OTRA REALIDAD ORGANIZACIONAL ES POSIBLE

ANOTHER ORGANIZATIONAL REALITY IS POSSIBLE

Recibido: 11/01/08
Aceptado: 24/01/08

Alberto Echeandia Echebarria
Ingeniero Industrial por la UPV
Hobest

RESUMEN

La respuesta que las organizaciones deben ofrecer ante los nuevos retos no puede basarse en la repetición de las formas de hacer del pasado. La ruptura debe radicar en el reconocimiento y la práctica de que las personas son las únicas protagonistas del desarrollo a futuro. Y lo son las personas en su integridad con su capacidad de sentir, interpretar y actuar. En consecuencia, se necesita recrear las formas y conceptos organizativos para actuar como elementos impulsores y no limitadores.

Palabras clave: Liderazgo, personas, organización, cambio.

ABSTRACT

The answer to the new challenges can not be a mechanistic repetition of the ways of doing in the past. It´s required a different way of thinking and understanding about how organizing human activities. The central focus of this thinking must be the admission that people and their patterns of connection are the main protagonists of the organizational development. And people are intelligent, creative and adaptative when they have a sense of identity. So, the deep beliefs about how organizations work should change to create places of self organization instead of places of control and fear.

Key words: *Leadership, people, organization, change.*

Nos encontramos en una época de incertidumbres, de dudas y de dificultad para realizar planteamientos que permitan asegurar la permanencia de las organizaciones en el largo plazo. No es casual que en unos años en los que los beneficios empresariales han sido importantes, exista un deseo por parte de numerosas propiedades de *pymes* de acceder a ser compradas por otras organizaciones con un cierto sentimiento de incapacidad o abandono.

Cuesta ver más allá del corto plazo e impera la inseguridad y la falta de apuesta por una permanencia estable y satisfactoria.

Las razones que provocan esta situación son diversas, pero de modo genérico afectan a todo tipo de organizaciones, no siendo exclusivas de aquellas de carácter empresarial. Así, las organizaciones formativas se enfrentan a similares interrogantes, aquellas de corte institucional experimentan las mismas situaciones y la propia sociedad se encuentra inmersa en una encrucijada.

Por tanto, no se trata de una problemática debida a la actividad concreta que se realiza, al sector de actuación y tampoco a los tamaños de las organizaciones. Más bien, son cuestiones que afectan a los pilares sobre los que se asientan y desarrollan las organizaciones, en la medida en que se trata de proyectos a futuro

Alberto Echeandia Echebarria

Mientras que el trabajo físico era fácilmente observable desde el exterior y por ello capaz de ser descompuesto en tareas y tiempos, el trabajo intelectual no se observa

desarrollados por personas. Es el propio papel que las personas deben desplegar en las mismas el que se ve afectado por las emergencias de nuevas realidades que ponen en cuestión claves de funcionamiento y de entendimiento de las relaciones entre ellas y su forma de construir el futuro.

LOS NUEVOS FENÓMENOS

Reducir la problemática en la que se encuentran sumidas las organizaciones al desarrollo de los países emergentes y a su capacidad para competir en costes, una vez que se han desarrollado de un modo amplio las capacidades logísticas y de distribución, contribuye, sin duda, a esta situación de desconcierto. Pero, insisto, no es situación exclusiva de aquellas organizaciones que se enfrentan a mercados competitivos.

En consecuencia, deben existir otros fenómenos que también juegan un papel significativo y que, a su vez, interactúan de modo continuado entre sí.

Así, nos encontramos con el extraordinario desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que, más allá de su capacidad tecnológica, posibilita un despliegue, insospechado no hace tantos años, de las capacidades de interpretación de la información, de la interacción y, por tanto, de la generación del conocimiento. Estas capacidades son baratas, no suponen diferencias y, más bien, se trata de la oportunidad de las personas – únicas capaces de generar nuevo conocimiento – para activarse y activar su potencialidad de creación.

