

Gestión empresarial: conocimiento y cooperación



Alfonso Vázquez
Socio Director
Hobest Consultores



Gestión empresarial: conocimiento y cooperación

Este artículo recoge la ponencia pronunciada el 19 de junio de 2003 en el Congreso sobre la participación de los trabajadores en la empresa celebrada en el Palacio de Congresos del Kursaal en Donostia y organizado por **GEZKI** (Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte-Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua – Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco).

Las distintas ponencias se recogieron en la publicación GEZKI: *“La participación de los trabajadores en la empresa”* (Marcial Pons, 2003)

La presente versión se encuentra publicada en la entrada del blog de la web de Hobest: [Gestión empresarial: conocimiento y cooperación](#)



Nos adentramos velozmente –aunque no sin contradicciones– en lo que se ha venido a llamar, genéricamente, economía –y sociedad– del **conocimiento**. Las aproximaciones más habituales al tema reducen su impacto a la *información* –y sus tecnologías– y a la *apropiación* del conocimiento –en estos enfoques, considerado como *una cosa*– por parte de las Organizaciones –así, con mayúscula. Es decir, una *cosa* –la Organización– absorbe otra *cosa* –el conocimiento de sus empleados– en una operación imposible desde el punto de vista lógico.

La gran revolución económica y social de nuestros días consiste, precisamente, en que el **conocimiento** se convierte en factor masivo de producción; pero el conocimiento es, por esencia, personal –es esencia en cada uno de nosotros– y se manifiesta, valoriza, recrea y regenera en el ámbito de la **cooperación**, es decir, en la actuación social en la que la persona se alía con otras personas para crear lo no existente todavía. Por tanto, la *herramienta* esencial de la economía del conocimiento es lingüística, dialógica. Es en la conversación donde se establece la generación de lo por-venir.

Enfoques de las organizaciones

Recientemente, Stacey (2001) ha realizado una aproximación a las conexiones y conceptos existentes entre la persona y la organización sintetizada en tres enfoques, que él denomina teleología racionalista, teleología formativa y teleología transformativa. Dada la similitud que

tienen con los enfoques que yo utilicé en “*El modelo vasco...*” (Vázquez, 1998) denominados técnico/racional, ideológico/cultural y de transformación, voy, por comodidad, a usar estos últimos, aun con algunas referencias a los de Stacey, apuntando, inicialmente, los rasgos de los dos primeros, y entendiendo que el tercero es, precisamente, el campo privilegiado de actuación del debate que sostenemos sobre conocimiento y cooperación –ya que es en estos términos donde tiene sentido hablar de una teleología transformativa.

La organización técnico/racional

En este enfoque, muy predominante en nuestras sociedades, la Organización (así, con mayúsculas) tiene algún tipo de finalidad suprema **por sí misma** y su eficacia se basa en su funcionamiento como un **mecanismo perfecto, totalmente eficiente**. Apuntemos alguna condición de este concepto:

- La finalidad suprema, para serlo consistentemente, debe ser muy superior –en el límite, ajena– a cualquier otra finalidad individual de sus constituyentes. Es decir, estos son siervos del gran propósito e indiferentes como individuos; en el caso más favorable, son afiliados al gran propósito. [De hecho, nuestro lenguaje habitual está plagado de expresiones que reflejan este enfoque: así, cuando decimos que somos de tal partido político o de cual equipo de fútbol, anunciamos nuestra pertenencia a.]
- El mecanismo, la gran eficiencia, exige que todos seamos piezas de la máquina y que nos comportemos con la regularidad de un reloj. Excluye, pues, la individualidad, ya que esta, si expresada, irrumpe en –e interrumpe– el ciclo mecánico. El conocido “*a usted no le pagan por pensar*” no es una salida de tono de un jefe desagradable y negrero, sino que es una condición consustancial a la eficiencia del mecanismo. [Nótese, por ejemplo, cómo los partidos políticos, sobre todo en periodos electorales –que es cuando se juegan la cuota de poder– hacen llamamientos a sus afiliados para *olvidar sus diferencias* –es decir, para no tener expresión individual– hasta *después* de las elecciones]
- Bajo estas premisas, y dado que *alguien* debe representar a la organización y, al menos idealmente, cuidar de sus fines y funcionamiento, se identifica la figura suprema (el Presidente o denominaciones similares) con el Gran Hacedor, con el sabio *relojero* del mecanismo.

El enfoque técnico/racional de la organización supone siempre que ella es superior a sus componentes, llevando a estos a su caracterización de *partes o piezas* catalogadas en forma genérica: ciudadanos, trabajadores, soldados, militantes, etc. Como he afirmado en otro lugar, esta teoría, si implícita o explícita, considera en el ecosistema organizacional a la organización como la unidad básica con significado, de forma que *por debajo de ella* no existe generación de significados que la afecte. En su forma más avanzada –menos mitológica, por llamarlo de alguna manera– se ha sustentado en lo que he denominado *el ciclo planificador* (Vázquez, 1994). Sus componentes son los siguientes:

- El saber y el conocimiento se concentran fuertemente en las cúpulas jerárquicas, que son las que pueden decidir en aras a la consecución del *bien común* de la organización (aun cuando dicho bien común sea, habitualmente, poco común y bastante privado).

