



REVOLUCIONARIA GUÍA DE MANAGEMENT: Un nuevo estilo de relaciones por Koldo Saratxaga

Recibido: 30/11/07
Aceptado: 11/02/08

**REVOLUTIONARY GUIDE FOR MANAGEMENT:
A new style of relations by Koldo Saratxaga**

Ignacio F. de Aguirre Guantes
Ingeniero Industrial
Asociación de Ingenieros
Industriales de Bizkaia

RESUMEN

La literatura que estudia los problemas, métodos o estrategias de gestión es probablemente una de las más extensas; y los expertos en ese campo gozan a menudo de fama internacional. Sin embargo, son muy pocos los que proponen abordar las propuestas de cambio cara a cara con todos los grupos humanos de las organizaciones para construir conjuntamente un proyecto global. “*Un Nuevo Estilo de Relaciones*” es una guía revolucionaria para superar los retos industriales al comienzo del siglo XXI.

Palabras clave: gestión, cambio, estructura organizativa.

ABSTRACT

The literature that is studying the problems, methods or management strategies is probably one of the most extensive, and the experts in this field often enjoy of international fame. However, very few of them focus the change proposals on the direct dialogue with all the human groups of the organisations in the way of building together a global project. “A New Style of Relationships” is a revolutionary guidebook for overcoming the industrial challenges in the beginning of the XXIth century.

Key words: management, change, organisational structure.

Desde que el trabajo artesano individual dio paso a la elaboración y prestación colectiva de productos o servicios, la creación y gestión de estos colectivos ha sido uno de los temas clave para alcanzar una eficacia y eficiencia que los condujera a resultados positivos y, como consecuencia, a su pervivencia. No vamos a considerar aquí escenarios ajenos a las economías de mercado o a organizaciones no industriales; quede eso para analistas expertos en teorías económicas y sociales. Procuraremos que los enfoques abordados se ciñan lo mejor posible a nuestros campos habituales de actuación.

La preocupación por conseguir las mejores eficacia y eficiencia de las organizaciones se inicia ya desde mediados del siglo XIX. Hemos de reconocer que las históricas teorías de

Fayol y **Taylor**, no han sido superadas en muchas ocasiones o no lo han sido en su totalidad por nuestras empresas industriales, lo que indudablemente puede originar pesados lastres para afrontar problemas actuales. Pero ya a partir del final de la Guerra Mundial, numerosos autores han venido orientando sus trabajos a proponer nuevos métodos que pudieran ayudar en las cambiantes situaciones o exigencias de innovación, costo, calidad y servicio para los productos industriales.

opinión, las siete configuraciones organizativas básicas. Suyo fue el comentario de que allá por los años 70, la configuración organizativa de la extinta **Unión Soviética** no tenía en el mundo otra más parecida que la de un gigante norteamericano de la industria del motor.

Koldo Saratxaga hace tabla rasa de estos tipos de consideraciones teóricas y se lanza directamente al desarrollo práctico de su experiencia como gestor en el fabricante guipuzcoano de autobuses **IRIZAR**, S. Coop., a la que sacó de su catastrófica

situación a comienzos de los años 90, pasando a ser un referente mundial en productos de alta gama, ya en forma de Grupo **IRIZAR**, 10 años después. Actualmente dedicado a la consultoría, resume en la obra "*Un nuevo estilo de relaciones*" sus ideas pasadas y presentes, con abundantes alusiones a la organización citada, exponiendo la doctrina y metodología esenciales para afrontar los difíciles tiempos actuales.

El libro se lee de un tirón, tratando en primera instancia de encontrar algún tipo de referente científico o tecnológico para lo expuesto, tal como estamos tan acostumbrados los ingenieros. Pero al estar escrito con el corazón, hay pocas referencias a expertos o a teorías precedentes. Sin embargo una vez terminado, se vuelve a retomar, esta vez con otro espíritu y diferente visión. Los bienintencionados, para poder, con su contenido, buscar el camino de aplicación a solucionar sus problemas más acuciantes. Los más críticos para intentar descubrir fisuras en el edificio que, a modo de comuna organizativa nos presenta el autor.