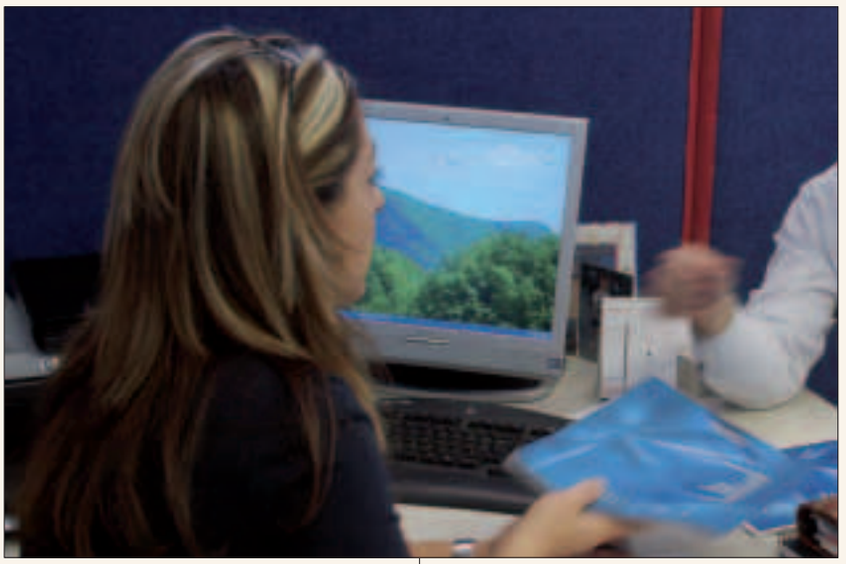
De un modo acumulativo con este desarrollo tecnológico, en nuestro entorno geográfico natural la formación de las personas se ha incrementado de un modo exponencial, lo cual nos sitúa ante la posibilidad de combinarla con la información disponible. Por ello, se incrementa la disponibilidad de información al mismo tiempo que su potencialidad de interpretación generalizada por personas capaces. Esta situación abre interesantes vías de avance para aquellas organizaciones que sean capaces de entenderlo y hacerlo vivir en sus formas de funcionamiento. Pero, y al mismo tiempo, debilita a aquellas otras que no sean capaces de interpretar esta realidad en toda su potencialidad y la reduzcan a elementos adicionales a su forma habitual de actuar.

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS IMPERANTES

Desde hace más de cien años las claves de entendimiento de los modelos de funcionamiento de las organizaciones permanecen inmutables para la mayoría de ellas. El modelo *mecanicista* o *taylorista* – fruto de una situación social y competitiva determinada - impregna la cultura y la forma organizativa de funcionamiento de un modo extraordinario. Los pilares sobre los que se asienta se reflejan en las organizaciones del tipo que sean. Se han producido ciertos maquillajes al mismo, consecuencia de las corrientes debidas a la calidad, pero de un modo leve y sin atentar contra los principios que lo sustentan.

A modo de recordatorio, tres son las claves más referenciales del modo imperante:

• División horizontal del trabajo: persigue la descomposición del trabajo, del proceso, en sus tareas, desarrollando la especialización de las personas en cada una de ellas. Conviene percibir la enorme diferencia que existe entre la tipología de trabajo origen del modelo *taylorista* – básicamente, artesanal y de carácter físico –, con la tipología de trabajo más relacionado con el intelecto que preside la mayor parte de las actividades de las organizaciones. Por tanto, mientras que el trabajo físico era fácilmente observable desde el exterior y por ello capaz de ser descompuesto en tareas y tiempos, el trabajo intelectual no se observa. Sin embargo, hoy en día, en la mayor parte de las organizaciones, se mantiene la filoso-



fía de la especialización de las tareas. No es casual que la disposición física de las personas se realice poniendo juntos a aquellos que tienen la misma actividad, que disponen de similares conocimientos. Se fomenta, en este sentido, la visión de la actividad concreta, la especialización, frente a la visión global, el proceso. Se podrá decir que también se responde al proceso mediante la constitución de equipos que, de un modo puntual, lo observan, lo analizan y, en su caso, proponen mejoras al mismo, pero debemos reconocer que no es lo cotidiano, lo de todos los días y, por tanto, se trata de un funcionamiento extraordinario. De ahí las enormes dificultades que presenta su funcionamiento y que cualquiera que haya tenido que trabajar con esta dualidad puede reconocer.