- La jerarquía, en su saber superior, es capaz de avanzar el futuro y trabajar activamente en su dominio, de manera que puede **planificar** el comportamiento de su organización para seguir progresando indefinidamente, y de forma indiferente a la gente que la compone.
- Este plan se traduce en objetivos, tareas y órdenes que, correctamente aplicados, darán el resultado apetecido, independientemente de otros factores que, se supone, han sido ya aprehendidos en las grandes tendencias que lo determinan.
- El funcionamiento del mecanismo en pos del plan exige la obediencia debida a sus objetivos e indicaciones, de forma que el severo control del comportamiento de los miembros de la organización –incluyendo el juicio de sus superiores sobre sus conductas, y, por tanto, su progreso o exclusión en la organización– se constituye en esencial. [Nótese que toda la teoría descansa en que el Plan es correcto, y que las incorrecciones en su consecución provienen de sus ejecutantes, seres, por otra parte, limitados, no dotados de la sabiduría del Gran Planificador].
- Por último, subyace la idea del equilibrio estable como el estadio beatífico, en el que el mecanismo rueda y rueda sin interferencias extrañas, reproduciéndose a sí mismo en un ciclo repetitivo, de manera que es tanto más eficiente cuanto más se replica en forma idéntica. [Pueden observarse muchas teorías –si merecen el nombre– relacionadas con el *aseguramiento de la calidad* que reproducen este razonamiento, incluyendo la promesa de la *excelencia* como paraíso de arribada para sus esforzados practicantes].

El enfoque propuesto **marca** todo un sistema de razonamiento y comportamiento, basado en la concepción de organizaciones e instituciones como *cosas* que tienen su propia vida, su propio pensamiento, sus intenciones y, casi, sus emociones, al margen de quienes las componen; por ello, en tanto entes declaradamente colectivos, ya que son compuestos de seres humanos, se manifiestan como **superiores** a quienes los habitan –quienes *pertenecen a*– y ajenos a su inteligencia y voluntad. **Son tótems.**

La organización ideológico/cultural

A medida que las organizaciones, especialmente las empresariales, necesitaron incorporar masiva y rápidamente tecnologías, conocimientos y especialidades fue haciéndose evidente que la consideración de la persona como mero mecanismo físico del sistema provocaba grandes crecimientos de las estructuras (indirectas, en la jerga habitual) y, en consecuencia, importantes desequilibrios tanto en costes como en el funcionamiento de la empresa, que la hacían, como conjunto, ineficiente. Nada de extraño tiene que en los años ochenta, en plena crisis de las grandes corporaciones occidentales, tantos empresarios, académicos y consultores volvieran la vista hacia Japón, preguntando dónde estaba el *secreto*. Nuestras *mejores* organizaciones, los paradigmas de la *empresa mecánica*, sencillamente no funcionaban.

Y creyeron hallarlo (el secreto) en la constatación de que donde nosotros teníamos *mecanismos* los japoneses parecían tener *personas*. Así, pues, ¡manos a la obra! Los años ochenta y, sobre todo, los noventa, nos inundaron con *nuevas* teorías de la gestión focalizadas en cómo dirigir organizaciones que tenían *dentro* personas. Surgen entonces –o cobran inusitada fuerza– teorías, más o menos serias, sobre el liderazgo, la calidad, la reingeniería, la gestión del conocimiento, la cultura, los valores, etc.

¿Cuáles son los objetivos de estas aportaciones? Tienen una doble, aunque conectada, vertiente: Por una parte, se trata de conseguir que, ya que reconocidas como tales, las personas aporten más a la organización, fundamentalmente en términos de conocimientos (la mejora continua, por ejemplo) y emocionales (participación, implicación, motivación...); y, por otra, se considera que, para que esto ocurra hay que aportar a las personas (por parte de la organización) impulsos intelectuales (formación, por ejemplo) y emocionales (líderes, culturas, misiones, visiones, valores, etc.) de manera que, como proclama la Calidad Total, tengamos *trabajadores satisfechos*.

Sin embargo, creo relevante hacer notar que persiste, intocada e incuestionada, la dualidad mecanicista que separa a la **organización** de la **persona**. Y, por supuesto, aquella sigue siendo *lo primero*, de manera que sus fines, declarados de alguna manera y en algún punto y momento, dominan el funcionamiento del sistema (o eso pretenden, al menos). En el seno de este dominio se impulsan, cuando así se hace, intentos de participación en algunos ámbitos del trabajo operativo, se delega, se da más información... pero el problema de fondo permanece. La Organización sigue siendo una **cosa**, un ente con su propia vida y personalidad, que declara su cultura y sus valores, que planea cuidadosa y precisamente su futuro, en cuyo seno habitan unos seres, llamados trabajadores, estudiantes, ciudadanos, a los que hay que cuidar para que aporten a su sociedad con ánimo y entusiasmo.