Algún lector de este artículo se preguntará la razón de haber utilizado el anglicismo "*management*" en el título del mismo en lugar de los usuales castellanos "*gestión*" o "*dirección*". Por la misma razón que a **Koldo Saratxaga**, tampoco le agradaba esa denominación durante sus tiempos en **IRIZAR**, pero añadiendo

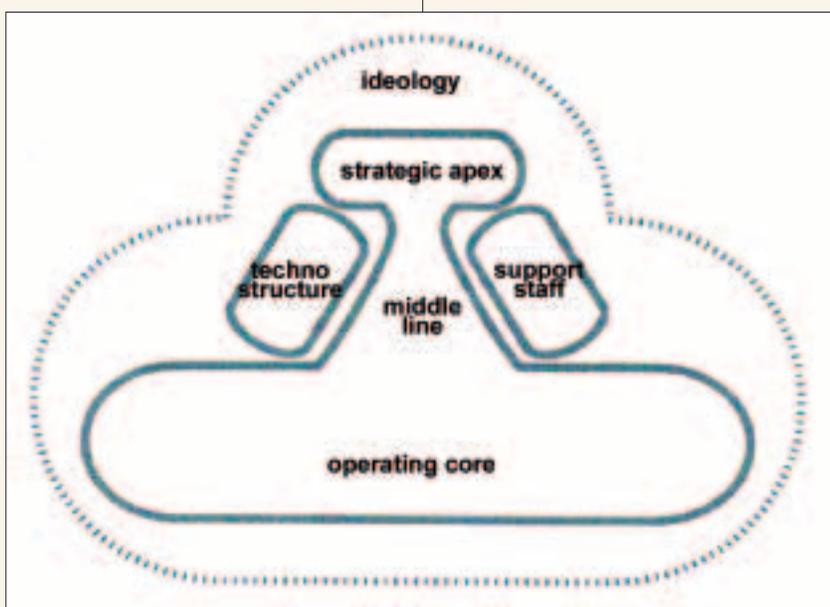


Fig. 1 – Los seis componentes de una estructura organizacional según Mintzberg.

El canadiense **Henry Mintzberg** es, sin duda, el más conocido de todos ellos y el que ha señalado aspectos bien definidos del funcionamiento de muy diferentes organizaciones reales. Desde su inicial "*Auge y caída de la planificación estratégica*", ya pudo apreciarse el carácter disconforme sobre conceptos que eran y aun son tenidos como inmutables por distintos sistemas o modelos de gestión. De ese mismo modo, nos ha expuesto, a través de su obra, los seis componentes de la estructura organizacional que ligados a través de los seis mecanismos de coordinación nos van a definir, en su

LAS SIETE CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS DE MINTZBERG.

1. ESTRUCTURA SIMPLE.
Supervisión directa desde el "apex" estratégico.
2. MAQUINARIA BUROCRÁTICA.
Grandes organizaciones con procesos estandarizados desde la tecnoestructura.
3. BUROCRACIA PROFESIONAL.
Núcleo operativo de fuerte componente profesional y del conocimiento.
4. FORMA DIVISIONALIZADA.
Organización multi-divisionaria con managers de línea o de división.
5. ADHOCRACIA.
Estructura orgánica con ajustes reducidos entre los equipos de proyectos.
6. FORMA MISIONERA.
Coordinación basada en ideologías o creencias comunes.
7. FORMA POLÍTICA.
Control basado en la formación de alianzas.

El libro se lee de un tirón, tratando en primera instancia de encontrar algún tipo de referente científico o tecnológico para lo expuesto, tal como estamos tan acostumbrados los ingenieros

que en este caso no se trata de motivos personales, sino porque creo sinceramente que el inglés *to manage*, en el sentido de manejar o gobernar conduciendo una organización refleja mejor el espíritu del libro que cualquiera de las dos anteriores, más vinculadas a la autoridad jerárquica. Y por otra parte, sorprendería emplear en el encabezamiento la preferencia de **Koldo**, poco usual en el mundo de

timo y en otras una alocución cariñosa a cada lector individual, al que varias veces se dirige como *“amigo”*, sirviendo los casos o sucesos presentados a modo de parábolas. Sin embargo también encierra, no olvidemos la inicial formación técnica del autor, el intento de sintetizar ideas y marcar una especie de *“hoja de ruta”* para el buen desarrollo de las mismas, encuadrando en forma de cami-

gicas sucesivas, sino sumatorias. Olvidábamos decir que el libro tiene un título complementario del principal, *“Para el cambio organizacional pendiente”*. Pues bien, difícilmente se encuentran en sus páginas las propuestas usuales que podrían deducirse como esquemas para orientar cambios organizacionales: la organización seguiría la que fuese, nominalmente, lo importante, en realidad, son sus