• División vertical del trabajo: diferencia entre el diseño, la evaluación y la mejora y la ejecución. Establece con claridad que a unos les corresponde el análisis y el seguimiento y a otros la operatividad, en ausencia de un sentido superior de la misma. La potestad del conocimiento está restringida a ciertas capas de la organización que son las que aprenden como consecuencia de la realimentación entre lo posible y lo realizado, entre lo que se debe hacer y lo que en la realidad se hace. Esta división marca la diferencia entre el teórico trabajo intelectual y el exclusivamente físico, entre la "mano de obra directa" y la "mano de obra indirecta", entre el pensamiento y la acción, entre el pensar y el "no pensar".

• Control como elemento regulador del sistema: como consecuencia natural que asegure el funcionamiento de todo el conjunto, el control se convierte en referencia fundamental. Las largas cadenas verticales de mando, que pretenden asegurar el diseño de lo que debe realizarse y la ejecución de las tareas, es reflejo de la necesidad de controlar. En este sentido, es básico que sea de este modo, ya que las personas, en ausencia de sentido y compromiso de su trabajo – únicamente comprendido como una serie de actuaciones definidas desde el exterior de su realidad y sin capacidad de interpretarla -, no pueden responsabilizarse del mismo. Es de resaltar la extraordinaria importancia que para cualquier actuación humana tiene, el poder conjugar, desde la visión del aprendizaje, la creación de la expectativa, de lo deseado, de lo querido, de lo que se pretende alcanzar, con la visión de lo realizado, de lo obtenido. La capacidad de análisis de la diferencia, en un sentido u otro, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo personal.

Es recomendable, para una mayor profundización en el concepto de control como elemento clave y al mismo tiempo asegurador de la continuidad del modelo mecanicista, la lectura de los planteamientos realizados por **Alfonso Vázquez** en su libro, "Retando al futuro", Díaz de Santos, 2001.

Establecido el modelo imperante en el funcionamiento de las organizaciones, y cuyo desarrollo es consecuencia de una depuración de la cultura que se asienta en el plazo de decenas de años, nos encontramos en estos momentos ante la nueva e interesante realidad de tener que conformar un modelo diferente. Una nueva forma de entender las organizaciones desde la destrucción de la base fundamental que aún sigue vigente en la realidad empresarial y formativa. Se trata, por tanto, de un esfuerzo importante de avance a contracorriente hacia unas nuevas formas que deben desplegarse y deben ir tomando cuerpo teórico y práctico en la medida en que sean vividas por personas y organizaciones. Es como si tuviéramos que destruir lo existente en pos de avanzar hacia la novedad, pero sin una solidez más allá que la que ofrecen a nivel conceptual y refe-

Se fomenta, en este sentido, la visión de la actividad concreta, la especialización, frente a la visión global, el proceso

rencial algunas organizaciones concretas.

También es cierto que este mismo viaje conceptual de creación es lo que anima en su recorrido, más allá del seguimiento mecánico, nuevamente, de las últimas herramientas de gestión de moda, que persiguen la estratificación, bajo la idea de una aparente modernización, del sistema de gestión organizacional ya caduco e incapaz de enfrentarse con seguridad a un futuro de incertidumbre y no repetitividad del pasado conocido.

LAS NUEVAS PROPUESTAS

Todo proyecto humano tiene su base en el deseo. Las intenciones de creación de una realidad diferente, de avanzar hacia unas expectativas y unas intenciones a construir, solamente pueden sustentarse en el deseo de activar algo propio. Evidentemente, esta singularidad es aplicable a un proyecto organizacional con la diferencia de que, al no tratarse de una cuestión individual, debe transformarse en un deseo compartido. Sin embargo, su base es la misma: todo lo deseado es potencialmente posible y su principal energía es el quererlo.

Esta simple constatación debe dar pautas para reflexionar sobre las formas de superar el concepto imperante. De modo breve, podemos abordar de modo diferenciado el entendimiento del concepto del proyecto y el concepto clave del hecho de ser compartido.

Así, proyecto es aquello que está por realizar, solamente se encuentra encuadrado en capacidad de serlo y siempre adopta su referencia en el futuro sirviendo el pasado como referencia. Por ello, no se trata de dedicar excesivo tiempo al diagnóstico sino a construir el devenir.