A pesar del alborozado entusiasmo que despierta entre sus acólitos el llamado *modelo de la excelencia*, y que yo denomino ideológico/cultural, su propia esencia anuncia su fracaso, incluso de una forma más rápida que en el modelo técnico/racional, ya que este, al fin y al cabo, es más coherente (no en vano tiene cien años de historia). Valga, como apunte, la expresión de Popper (1961) con relación al intento científico de conducir una sociedad:

“De otra parte, los problemas conectados con la incertidumbre del factor humano tienen que forzar al utópico, le guste o no, a intentar controlar el factor humano por medio de instituciones y extender su programa de tal forma que abarque no sólo la transformación de la sociedad, según lo planeado, sino también la transformación del hombre. [...] El utopista bienintencionado parece no advertir que este programa implica una admisión de fracaso aun antes de ser puesto en práctica. Porque sustituye su exigencia de que construyamos una nueva sociedad que permita a hombres y mujeres vivir en ella, por la exigencia de que moldeemos a estos hombres y mujeres para que encajen en su nueva sociedad. Esto claramente hace desaparecer toda posibilidad de contrastar el éxito o fracaso de la nueva sociedad. Porque los que no gustan de vivir en ella, sólo demuestran por este hecho que aún no son aptos para vivir en ella; que sus impulsos humanos necesitan ser organizados más aún. Pero sin la posibilidad de contrastes o pruebas, cualquier afirmación de que se esté usando un método científico queda sin base.”

Un razonamiento de este tipo puede rastrearse también en la llamada *Gestión del Conocimiento*, en sus diferentes alcances y variantes. Su pretensión básica consiste en extraer el conocimiento (personal) para acumularlo en la *organización*. Es decir, presupone que el conocimiento se puede extraer (como si de una cosa se tratara) y que la *Organización* –como si fuera un ser con personalidad propia– puede *conocer*. Curiosamente, no insiste en que, si nuestras organizaciones son *pobres* en conocimiento, no se debe a que no han utilizado *herramientas de última hora*, sino a su propia concepción, al divorcio entre estas y sus componentes, y a la consideración de estos últimos como seres subordinados, dependientes del organismo superior.

Muchos de los intentos de **transformación** de las organizaciones, aun cuando trascendiendo algunos de los supuestos más ingenuos del modelo ideológico/cultural, no han conseguido, sin embargo, superar las concepciones profundamente arraigadas de la *separación* entre lo

individual y lo organizacional, de forma que fluctúan entre avances y retrocesos en función de la titularidad de sus cúpulas organizativas. Dicho de otro modo, el problema permanece anclado en las concepciones colectivas –sostenidas, más a menudo que no, por quienes poseen o dirigen las organizaciones– sobre la esencia del protagonismo personal y social, y sus indisociables condiciones.

Teleología de la transformación

Frente a –y como superación de– los modelos de tipo técnico-racional e ideológico-cultural, el conocimiento, al configurarse como fuerza masiva de producción en lo que podemos denominar la era postfordista, exige la transformación como esencia de su ejercicio. Si por conocimiento entendemos la conexión indistinguible en la corporeidad del pensamiento, el deseo y la acción, y si entendemos que el conocimiento se manifiesta, recrea y genera en la cooperación (es decir, en el hacer juntos, dialogando, co-operando) tendremos que concluir que cada encuentro lingüístico, cada determinación para crear, genera conocimiento al tiempo que acción transformadora. Por tanto, el conocimiento genera un nuevo tipo de teleología: No admite la finalidad racionalmente definida –la finalidad de la *objetivación*– ni la finalidad ideológica –el pensamiento *políticamente correcto*– sino que necesita adentrarse en el *vacío* de lo que *todavía no es* –la generación de lo nuevo, de lo que no existe un segundo antes, de la innovación, de la imaginación. Su fuerza constitutiva es, por tanto y ante todo, creadora.

Cabe, entonces, preguntarse, cómo puede operar el conocimiento como constitutivo de una teleología. Lo hace en tres campos esenciales –lo que Negri (2003) ha denominado *Kairòs, Alma Venus, Multitudo*– consistentes en su foco sobre el acontecimiento cargado de significado, sobre lo *local* como generador continuo de lo *global* (el conocimiento sólo se manifiesta –a diferencia de la información– en lo local, en el instante); en el afecto, el deseo, la voluntad como generadores de subjetividades que rompen continuamente la ley de la objetividad aplicada al devenir humano; y en la acción de la *multitud*, de la gigantesca diversidad social cooperando en formas igualmente múltiples hasta trascender la *medida*, la categorización reductiva del ser social, para expandirse hacia lo complejo, hacia las fronteras del caos como dotación imaginativa de significados (Vázquez, 2000)

Subjetividad

En la medida en que el conocimiento ha sido asimilado de forma biunívoca con los saberes académicos, científicos o tecnológicos, y que estos han estado reducidos a proporciones muy pequeñas de la población y, habitualmente, en posiciones de dominio sobre la misma, lo **objetivo** se ha constituido en su aparente objeto y en la esencia de su acción. El mismo *alejamiento* del hecho, del acto, parece dar un privilegio de juicio a quien *objetiva* lo sucedido y determina el curso de acción a seguir.

