño si se tiene presente que cosa similar ha ocurrido con el marketing, al que se percibe y utiliza de las más diversas maneras variando grandemente los puntos de vista, las técnicas y las aproximaciones teóricas. A lo que se une, para complicar un poco más el panorama, cosa parecida para la psicología y la psicología social y/o de la empresa. Por ejemplo, he leído que el marketing interno es «un nuevo, moderno y eficaz sistema de comunicación». Puede ser, aunque, desde luego, esto parece mucho más un reclamo publicitario que una definición. También se suele presentar como publicidad interna (confundiendo publicidad con marketing, es decir, el todo con las partes) y/o la venta de la empresa a sus empleados (identificando ahora la venta con el marketing, es decir, la técnica con la teoría o el modelo de intervención). En otras ocasiones se afirma que el marketing interno es un sistema para mejorar instantáneamente el «servicio-producto» mediante la manipulación (persuasión, animación) del colectivo sin que lo advierta para que sea más amable y sonriente con los directivos y clientes.

Puede que parezcan exageraciones. Prueben, no obstante, preguntando y comprobarán que no son pocas las personas, incluso especialistas de la empresa, que responderán con afirmaciones parecidas. Entre otras razones porque el marketing es así identificado y no le anda muy lejos la percepción que, en general, se tiene de la psicología de la empresa y de los objetivos y tareas de los directivos y directores de recursos humanos españoles. Junto a todo ello no existe menos diversidad respecto de las ópticas y diferentes aproximaciones desde las que se puede concebir. Desde luego el marketing interno permite una aproximación teórico-investigadora (bastante cercana a la perspectiva desde la que aquí lo estamos tratando). También es cierto que se puede interpretar desde la óptica del marketing operativo. Es decir, ocasionalmente puede ser un sistema para promover unidireccionalmente (de la empresa a los empleados) la mejora de los servicios, productos y métodos de trabajo, mediante la venta de un proyecto de empresa. Tal enfoque descansa sustancialmente en la publicidad, la presión de ventas y las promociones, esto es, en los medios normalmente utilizados por el marketing operativo.

Desde luego, no es éste el enfoque que aquí se propugna; no obstante, en determinadas ocasiones puede ser el único sistema a seguir pero casi nunca el más aconsejable. Como por ejemplo, cuando se esperan resultados inmediatos o se desea iniciar un nuevo ciclo organizativo o en empresas estrictamente comerciales, las dedicadas a la venta directa. Los resultados aquí, evidentemente, son a corto plazo, pudiendo perjudicar, aunque no siempre deba ser así, la efectividad de la técnica a largo plazo. No se trata de vender cualquier cosa, de ahí que se insista en la importancia de considerar el marketing interno desde una perspectiva bidireccional. No es tanto la simple persuasión e influencia de la dirección sobre los empleados como el *vender un trabajo bien hecho* que el empleado compra obteniendo algo a cambio. Es decir, el empleado debe tener suficientes razones y motivos para implicarse. Desde esta óptica el marketing interno puede considerarse según los siguientes presupuestos:

- 1) Existe un *producto* que hay que vender. Se trata de la gestión de la empresa en su más amplio sentido. Es decir, su identidad, sus productos y servicios, sus planes y proyectos de de-

sarrollo, su imagen, su estructura y sistema de funcionamiento, sus condiciones de trabajo, su clima y ambiente laboral, su calidad, sus riquezas y sus actividades.

- 2) Existe un mercado. El conjunto de empleados con sus características diferenciales. Esto es, sus actitudes, su cultura, su personalidad, sus experiencias, sus roles y sus competencias, su formación y desarrollo profesional, su grupo referencial y sus responsabilidades.
- 3) Existe una *relación social (y comercial)*. Se trata de llevar a cabo una optimación de la calidad bidireccional.