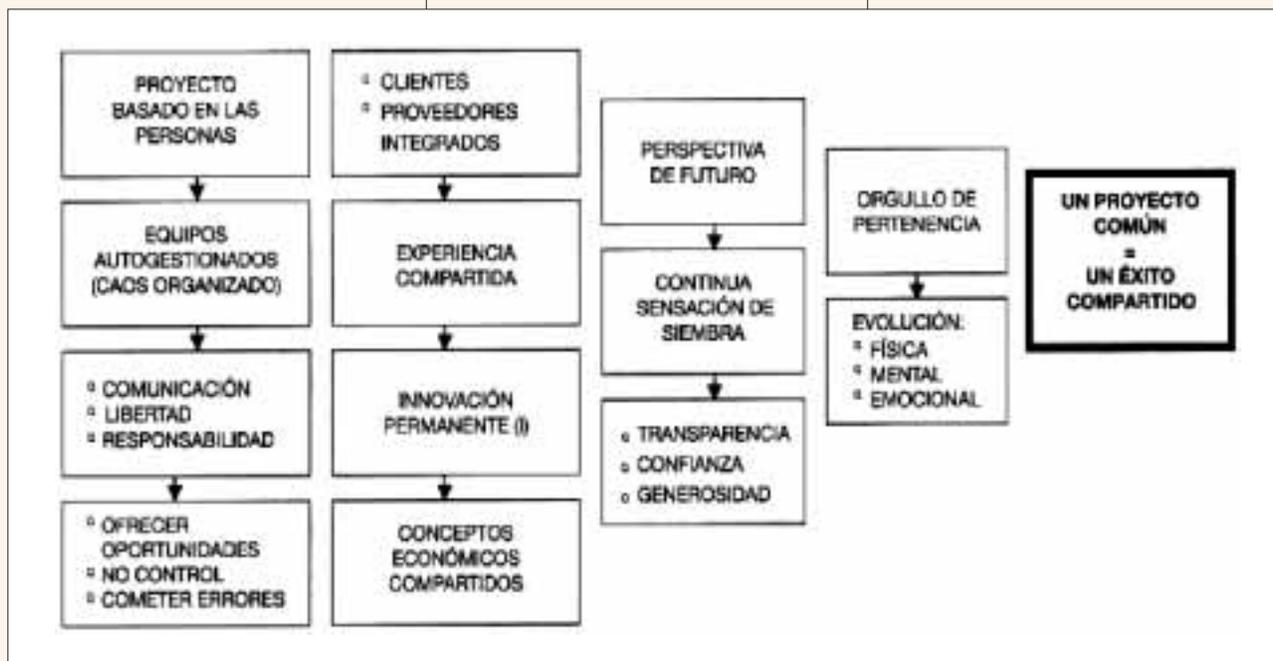


Fig. 2 – Cuadro general de principios que conforman el nuevo estilo de relaciones

la empresa, de asignar a los puestos con responsabilidad el nombre de COORDINADOR, como se autodenominaba.

Literariamente examinado, el libro semeja en ocasiones un soliloquio in-

no a recorrer, los títulos de los capítulos, que no me resisto a transcribir.

Pero bien examinado, el conjunto de propuestas del cuadro, a pesar de las flechas orientadoras, no se tratarían propiamente de acciones cronoló-

personas y el “estilo” de relaciones que los “coordinadores”, por mejor decir, los que hasta ahora definíamos como propietarios, gerentes, directivos, jefes, mandos o técnicos, establecen entre sí y con los ejecutantes.