Esta *objetividad*, profundamente entroncada en la *racionalidad* que marca el pensamiento *correcto* en los últimos siglos, puede ser rastreada como forma *declarada* de gestión en la gran mayoría de nuestras organizaciones. Así, en nuestras corporaciones empresariales podemos observar cómo sus cúpulas directivas parecen gozar de una envidiable *vista de pájaro* que les permite evaluar lo sucedido y por suceder, *objetivarlo* (deducir causas y efectos, interacciones objetivas, tendencias matemáticamente demostrables) y decidir, sin discusión posible, sobre qué hacer. Esta capacidad es, lógicamente, negada a quien opera en el mecanismo, ya que *carece de perspectiva* y, por tanto, todo lo que puede hacer es obedecer lo ordenado, como pieza de lo

objetivado. Pero este mismo sistema conceptual lo encontramos en todos los estratos de la organización social: Las evaluaciones en la educación deben ser objetivas, y es el evaluador –por ninguna otra razón *objetiva*, dicho sea de paso, que su posición superior sobre el alumno– quien define la objetividad; en la sociedad, leyes y normas están hechas de forma *objetiva*, de manera que, de nuevo desde el poder superior al ciudadano, se pretende un trato igualitario, objetivo (*juzgar a todos por igual*). La **objetividad** es, pues, un atributo que corresponde a quienes tienen una posición dominante sobre organizaciones y sociedades, los cuales me invitan a practicarla esforzadamente para entender su buen hacer y para entenderme algo más, para *objetivarme* por encima de mis dudas, temores, deseos y pasiones. Como indica José Antonio Marina (1996) “*Es tremendo que el nombre con que designamos la ciencia de las enfermedades –patología– signifique en realidad `ciencia de los afectos`, pues esto es lo que significa **pathos** en griego.*”

La pretendida objetividad, al convertirse en ley, debe negar la subjetividad como *irracional*. En expresión de Mintzberg (1991):

“Si ser racional realmente significa usar los procesos que alcanzan los objetivos más eficazmente, entonces nunca se ha demostrado que la intuición, independientemente de lo misteriosa que sea, sea menos racional que la racionalidad convencional y formal –nadie ha demostrado jamás que sea un proceso inferior. [...] Si esto es cierto, entonces las burocracias maquinales, como sólo aceptan la forma limitada de racionalidad, se tienen que considerar organizaciones irracionales.”

Y más adelante:

“Racionalizar casi inevitablemente quiere decir cortar, reducir, eliminar, no integrar o crecer o crear. En efecto, la racionalización es al directivo contemporáneo lo que la sangría era al médico medieval. [...] La integración, el crecimiento y la creación dependen, en buena medida, de otro modo de pensamiento –de ver holísticamente, desde la perspectiva de la síntesis, los procesos que parecen estar más allá de la burocracia maquinal.”

Inmediatez

La sociedad maquinal, por su propia esencia, necesita múltiples formas y niveles de mediación para asegurar su funcionamiento. Utilizando la metáfora de la cadena productiva, la máquina, *medio productivo*, por tanto, *subordinado*, se erige en sus conexiones y en sus ritmos, en eje nervioso del sistema, *mediación dominante* entre el trabajador y sus productos. Ya que el funcionamiento del sistema depende del conjunto mecánico, este subordina a sus ritmos el trabajo humano, despojándolo de significado orgánico, de *vida*. Recordemos de nuevo cómo el término “*mano de obra*” reduce al trabajador desde su personalidad a su condición meramente física, intercambiable.

En la sociedad mecánica, la mediación, encarnándose en formas mecánicas o humanas de *mediadores*, se sitúa en el exterior del mecanismo y *por encima* de él, ya que está llamada a ordenarlo y mantenerlo regulado. Es decir, para su funcionamiento eficiente, el mecanismo recurre, como forma ajena y superior, a la mediación.

Esta pretensión de la representación nos enajena de lo inmediato, de la realidad en su fluir complejo; así, la empresa aparece como la sala de Consejos, la educación como la lección y el examen, la política como la sesión parlamentaria. Nótese que el mismo término nos remite a su significado *teatral*, a la *representación de la función*; y, ciertamente, ¿hay algo más parecido a

una representación teatral que un debate en el parlamento, con sus actores *representando* con más o menos fortuna su papel?

Ya hemos afirmado que el conocimiento se genera y reproduce en lo local; por tanto, tratar de captar e influir la realidad, lo que ocurre, en unas sociedades significadas por la abundancia de información y conocimientos, nos remite necesariamente a lo in-mediato, al **acontecimiento**. En efecto, en una sociedad cerrada, en ausencia de información y conocimientos, con muy bajos grados de libertad, los acontecimientos se tornan rutinarios, repetitivos. Pero en una sociedad abierta, inundada por flujos continuos de información, constituida por conocimientos abundantes y diversos, y con amplios grados de libertad, el acontecimiento es el espacio de múltiples momentos en los que se produce la interpretación, la opción y la acción. De este modo, el acontecimiento conecta dinámicamente los flujos temporales (interpretación del pasado, realización del presente, pulsión del futuro) con los espaciales (redes de acontecimientos en conexión dinámica, interpenetradas).