Por otra parte, un programa de marketing interno debe estudiar, investigar y valorar todas las acciones combinadas de marketing (o *marketing mix*: diseño del producto interno, diseminación y/o distribución del mismo hasta el mercado de referencia al que se acceda, relación entre el coste y el esfuerzo para adquisición del producto interno junto con los beneficios económicos, sociales y psicológicos que el programa reporta a las partes). Como proceso catalizador que confiere viabilidad al proceso es fundamental no olvidar el complemento facilitador de la participación y/o dirección participativa. La mayor parte de los programas de marketing interno conllevan la participación de los empleados, puesto que la tarea, el producto y el empleado, llegan a ser una misma cosa. Se trata de conseguir las sugerencias, ideas, opiniones, mejoras y todo aquello que pueda contribuir a la optimización de los productos y servicios de la empresa y del desarrollo profesional y humano de los trabajadores que la integran. El modelo o principio tradicional de la lealtad, orientada por lo general a la servidumbre, debe sustituirse por el de la implicación encauzada hacia la humanización y profesionalización de los empleados.

Así las cosas, a nuestro modo de ver el marketing interno debería ser considerado desde la perspectiva de un marketing más estratégico e integral y que viene a articular todo lo anterior: una filosofía empresarial orientada a la adquisición de nuevos valores y un instrumento de análisis capaz de fijar tanto las opiniones, deseos y necesidades de los empleados como las de los consumidores y usuarios, para, en base a todo ello facilitar y progresar (lenta, continua y planificadamente) en los cambios más oportunos y las medidas más idóneas para mejorar la calidad de los productos y servi-

cios, la calidad de las prestaciones, la calidad del contenido del trabajo y, en última instancia, la calidad de la empresa considerada globalmente. El programa se basa entonces en la estrategia o en los medios tácticos resultado de la conjunción entre los binomios producto/servicio y empresa/empleados; noción que varía según la evolución y/o progreso del mercado de referencia tanto interno como externo, que, a su vez, puede ser estudiado según las técnicas y teorías del marketing al que se incorporan los sistemas y técnicas de la psicología social de la empresa con el fin de promover un producto interno satisfactorio y deseable y una estructura organizativa dinámica y ágil.

En suma, el marketing interno es una *técnica de intervención* que puede usarse con fines y objetivos muy diversos. Por ejemplo: como auxiliar de la estrategia social de las empresas, para diseñar la política de personal, para promover la calidad y la excelencia, para reorientar la cultura de la organización, para asistir o regir los procesos de cambio, para incrementar la participación y el compromiso, para asistir y perfeccionar los programas de formación, mejorar los procesos humanos en la organización y aún un amplio etcétera. Pero además el marketing interno es, como se ha reiterado, una *filosofía empresarial*, una manera de percibir y entender la empresa. No es, no debería ser, por tanto, una mera técnica interventiva desprovista de significado teórico; o si así se prefiriera, un procedimiento de intervención alejado de un esquema de actitudes, valores y creencias respecto de lo que significa el hecho empresarial, a su vez efecto y resultado de la evolución que ha venido experimentando la dirección de empresas y el management.

Una combinación de ambas perspectivas sería lo más adecuado. Así pues, desde nuestro punto de vista, el marketing interno podría definirse como un cambio (transformación o evolución) de la cultura (significado o percepción social) empresarial, lento, continuo y planificado, basado en un programa integral de marketing estratégico orientado al intercambio social, a la reciprocidad y a una cultura del mercado y del crecimiento (bienestar o satisfacción) de todos los clientes de la empresa, lo que se pretende conseguir mediante un proceso de *calidad bidireccional* que precisa la implicación y el compromiso de los empleados para investigar, comprender y satisfacer las expectativas y demandas de todos los clientes y/o usuarios de la empresa.

HACIA LA EMPRESA DEL TERCER MILENIO

Las personas son la empresa. Sin su capacidad, sin su creatividad, sin su trabajo es imposible que las organizaciones de la era de la información y de la gestión del conocimiento puedan funcionar óptimamente. No sólo se trata de negociar, comunicar y colaborar con los empleados para que ellos hagan lo propio respecto de la empresa. Hay que cambiar de perspectiva. Habrá que situar a las personas en un lugar diferente.