Por otra parte, el concepto de compartir, por mucho que nos empeñemos en dar valor a la información como tal, no tiene su clave en la comunicación como transmisión sino que se aposenta en la capacidad de crear un sentido en el que la persona participe. Pero que lo haga en su constitución, que sea agente de construcción. Son numerosos los intentos de que unos – normalmente coincide con los ámbitos de mayor poder de las organizaciones - elaboren un sentido – la misión, la visión, los valores, ... - y luego insistan en comunicarlo al resto, con el objetivo de que sea entendido, aceptado y, por tanto, considerado de un modo natural en la práctica cotidiana. Lo que ocurre es que, en poco tiempo, se desvanece su aparente capacidad racional para cohesionar, ya que no ha sido sentido por aquellos que deben contribuir a su consecución y recreación en el tiempo.

Por ello, los proyectos organizacionales deben retar al futuro y construirse y desplegarse por las personas que van a vivirlos. La actividad básica de aquel que lidere un proyecto organizacional debe estar centrada, si concluimos que es fundamental, en desarrollar los cauces para compartir, para vivir con las personas sus realidades, para explicar y argumentar, para escuchar las visiones, a veces basadas en intereses individuales que de modo continuado afloran, para actuar como ejemplo y garante de una cultura de relación, para vivir con y no contra. La preocupación por el tiempo – en horas diarias - que un líder dedica a compartir con otros – cuantos más y más diversos mejor - debe constituir un referencia clara en un proceso de transformación cultural.

Consecuentemente, parece razonable y necesario pensar que de los resultados de los proyectos deben participar, no solamente la propiedad, sino todas aquellas personas que aportan lo más significativo, su conocimiento y su emoción, a que sean reales y sostenibles en el tiempo. La economía que se base en el conocimiento, y en el interés de aplicarlo y

Es como si tuviéramos que destruir lo existente en pos de avanzar hacia la novedad, pero sin una solidez más allá que la que ofrecen a nivel conceptual y referencial algunas organizaciones concretas

de incrementarlo, debe aceptar que los agentes fundamentales son las personas, no las inversiones, y en este sentido, deben ser partícipes de lo obtenido.

Claro que, en organizaciones en las que la transparencia de los datos no es norma, sino que la realidad es el ocultismo, difícilmente puede compartirse algo. No es posible generar un clima de confianza sin afrontar de un modo continuado la transparencia, la información y la formación en criterios económicos que posibiliten a las personas una visualización de lo alcanzado, de lo pendiente de obtener, de lo que aportan a este proceso común y de las repercusiones sobre los resultados obtenidos de lo que hacen y deciden diariamente.

A estas alturas, no es original el pensar que todo el sustento de arquitectura organizativa en un nuevo modelo de desarrollo de proyectos empresariales debe radicar en el trabajo basado en equipos. Ahora bien, se deben aportar algunas claves de entender el equipo diferentes a las habituales.

Así, el equipo está formado por personas que tienen un compromiso propio y común dentro de contexto global que responde al proyecto organizacional. No se trata de alcanzar este compromiso particular si el de servicio y respuesta al cliente no se alcanza. Por tanto, del mismo modo que los objetivos de carácter individual no tienen sentido cuando se habla de un equipo, sino que deben ser colectivos, no puede haber prioridades de equipo que limiten las prioridades del conjunto. Por otra parte, dado que el equipo debe actuar y regular sus capacidades en función de las circunstancias, no debe basarse en una existencia de puestos y tareas concretas para cada uno de ellos, sino que debe primar la polivalencia entre sus integrantes. Para que esta polivalencia sea comprendida y sea al mismo tiempo coherente con un compromiso mutuo, la existencia de categorías y diferencias retributivas entre sus componentes limita de modo extraordinario el desarrollo del equipo, ya que condiciona los apoyos y los esfuerzos.

Evidentemente, hablar de polivalencia implica considerar el aprendizaje como un valor que debe asociarse con la oferta de oportunidades de desarrollo a todas las personas y los requerimientos del aprendizaje que son, de algún modo, una necesidad que no se evidencia, quizás, en el corto plazo, pero que son inversiones en un proyecto de largo plazo. Y, de este modo, se deben observar los proyectos organizacionales como proyectos a futuro, donde las prioridades son diferentes respecto a las urgencias y pleitesías del corto plazo.