Multitud

El conocimiento, entendido en lo personal y la cooperación, se constituye como un flujo social en permanente mutación y generación; no es reducible, por tanto, a una cosa, a unas u otras informaciones, sino que es algo vivo, situado siempre en la frontera entre lo existente y lo por-venir, generando lo que llega. En este sentido, constituye el General Intellect ([Marx, 1973](#)) y, como tal, no puede ser reducido ni a la categorización ni a las medidas simples de control y dominio. Se constituye fuera de la medida, más allá de la medida...

Como ilustración de estas afirmaciones, traigo a colación lo expresado por Mintzberg ([1994](#)) en su magnífico estudio *"The rise and fall of strategic planning"*: *"... mientras McNamara [...] estaba procesando el recuento de cuerpos –estadísticas que eran muertos en más de un sentido– el Vietcong movía cuerpos vivos bajo los senderos de la jungla. [...] Un comandante militar tiene que conocer los movimientos del enemigo según se producen, no más tarde en forma de estadísticas oficiales. Del mismo modo, un político tiene que entender el humor de la gente, no algún estéril sondeo de preferencias del votante. Y un directivo empresarial tiene que conocer a los clientes reales, no sólo sus hábitos históricos de compra."*

Indicios

Cabe, pues, preguntarse cómo interconectamos esta aproximación general al enfoque del conocimiento con las prácticas –y el lenguaje– habituales de nuestras organizaciones empresariales. En el contexto de este Congreso, vamos a referir el mencionado enfoque a la participación como cooperación y a sus efectos inmediatos sobre la visibilidad de nuestras prácticas de gestión y organizacionales. A ello dedicamos las siguientes páginas.

Participación

La participación, como inclusión social, es un hecho general que afecta a todo ser social: se participa –de una u otra forma, en unos grados u otros, voluntaria o forzosamente– por el simple hecho de ser en sociedad. Por tanto, esta primera aproximación conceptual no aporta demasiado a nuestro intento (sí, no obstante, el desmontar la supuesta comprensión compartida por todos del término). En principio, voy a adoptar dos aproximaciones: Participación en el trabajo –en la

actividad– y participación en la propiedad, para encontrar después que tiene sentido fundirlas en un solo enfoque.

La participación en la actividad adquiere, al menos, tres formas relativamente populares –algunas más que otras, como veremos– y que van desde lo más simple a lo más complejo; las expresamos como:

- Participación como herramienta de gestión: Es la forma más sencilla y popular; consiste en definir campos operativos restringidos de actuación en los cuales se permite y promueve cierta iniciativa por parte del trabajador. Buzones de sugerencias, mejoras parciales, autocontrol de calidad, grupos de mejora... son algunos ejemplos de estas formas de participación. En algunos casos, vienen acompañadas de algún tipo de prima o premio, en función de algún parámetro definido *a priori*. Hay que hacer notar que este enfoque implica la permanencia de las estructuras organizativas y sus dinámicas y limita a ciertas actividades –generalmente, simples– el papel activo del trabajador.
- Participación como elemento cultural: Es una forma algo más sofisticada –aunque su traducción práctica remita, normalmente, a la anterior– alentada por las modernas teorías del liderazgo, la calidad total y similares. La empresa *declara* la importancia de los *recursos humanos* asignándoles ideológicamente un puesto central en su futuro (“*las personas son nuestro principal activo*” y similares) y promueve tratos más *humanos* hacia estos por parte de las estructuras de mando, que pueden ser medidos a través, por ejemplo, de las tradicionales encuestas de “*satisfacción del personal*”. Su traducción práctica combina un cierto *paternalismo democrático* –hay que tratar bien a la gente– con la utilización de la participación como herramienta de gestión mencionada en el punto anterior. Este enfoque puede tener asociadas también formas de reconocimiento, primas, e incluso participaciones testimoniales en la propiedad de la empresa por parte de los trabajadores. De nuevo, hay que hacer notar que en este enfoque tampoco se necesita variar las estructuras organizativas, sino que afecta esencialmente al *talante* directivo, y que la “participación” del trabajador sigue limitada a ámbitos de actividad estrechamente definidos y generalmente simples.
- Participación como *condición*. Constituye el enfoque más avanzado de la participación –y es sobre el que va a bascular este documento. Básicamente, asume que las nuevas realidades –las economías de la información, la comunicación y el conocimiento– para la empresa no pueden ser tratadas de forma simétrica con las provenientes de la era industrial “dura”, no por mor de mejoras o compasión por el trabajador, sino porque la nueva era exige un nuevo tipo de organización como condición para la supervivencia a medio plazo y el progreso de la empresa en el futuro. Pero este tipo de *participación* aquí propuesto es sustancialmente diferente de los anteriores enfoques, ya que se constituye en un proceso pleno –que traspasa fronteras y condiciones específicas de trabajo– para realizarse en la **transformación**. Por tanto, no es una concesión desde la jerarquía, sino una condición necesaria de construcción del futuro (sea por capacidad competitiva, por colaboraciones o por cooperación). Sobre ello tratamos a continuación.