A la postre la gestión del conocimiento se ocupa tanto de las ideas como de los ideales. Es eso lo que fomenta la innovación, cuya principal finalidad es repensar la empresa. Esto es, recrear el escenario siguiendo un determinado ideal, una nueva visión o perspectiva. Para crear nuevos conocimientos habrá que rehacer literalmente la empresa a través de un proceso lento, continuo y planificado de autorrealización personal y empresarial. Un proceso de reciprocidad colectiva e integradora por el que la génesis de un nuevo conocimiento empresarial (sea un nuevo procedimiento de trabajo, la modificación de un producto o un servicio diferente) no debería ser una actividad especializada de unos pocos sino un estilo empresarial, una nueva forma de actuar. Más exactamente, una manera de ser donde todos deberían actuar aprendiendo y promoviendo el aprendizaje de los demás.

Para algunos esto no es cierto o es excesivamente utópico. Otros afirmarán que aún siendo interesante y sugerente el admitir que el desarrollo de la empresa depende de las personas que la constituyen, el capital, las máquinas y el mando autoritario siguen siendo lo más apropiado en momentos de crecimiento o de gran actividad económica. Para muchos el método tradicional seguirá siendo el más apropiado. Unos y otros tendrán sus razones. Si son razones que no sentencias espurias sean bien venidas. Habrá que tenerlas muy en cuenta. Lo problemático no es debatir la empresa sino sentenciarla a un camino sin solución. Algunas teorías postmodernas se recrean con el final de la razón haciendo imposible el debate. Y sin debate no hay progreso, ¿hacia dónde?, ¿cómo serán las empresas del tercer milenio?

Para empezar, orientadas hacia el conocimiento, es decir, hacia el capital humano, que se convertirá en la competencia diferencial y en una fuerza de extremado valor para afrontar el cambio acelerado. Además, adquirirá un nuevo y diferente rango y valor la formación de

calidad —acompañada de sistemas diferentes de entrenamiento, adiestramiento y capacitación— para mantener y desarrollar el potencial humano y, como ahora se dice, su *know-how*: su saber adquirido y su manera de hacer diferencial, es decir, el capital de conocimientos adquiridos.

El trabajo —las tareas y medios para su realización— se podrá «llevar a casa» y no será imprescindible la presencia en el lugar de trabajo. Un potente ordenador portátil, puede que extremadamente poderoso comparado con los actuales, bastará para estar continuamente conectado con el resto de empleados y con la base de datos de la empresa. Las reuniones en el lugar de trabajo y con presencia física disminuirán y, sin embargo, electrónicamente, de una u otra forma y con las más diversas finalidades, acontecerán varias veces a lo largo de una jornada laboral convencional. La identidad empresarial, su exquisito cuidado y su adecuación con las expectativas de los consumidores y de otros clientes empresariales, así como el conocimiento y confianza que estos tengan en la empresa, alcanzarán mucho más valor que las cadenas de montaje y las fábricas. Los negocios operarán en la red y los servicios se satisfarán mediante una fenomenal cantidad de recursos tecnológicos, la mayor parte hoy desconocidos. Sin sistemas informáticos, nuevas tecnologías y las personas que los sepan manejar y optimizar las empresas no podrán funcionar y algunas desaparecerán. Emergerán «agujeros de producción» que serán, rápidamente, ocupados por las que se habrán preparado para afrontar estas circunstancias: empresas emprendedoras, innovadoras y acostumbradas a gestionar la incertidumbre. La sabiduría más relevante de todos estos procesos —descritos en un ejercicio de prospectiva algo arriesgado— es que si extraviamos los conocimientos de los directivos, de los empleados y de las personas, habremos hecho desaparecer la empresa, pues ni tendrá identidad, ni excelencia, ni competitividad, ni calidad (total), ni, desde luego, un mercado en el que operar. Por otra parte, es probable que el futuro así descrito represente para algunos un panorama agobiante, pero no lo será si nos preparamos para afrontarlo y si no olvidamos —como se ha hecho en otras ocasiones— que los empleados son seres humanos con emociones y sentimientos.