Entre las aportaciones que se incorporan a las respuestas de Koldo, destaca la necesidad colectiva de consensuar los denominados MISIÓN, VISIÓN y VALORES de necesario cumplimiento en la organización

Las doce propuestas de **Koldo Saratxaga** se desarrollan en doce capítulos sucesivos, salpicados de numerosos hechos y anécdotas, algunos de ellos referidos a **IRIZAR**. La conclusión es simple, aunque ello no quiere decir fácil, pues en el fondo supone una especie de "striptease" empresarial para, una vez finalizado, revestirse del lujoso atuendo que significa el último de ellos: **un proyecto común = un éxito compartido**. Es muy raro que se aluda a posibles carencias tecnológicas o de infraestructura en las industrias que se deban afrontar, pues en caso de precisarlo, sería el entusiasmo colectivo el que unas veces las supliría y, de no hacerlo, su adquisición o desarrollo está evidentemente al alcance de cualquiera.

Para terminar, el último y más extenso capítulo se dedica a presentar una serie muy semejante a lo que se denominan **FAQs (frequently asked questions)** en la literatura anglosajona al uso. Con preguntas, realmente planteadas en los numerosos coloquios del autor, se van desgranando los mayores problemas, inquietudes o dificultades en la aplicación de estos principios. El clima positivo es general, aunque personalmente me quede la duda de no haberse atacado a fondo la problemática en dos casos frecuentes, al menos en el tejido industrial vasco: los centros de trabajo de dimensión media pertenecientes a grandes multinacionales y las empresas de propiedad privada con accionistas mayoritarios que en muchos casos ejercen puestos gerenciales o directivos. En el primer caso por es-

tar supeditados a políticas lejanas y a veces ajenas al rendimiento actual de la planta. En el segundo por todo lo que supone este *estilo* como confesión pública de pecados pasados y pérdida, no solo de poder, sino de los mecanismos de propiedad o de la fuente de beneficios personales.

Entre las aportaciones que se incorporan a las respuestas de **Koldo**, destaca la necesidad colectiva de consensuar los denominados **MISIÓN, VISIÓN y VALORES** de necesario cumplimiento en la organización, que ya forman parte, aunque quizá más nominal que efectivamente, en las propuestas de los modelos de Calidad Total. Y en especial, la exposición del conocido **ORGANIGRAMA DINÁMICO**, que se creó en **IRIZAR**, aunque, sobre todo para los que oyen de él por primera vez, se echa en falta que no se haya plasmado a página completa y a todo color, lo que facilitarían su comprensión.

El libro se cierra con unos anexos conteniendo resultados de encuestas entre distintos colectivos sobre sus posiciones respecto al *nuevo estilo de relaciones* y declaraciones con cifras exitosas de varios coordinadores de proyectos de aplicación.

Si algo encontramos a faltar, como ingenieros industriales, que hemos incidido tradicionalmente en la importancia, siquiera complementaria, de un alto nivel de tecnología y saber en la positiva marcha de las organizaciones, es el escaso valor que de ello se respira en sus páginas. Es posible que se de por supuesto o probado que habitualmente eso ya existe hasta en muchas empresas

con situación deficitaria y que solamente precisan de ese *cambio organizacional pendiente* para remontar el vuelo con *un proyecto común* que llevará al *éxito compartido*. Pero también la realidad muestra, con un símil futbolístico parecido al que cita **Koldo Saratxaga**, que el entusiasmo, el orgullo y la compenetración en un equipo sin figuras técnicas puede llevar a ganar partidos y hasta una buena clasificación liguera, pero difícilmente destacar en la *Champions League*.

BIBLIOGRAFÍA

- SARATXAGA Koldo, "Un nuevo estilo de relaciones". Ed. Pearson 2007. ISBN: 9788483224229.
- WALTON, Mary. "El método Deming en la práctica". Editorial Norma, S.A. 1992.
- GOLDRATH, E.M. y COX, J. "La Meta". Ediciones Taular, S.A. 1989.
- GOLDRATH, E.M. y FOX, R.E. "La Carrera". Ediciones Taular, S.A. 1988.
- IMAI, Masaaki. "KAIZEN". Mc Graw Hill.
- CHOWDHURY, Subir. "El poder de Seis Sigma". Prentice Hall. 2001.
- DRUCKER, Peter. "La gerencia en tiempos difíciles". Ediciones Orbis. 1989.
- VÁZQUEZ, Alfonso. "Modelo vasco de transformación". Hobest. 1998.
- MINTZBERG, Henry. "La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel. 1998.
- RIVERO, Santiago *et al.* "Tecnología, organización y personas elementos clave de la competitividad". DYNA noviembre 2005. Vol. 80. pág. 29-36. ■