Conocimiento y participación

Nuestras empresas desenvuelven cada vez más sus actividades sustentadas en las tecnologías *para* la información, de manera que esta constituye progresivamente un *input* clave del sistema.

Pero la información –como la comunicación, o las actividades relacionales– sólo puede convertirse en valor –*valorizarse*– cuando es conectada por conocimiento(s) que la dotan de significado, que la interpretan y, en consecuencia, la convierten en acción –la valorizan. En otro caso, es ruido, carece de valor –para quien no puede dotarle de significado.

No es difícil entender que nos encontramos ante espacios –redes– de información masiva, *sobreabundante*, por lo que la creación de valor conectada con el uso de dicha información **exige**, así mismo, **conocimientos masivamente desplegados**. La ecuación es muy sencilla: Cuantos más conocimientos y más diversos, mis *probabilidades* de convertir información en valor son mucho mayores. Y como en un cerebro cabe siempre un conocimiento limitado, es escasamente diverso y tiene estrechamente definido su campo de experiencia, no nos queda sino deducir que cuantas más personas –e, insisto, cuanto más diversas sean– activen su conocimiento para generar valor, tanto más potencial de crecimiento y progreso contiene la organización.

Pero hay que introducir otro enfoque del tema: A diferencia del trabajo mecánico –el representado por la *cadena de producción*–, el conocimiento es altamente complejo, incluyendo de forma inseparable pensamiento, voluntad (emoción) y acción (nótese que desde este enfoque toda persona es potencialmente *trabajadora del conocimiento*). Por ello, presenta dos rasgos muy unidos: Se despliega desde la voluntad de la persona –no es *medible ni controlable* en el sentido del trabajo meramente manual, físico y subordinado– y, en consecuencia, desde su libertad, y lo hace siempre en forma *social* –es decir, relacional, comunicativa, cooperativa– ya que sólo socialmente puede manifestarse, recrearse y activarse el conocimiento. Pero estas dos condiciones remiten a otro aspecto de enorme importancia: Libertad y socialización se manifiestan siempre *desde lo local*, desde la actuación social del individuo (que siempre es local, al tener como posibilidad una red relacional limitada por nuestras capacidades y nuestro tiempo). Nuestro enfoque de la participación arranca, pues, desde estas premisas: No es una concesión, sino la condición de realización del trabajo *vivo*, de conversión real del conocimiento en factor productivo masivo y central de nuestros procesos empresariales.

Información, comunicación, conocimiento, participación... constituyen planos que se interconectan entre sí, creando bucles de complejidad que no siempre son cómodos ni fáciles de gestionar en una organización, sea esta del tipo que sea. Por ello, la tentación siempre presente en la empresa tradicional consiste en *reducirlos* en su alcance, potencia e implicaciones al *orden* de la máquina, al procedimiento, a la estructura maquina. No habría problema si elecciones de unas u otras alternativas se refirieran a unas u otras *modas del management*. El problema consiste en que información y conocimiento se constituyen, progresivamente, pero cada vez a más velocidad, en los **factores productivos** esenciales, claves, de la capacidad competitiva y de la creación de futuro de nuestras empresas; sencillamente, quien no los sepa gestionar irá quedando retrasado, hasta quedar excluido, de la arena competitiva. Pero el tratamiento de la información y la aplicación del conocimiento nos remiten de forma necesaria a la comunicación –ya que en su ausencia, el conocimiento ni se comparte ni se expande– y a la participación entendida ahora como **cooperación** (es decir, como acción cooperativa y solidaria para crear entre varios algo común, con significado positivo, que *merezca la pena*).

En este sentido, la cooperación tiende continuamente a traspasar las fronteras de lo establecido, a abrirse más allá de los límites definidos, a constituirse como un proceso de generación de lo que todavía no existe. Su potencia es, pues, revolucionaria, no en un sentido clásico –no se va a tomar ni la Bastilla ni el Palacio de Invierno– sino en la plenitud moderna del término –todavía por constituir.

Participación como proceso

Tal como hemos enfocado la *participación* en la empresa viene referida a la conexión entre conocimiento y cooperación, implicando flujos de información y comunicación abiertos. Esto nos remite a una **organización compleja**, sustancialmente distinta de la organización maquinal, estructurada en torno a jerarquías bien definidas y establecidas, procedimientos y reglamentos, y conducida por el ritmo de la máquina –tanto entendida como la cadena de producción como por el carácter maquinal de la estructura organizativa. Tanto implícita como explícitamente este enfoque presupone un cambio fundamental en dos *esencialidades* de nuestras organizaciones: el proceso y la gestión.