Bibliografía

- ALBA RICO, S. (1995): *Las reglas del caso. Apuntes para una antropología del mercado*. Barcelona: Anagrama.
- AMABILE, T. M. (2000): «Cómo matar la creatividad». En: Harvard Business Review. *Creatividad e innovación*, Bilbao, Deusto, 1-32.
- ARGYRIS, Ch. (1964, edición española 1979): *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- ARGYRIS, Ch. (1977): «Double loop learning in organizations». *Harvard Business Review*, 9, 110-123.
- ARNDT, J. (1983): «The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing». *Journal of Marketing* vol. 47 (Fall), págs. 44-54.
- ASOCIACIÓN JAPONESA DE RELACIONES HUMANAS (1991): *El libro de las ideas. Para producir mejor*. Madrid: Ediciones 2000.
- BELL, D. (1975): *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- BENNIS, W. G. (1966): *Changing organizations*. New York: Mc Graw Hill.
- BERENQUER, G., y QUINTANILLA, I. (1994): «La imagen del psicólogo en el Estado Español». *Papeles del Colegio*, 58, 41-68.
- BINET, A. (1913): *Les Idées modernes sur les enfants*. París: Flammarion.
- BONAVÍA, T. (1995): *Participación y calidad de vida laboral*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- BONAVÍA, T., y QUINTANILLA, I. (1996): «La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (1), 7-26
- BONAVÍA, T., y QUINTANILLA, I. (1998): «El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre su satisfacción vital». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14,2,217-232

- BOYER, L., y EQUILBEY, N. (1993): *Historia del management*. Madrid: Deusto.
- BLUMBERG, P. (1968): *Industrial democracy: The sociology of participation*. London: Constable.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós Empresa.
- BROWN, J. A. C. (1954, 1973): *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CARPINTERO, H. (1994): *Historia de la psicología en España*. Madrid: Eudema.
- CASTELLS, M. (1997-98): *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial (3 tomos).
- CASTI, J. L. (1997): *Would-be worlds: How simulation is changing the frontiers of science*. New York: John Wiley & Sons.
- CATHELAT, B. (1985): *Styles de vie. Cartes et portraits*. Paris: Les Editions D'Organizations. (2 Tomos).
- CHIAROMONTE, F. (1975): *Nuove forme di organizzazione del lavoro*. Milán: Angeli.
- CHÍAS, Josep (1991): *El mercado son personas*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- CHÍAS, Josep (1995): *Marketing público*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- COLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- CORIAT, B. (1982): *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en cadena*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- CORIAT, B. (1990): *L'Atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgois Editeur.
- COROMINAS, J., y PASCUAL, J. A. (1987): *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico* (seis tomos). Madrid: Gredos.
- COTTON, J. L.; VOLLRATH, D. A.; FROGGATT, K. L.; LENGNICK, M. L., y JENNINGS, K. R., et al. (1988): «Employee participation: Diverse forms and different outcomes». *Academy of Management Review*, 13, 8-22.
- COURTNEY, H., KIRKLAND, J., y VIGUERIE, P. (1999): «Estrategia en tiempo de incertidumbre». En: Harvard Business Review. *La gestión en la incertidumbre*. Bilbao, Deusto, 1-36.
- CROUTER, A. C. (1984): «Participative work as an influence on human development». *Journal of Applied Development Psychology*, 5, 71-90.
- CROZIER, M. (1970): *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- DACHLER, H. P., y WILPERT, B. (1978): «Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations». *Administrative Science Quarterly*, 23, 67-89.
- DÁVILA, E. (2000): «Gestión del conocimiento e inteligencia económica y tecnología en el V programa marco de la Unión Europea (1998-2000)». *I Congreso de la Gestión del Conocimiento y de la Inteligencia Competitiva*. Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Co-