Una vez afirmada la imperiosa necesidad de compartir y de establecer nuevos modelos de relación entre las personas que integran un proyecto y la responsabilidad que los equipos adoptan con relación a sus compromisos, el concepto de control no existe desde fuera, sino desde la necesidad y el deseo de los equipos de responder a los mismos. No se trata de un control para restringir y obligar, sino de una información para ser conscientes de la respuesta que se ofrece y para analizar las desviaciones, con el fin de generar propuestas de cambio.

En sentido semejante, la realidad de la dirección como jerarquía se transforma en liderazgo activador, que tiene su referencia en el servicio a otros como constructores del futuro. Se trata de responder a las demandas de los agentes fundamenta-

Se trata de responder a las demandas de los agentes fundamentales del proceso de futuro

les del proceso de futuro, que se desenvuelven con libertad y responsabilidad, y no de elementos coercitivos que pretenden conducir a un grupo de personas hacia una realidad solamente observada y deseada por una cúpula.

Para todas estas cuestiones que se han planteado, es muy interesante la lectura del último libro publicado por **Koldo Saratxaga**, "Hacia un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente", Prentice Hall, 2007. Adentrarse en sus planteamientos, además de ser un lujo para la mente, se puede convertir en una hoja de ruta conceptual para los líderes decididos a transformar sus organizaciones en proyecto de y con futuro.

Por último, cualquier proceso de transformación se verá influenciado, como queda claro, por la capacidad de aprendizaje de sus integrantes. Y esta capacidad de aprendizaje tiene un campo de reconocimiento de oportunidades en el exterior de las paredes físicas de las instalaciones, fuera de ellas. Por ello, resulta imprescindible el incremento del número y variedad de las personas que se relacionan con el exterior, es decir, que acceden a conversaciones, acuerdos y decisiones con clientes, proveedores, competidores, centros formativos, etc. La riqueza que se puede recibir, la apertura mental a nuevas oportunidades, la visión global que inscriba la realidad interna en otros parámetros más globales y, por qué no decirlo, el desarrollo personal que supone enfrentarse a lo nuevo, es algo que no puede limitarse a un número reducido de personas.

DISFRUTANDO DEL VIAJE

Si bien los procesos de transformación radical son una realidad que se puede referenciar en diversas organizaciones de nuestro entorno geográfico, no se trata lógicamente de una experiencia mayoritaria. Por ello, aporta ideas y posibilidades, pero no ofrece caminos transitados que permitan recorrerlos con rapidez y sin atender los detalles. Sería en ese caso un cambio más y perdería el sentido de cambio cultural que debe, por consiguiente, consolidarse en el tiempo y en las experiencias múltiples, en idas y vueltas, en lugar de cubrir hitos ya conocidos.

Ello posibilita, como forma diferente de viajar a Ítaca, la intensidad del recorrido en sí mismo frente al deseo imperioso de la llegada. Posibilita disfrutar del viaje y hacer de él una vivencia, más allá que simplemente recorrer una pista. La recompensa es el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- SARATXAGA, Koldo; Hacia un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente, Prentice Hall, 2007, ISBN: 978-84-8322-422-9

- F. de AGUIRRE GUANTES, Ignacio. "Revolucionaria guía de Management". DYNA Marzo 2008. Vol. 83-2. p. 71-74.

- VAZQUEZ, Alfonso; Retando al futuro; Diaz de Santos; 2001, ISBN: 978-84-7978-471-3

- VAZQUEZ, Alfonso; La imaginación estratégica; Granica; 2000, ISBN: 978-84-7577-832-7

- Wheatley, Margaret J. and Myron Kellner-Rogers; A simpler way; Berrett-Koehler Publishers; 1996, ISBN: 978-18-8105-295-1

- HERNANDEZ ALAVA, Jose María. "Implantación de un Sistema de Gestión en un Centro de Formación". DYNA Marzo 2008. Vol 83-2. p. 81-90.