- La participación, al establecerse como conexiones de conocimientos y cooperaciones, implica, para nacer, existir y realizarse, apropiarse de su propio proceso constitutivo. Es decir, a diferencia del establecimiento de otros procesos de esencia maquinal –los habituales en nuestras empresas– que pueden ser –teórica, cuando no ilusoriamente– establecidos con todo lujo de precisiones en su principio, desarrollo y fin por parte de la *Dirección*, los procesos de despliegue participativo **real** –no los instrumentales ni los declarativos– exigen un cierto apoderamiento de su destino por el colectivo de empleados y trabajadores convocados a participar, o más exactamente, por los diferentes equipos, coaliciones, etc. que lo componen. Por tanto, puede establecerse el inicio, el arranque, el contexto, pero –al menos, fuera de toda precisión– no puede establecerse el plan de desarrollo del proceso más que de forma burdamente tentativa y, desde luego, nunca su final. Estamos, pues, ante procesos abiertos, constitutivos, y, por tanto, muy poco familiares para nuestras lógicas empresariales y sociales.
- Al desplazarse el peso de los factores productivos desde la cadena de producción –y, por tanto, la concepción maquinal de la empresa– hacia el conocimiento y la cooperación, todos nuestros modos de *management* quedan subvertidos; nuestras escuelas de dirección trabajan para enseñar cómo se dirige un mecano; el problema es que ahora se trata de gestionar personas que se apoderan de su actividad y que distan mucho de ser *controlables* en el sentido habitual del término. Se trata de actuar en condiciones de alta complejidad, en las que entra en juego lo intangible, lo subjetivo, la inteligencia colectiva. El nuevo escenario tiene poco que ver con el actual.

Una primera recomendación a la hora de avanzar en el despliegue de procesos de participación –o, más exactamente, de transformación– consiste en comprender que no se trata de diseñar un *modelo* de aplicación mecánica, sino de facilitar pistas para emprender el camino, sabiendo que cada experiencia constituye un modelo original –dependiendo de su origen, su cultura, su negocio, y un largo etcétera de factores– que se irá autorrealizando en su propio despliegue y desarrollo.

Cooperación y poder

La economía de la información valorizada por el conocimiento remite, inevitablemente, a la capacidad de decisión; ya que el trabajador confrontado con cualquier tipo de información –sea de un cliente, de la calidad de una serie, de los parámetros de una máquina– necesita, para actuar, disponer de grados de libertad, de interpretaciones propias –aunque mediadas– que

dirigen hacia la decisión. Por tanto, sea cual sea el ámbito decisonal, hacia la asunción de autoridad –decidir qué hacer– y de responsabilidad –es “mi decisión”.

Esta realidad emergente nos remite a un problema ciertamente antiguo, aunque siempre renovado: El ejercicio del poder por el individuo, y, ampliado, por el equipo –o la coalición– localmente determinada. En efecto, en nuestras organizaciones la idea de *poder* deriva del ejercicio de la **propiedad** a través de cascadas de delegaciones –en una gran empresa, hasta hacerse insondables, al estilo de “*El castillo*” de Kafka– y se manifiesta en forma de procedimientos, órdenes, reglamentos y controles establecidos sobre –*sobredeterminando*– la actividad productiva.

Ya hemos hecho notar que la participación, entendida como combinación de conocimientos, cooperación y comunicación, nos remite a grados cada vez más intensos de libertad de elección –sin ellos, la información no puede ser interpretada, sino sólo transferida *masivamente* a niveles jerárquicos superiores que, lógicamente, son desbordados, cuantitativa y cualitativamente, por la misma– y, por lo tanto, a una adquisición de poder por parte del individuo y, más exactamente, de las coaliciones (equipos) en las que opera. Pues interpretar es dotar de significado específico y, por tanto, de vías para la acción, al mensaje recibido o perseguido. En los procesos de transformación, este poder emergente no opera –a diferencia de otras formas sociales o sindicadas– como *contrapoder*, sino como una forma diferente de voluntad –potencia– de constitución de un nuevo contexto de realidades y relaciones en el seno de la empresa y de su actividad –si bien transformando en forma innovadora ambas, en un proceso abierto al futuro complejo e indefinido.

Por tanto, podemos enfocar la relación entre cooperación y poder de la siguiente forma:

- La persona como agente activo del proceso productivo. El paso del trabajador *con* conocimientos al trabajador *del* conocimiento implica una importante inversión conceptual, ya que el primero trabaja *para* la máquina, mientras el segundo se erige en su autonomía como *persona*, dotada de inteligencia, voluntad (emoción) y capacidad de hacer (acción). La maquinaria trabaja *para* él. Desde muchos discursos puede parecer obvio que el trabajador *debe ser* tratado como persona –¿quién podría atreverse a decir hoy lo contrario?– pero no podemos olvidar que nuestras estructuras industriales están diseñadas para tratar *mano de obra*, es decir, esfuerzo físico, ni inteligencia ni emoción. ¿No hemos oído repetidas veces “*a usted (a mí) no le (me) pagan por pensar*”? No demos por obvio lo que no lo es; el despliegue de procesos participativos exige pensar en profundidad el concepto del trabajador como ser humano en toda su dimensión.
- La participación entendida en su sentido más completo, como forma activa de cooperación entre semejantes para alcanzar unos fines satisfactorios para el conjunto. Este enfoque (*cooperativo*, no en su forma jurídica, sino en su actividad) lo consideramos esencial para pasar de los enfoques instrumentales y declarativos a una realidad diferente marcada por la emergencia del conocimiento como factor *masivo* de producción. Pues es en la cooperación donde el conocimiento se comparte, se expande y se realiza; es en la cooperación donde las voluntades diversas –de cada persona, de cada individuo– se encuentran, se combinan, se modifican y abren nuevos horizontes; y es en la cooperación donde la acción se vuelve colectiva, inteligente, plagada de afectos.