- munidad Valenciana y Albacete, Valencia, 21-22 de Noviembre, libro de actas, 1-33.
- DONELLY, J. H.; BERRY, L. L., y THOMPSON, T. W. (1985,1989): *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*. Madrid: Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. (1969): «The shame of marketing». *Marketing/Communications*, 297 (august), págs. 60-64.
- DRUCKER, P. (2000): «Llega una nueva organización a la empresa». En: *Harvard Business Review, Gestión del Conocimiento*, Bilbao: Deusto, 1-22.
- DUFOUR, D. R. (2001): «La fábrica del niño postmoderno». *Le Monde Diplomatique*, 73, 24-25.
- FERRATER MORA, (1991): *Diccionario de filosofía*. (4 tomos). Barcelona: Círculo de Lectores.
- FIOL, C. M., y LYLES, M. A. (1985): «Organizational learning». *Academy of Management Review*, octubre, 35-67.
- FLIPO, J. P. (1985): «La fin du marketing unidimensionnel: l'exemple de sociétés de services». *Direction et Gestion*, 3, 32-47.
- FORSYTH, (1994): *Todo lo que debería saber sobre el marketing*. Barcelona: Ed. S.
- FRENCH, J., y RAVEN, B. (1971): «Bases del poder social». En: Cartwright y Zander (eds.), *Dinámica de grupos*. México: Trillas (258-297).
- FRIEDMANN, G., y NAVILLE, P. (1971): *Tratado de sociología del trabajo*. México: Fondo de cultura española.
- GÁLVEZ, A., y QUINTANILLA, I. (1997): *Pobreza y desigualdad*. Valencia: Promolibro.
- GALBRAITH, J. K. (1989): *Historia de la economía*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- GARDELL, B. (1980): «Worker participation and autonomy: A multi-level approach to democracy at the workplace». En: Crouch, C. y Heller, F. A. (eds.). *Organizational democracy and political processes*. London: John Wiley and Sons. 353-387.
- GARVIN, D. A. (2000): «Crear una organización que aprende». En: *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto, 51-90.
- GELINIER, O. (1975): *La nueva dirección de la empresa*. Madrid: A.P.D
- GELINIER, O. (1979): *Estrategia social de la empresa*. Madrid: TEA.
- GELINIER, O. (1989): *Estrategia y motivación*. Barcelona: Civilización Ediciones.
- GELINIER, O. (1992): *Ética de los negocios*. Madrid: Espasa-Calpe.
- GEORGE, C. S. (1973): *Historia del pensamiento administrativo*. Madrid: Prentice-Hall.
- GONZALEZ CASANOVA, J. A. (1997): «Baltasar Gracián, la lógica profunda de la palabra». *El Ciervo*, 572, 33-34.

- HARRÉ, R., y LAMP, R. (1992): *Diccionario de psicología social y de la personalidad*. Madrid: Paidós.
- HARRISON, B. (1994): *Lean and mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. Nueva York: Basic Books.
- HAYLES, N. K. (1993): *La evolución del caos. El orden del desorden en las ciencias contemporáneas*. Barcelona: Gedisa.
- HUBER, G.P. (1991): «Organizational learning: The contributing processes and the literature». *Organization Science*, febrero, 34-89.
- INGLEHART, R. (1991): *El cambio cultural en las sociedades industrializadas modernas*. Madrid: Siglo XXI, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- JACOBS, M. (1991): *La economía verde*. Economía Crítica; Madrid: Fuhem, Barcelona: Icaria.
- KAPFERER, J. N. (1989): *Rumores. El medio de comunicación más antiguo*. Barcelona: Plaza y Janés
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1977): *La psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KLIKSBERG, B. (1978): *El pensamiento organizacional: del taylorismo a la teoría moderna de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- KOLP, D. A.; RUBIN, I. M., y MCINTYRE, J. M. (1979): *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. Madrid: Prentice/Hall Internacional.
- LABOUCHEIX, V. (1990): (Dr.) *Tratado de la calidad total*. (2 tomos). Madrid: C.D.N.
- LAO TSE (1995): *Wen-Tzu La comprensión de los misterios del Tao*. Versión de Thomas Cleary. Madrid: Edaf (Arca de la sabiduría).
- LEA, S.; TARPY, R. M., y WEBLEY, P. (1987): *The individual in the economy. A survey of economic psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LEONARD, D., y STRAUS, S. (2000): «Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa». En: Harvard Business Review. *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto, 123-155.
- LEONARD, D., y RAYPORT, J. F. (2000): «Active la innovación mediante el diseño empático». En: Harvard Business Review. *Creatividad e innovación*. Bilbao, Deusto, 33-62.
- LEVIONNOIS, M. (1992): *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- LEVIT, B., y MARCH, J. G. (1988): «Organizational learning». *American Review of Sociology*, 14, 24-39.
- LEWONTIN, R. C., ROSE, S., y KAMIN, L. J. (1996): *No está en los genes. Crítica del racismo biológico*. Barcelona: Grijalbo.
- LIKERT, R. (1967): *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- LOWIN, A. (1968): «Participativa decision making: A model, literature critique and prescriptions for research». *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 68-106.

- MALSON, L. (1964): *Les enfants sauvages* Paris: Union Générale D'éditions.
- MARCH, J. G., y SIMON, H. A. (1977): *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- MARÍN, J. A. (2001): «La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional». *Tesis doctoral*. Universidad Politécnica de Valencia.
- MARINA, J. A. (1992): *Elogio y refutación del ingenio*. Barcelona: Anagrama.
- MARINA, J. A. (1993): *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- MARINOFF, L. (2000): *Más Platón y menos Prozac*. Barcelona: Sine Qua Non.
- MAYO, E. (1946, 1972): *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nuevas Visión.
- MAYO, A., y LANK, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden*. Madrid: Aedipe, Gestión 2000.
- MC GREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*. New York: MacGraw - Hill.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L., y RANDERS, J. (1993): *Más allá de los límites del crecimiento*. Barcelona: Círculo de lectores.
- MENGUZZATO, M., RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MICHON, Ch., y STERN, P. (1985): *La dynamisation sociale*. Paris: Les Editions D'Organizationsk.
- MOLINER, M. (1990): *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos.
- MUNDUATE, L. (1996): *Psicología social de la organización. Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- MUNNÉ, F. (1993): «La teoría del caos y la psicología social. Un nuevo enfoque epistemológico para el comportamiento social». En: Fernández, I. y Martínez, M. F. (eds.). *Epistemología y procesos psicosociales*. Madrid: Eudema, 37-47.
- MUNNÉ, F. (1994): «Complejidad y caos: Más allá de una ideología del orden y del desorden». En: Montero, M. (ed.). *Conocimiento, realidad e ideología*. Temas de Psicología Social del Conocimiento. Fascículo de la AVEPSO, 6,9-18
- MUMFORD, L. (1979): *Técnica y civilización*. Madrid: Alianza Universidad.
- NONAKA, I. (2000): «La empresa creadora de conocimiento». En: Harvard Business Review. *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto, 23-50.

- NOVAK, J. D., y GOWIN, D. B. (1988): *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.
- PARRA, F. (1989): *El balance social de la empresa como instrumento de gestión*. Bilbao: Deusto.
- PATEMAN, C. (1970): *Participation and democracy theory*. Cambridge: University Press.
- PERROW, C. (1961): «The analysis of goals in complex organizations». *American Sociological Review*, 26, 854-866.
- PETERS, T. (2001): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Deusto.
- PETERS, T. J., y WATERMAN, R. H. (1984): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Plaza y Janés.
- PIERSON, M. L. (1999): *L'intelligence relationnelle*. Paris: Éditions d'Organisation
- POUNDSTONE, W. (1995): *El dilema del prisionero*. Madrid: Alianza Editorial.
- PRIGAGINE, I. (1997): *Las leyes del caos*. Barcelona: Crítica.
- QUIJANO, S. (1987): *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- QUIJANO, S. (2000) (Dtor.): *Auditoría del sistema humano en las organizaciones (A.S.H.)*. Universidad de Barcelona.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, Ph, y FINKELSTEIN, S. (2000): «La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores». En: *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto, 203-230.
- QUINTANILLA, I. (1987): *La participación en las organizaciones*. Valencia: Promolibro.
- QUINTANILLA, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.
- QUINTANILLA, I. (1998): «El fascinante mundo de la televisión». *Cuenta y Razón*, 105, 39-45.
- QUINTANILLA, I. et al. (1999): (Dr.) «La evolución de los hábitos de compra de los consumidores valencianos». *Proyecto de investigación financiado por la Unión de Consumidores de España*. Valencia: mecanografiado.
- QUINTANILLA, I. (1999): *Directivos, recursos humanos y marketing interno*. Valencia: Promolibro/Grupo Audit.
- QUINTANILLA, I. (2002): *Psicología del consumidor*. Madrid: Prentice-Hall.
- QUINTANILLA, I. y Bonavía, T. (1993): *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.
- REAL ACADEMIA DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES (1999): *Diccionario Essencial de las Ciencias*. Madrid: Espasa.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Diccionario de la Lengua Española* Vigésimo segunda edición. Madrid: Real Academia Española.
- ROKEACH, (1966): *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass.

- ROUTH, S., y ROUTH, J. (1993): *Notas de cocina de Leonardo de Vinci*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy.
- SAGAN, C. (1997): *El mundo y sus demonios*. Barcelona: Planeta.
- SALOVEY, P., y MAYER, J. D. (1990): «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- SARTORI, G. (1997): *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- SASSER, E., y ARBEIT, S. (1976): «Selling jobs in the service sector». *Business Horizons*, June, 61-65
- SASHKIN, M. (1982): *A manager's guide to participative management*. New York: A.M.A. Membership Publications Division.
- SASHKIN, M. (1984): «Participative management is an ethical imperative». *Organizational Dynamics*, 12, 4, 4-22.
- SEARLE, J. (1990): *Mentes, cerebros y ciencia*. Madrid: Cátedra, Colección Teorema.
- SCHEIN, E. H. (1968): «Organizational socialization and the profession of management». *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- SCHEIN, E. H. (1982): *Psicología de la organización*. (ed. revisada). Madrid: Prentice Hall Internacional.
- SEN, A. (1989): *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial
- SEN, A. (1997): *Bienestar, justicia y mercado*. Barcelona: Paidós.
- SENGE, P. N. (1990): *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- SIGUÁN, M. (1997): «¿Está llegando a su fin la cultura del libro?». *El Cervo*, 572, 30-32.
- SMITH, A. (1983): *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Barcelona. Ediciones Orbis. (2 tomos).
- SOLOMON, M. R. (1996): *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.
- SPINRAD, W. (1984): «La democracia en el trabajo: un análisis global». *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 32, 2, 201-224.
- STATA, R. (1989): «Organizational learning: The key to management innovation». *Sloan Management Review*, 2.
- SUN TZU (1995): *El arte de la guerra*. Versión de Thomas Cleary. Madrid: Edaf. Arca de la Sabiduría
- TAMAMES, R., y GALLEGO, S. (1994): *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid: Alianza Editorial/ Ciencias de CDN la dirección.
- TAYLOR, F.W. (1984): *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis (ed. orig. 1911).
- TERMAN, L. M. (1917): «Feeble-minded children in the public Schools of California». *School and Society*, 5, 165.
- TOFFLER, A. (1985): *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza y Janés.
- TOFFLER, A. y Toffler, H. (1995): *La creación de una nueva civilización*. Barcelona: Plaza y Janés.

- TOFFLER, A., y TOFFLER, H. (1996): *La tercera ola*. Barcelona: Plaz y Janés.
- TOURAINÉ, A. (1959): «Entreprise et bureaucratie». *Sociologie du Travail*, 1, 58-71.
- VAN DER HEIJDEN, K. (1996): *Scenarios: The art of strategic conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- VATIER, R. (1988): *Audit de la gestion sociale*. Paris: Les Éditions D'Organizations
- VON WEIZSÄCKER, E. U.; LOVINS, L. H., y LOVINS, A.B. (1997): *Duplicar el bienestar con la mitad de recursos naturales. Factor 4* (Informe del Club de Roma). Barcelona: Galaxia Gutenberg y Círculo de Lectores.
- WALL, T. D., y LISCHERON, J. A. (1977): *Worker participation*. New York: McGraw-Hill.
- WHYTE, J. (1971): *El hombre organización*. México: Fondo de Cultura Económica.