- Estos enfoques del proceso participativo como *procesos de transformación* nos remiten, necesariamente, a otro concepto raramente explicitado en los discursos del *management*: se trata del **poder**. En nuestras estructuras empresariales este viene constituido como *poder sobre* (la máquina y lo que opera en torno a ella); organigramas y jerarquías se estructuran, así, en función de su orientación para el ordenamiento, el procedimiento y el control. Pero los procesos cooperativos introducen un enfoque diferente del poder: este migra del *poder sobre* al *poder para* (a la potencia de la cooperación activa, al fin y al cabo). Por ello, se modifica desde la idea del poder como un lugar (algo establecido, ubicado, identificable) hacia la idea del poder como una potencia para hacer, por tanto, como un flujo en mutación permanente. Para abrir paso a la participación real es necesario, pues, reflexionar sobre estos conceptos y sobre el papel que juegan en nuestras empresas.

Por un nuevo contrato social

En las todavía minoritarias organizaciones empresariales que se adentran en procesos reales de participación aparece un problema añadido, complejo y hoy en día no resuelto: se trata del *precio* que tiene la *participación* para los trabajadores que la activan. Es decir, ¿cómo paga la empresa ese plus de aportación del trabajador?

Por razones que expondremos sucintamente, el tema es muy profundo y muy complejo; en las formas instrumentales de participación se salda con algún tipo de prima, premio o porcentaje sobre lo ahorrado por la empresa. Pero cuando la participación es un proceso cooperativo, abierto, potente... ¿cómo enfocamos el tema?

Tal vez, la primera reflexión a realizar trata de entender la naturaleza del actual contrato social – si implícito o explícito– entre empresa y trabajador: Consiste en la fijación de un salario a cambio de unas horas de trabajo y la realización de unas tareas previamente determinadas. Es, pues, un contrato de alquiler de fuerza de trabajo.

Pero el nuevo enfoque productivo se articula en torno al conocimiento y, por tanto, a la emergencia del trabajador *del* conocimiento. Como ya hemos comentado, esta nueva figura del trabajador se realiza en términos de cooperación, es decir, a través del equipo y de redes de coaliciones que lo enriquecen. Y aquí surge la gran modalidad en términos contractuales: Este trabajo **no admite medición**, es imposible determinar si tal o cual individuo aporta X o Y, ya que el trabajo inteligente se estructura en flujos de comunicación y cooperación que traspasan espacios y tiempos.

Esta transformación –la que va desde el *trabajo simple*, mensurable, al *trabajo complejo*, inconmensurable– es la que nos coloca ante la necesidad de redefinir el contrato social imperante. Con una característica que va a tener gran influencia en el futuro: No sólo es que el trabajo del conocimiento no es reducible a una medida simple, sino que su contrapartida sólo parcialmente puede ser expresada en términos monetarios, ya que en esta tipología de trabajador están activas voluntades, deseos, coaliciones, solidaridades, deudas de aprendizaje... No sabemos todavía cómo acabará –si acaba– estructurándose ese *nuevo contrato social*, pero sí sospechamos que tendrá más que ver con ambientes de cooperación y potencialidades de avance, y con ideas de una distribución –y redistribución– justa y solidaria de la riqueza generada, que con asignaciones salariales –primas de uno u otro tipo incluidas– de carácter individual o por categorías.

Conclusión

Nos encontramos en un momento de tránsito desde unas formas productivas –englobadas bajo la denominación de *fordismo*– hacia el *postfordismo* y más allá... En la medida en que la reflexión en nuestras organizaciones –y en nuestras sociedades– quede reducida a tratar el cómo encajar las nuevas realidades en los esquemas del paradigma imperante, entramos indudablemente en una zona de alto riesgo: Ignorar que un sistema caduca y que otro, radicalmente diferente, se expande. Todavía no tenemos una denominación para esta nueva realidad, que cruza, superándola, la contradicción entre fordismo y postfordismo y entre modernidad y postmodernidad. Pero ya está aquí, en nuestras industrias, en nuestras economías, en nuestras sociedades, en nuestras vidas. Creo que ha llegado el momento de que abramos los necesarios debates sobre la transformación que ya impregna todos nuestros ámbitos vitales.

Bibliografía citada

- J. A. Marina.** *El laberinto sentimental*. Anagrama (1996).
- K. Marx.** *Grundrisse*. Penguin (1973).
- H. Mintzberg.** *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos (1991).
- H. Mintzberg.** *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall (1994).
- A. Negri.** *Time for revolution*. Continuum (2003).
- K. Popper.** *Miseria del historicismo*. Taurus (1961).
- R. D. Stacey.** *Complex responsive processes in organizations*. Routledge (2001).
- A. Vázquez.** ¿El fin de una ilusión? *Estudios Empresariales nº 85*. ESTE (1994).
- A. Vázquez.** [*El modelo vasco de transformación empresarial*](#). Hobest (1998).
- A. Vázquez.** [*La imaginación estratégica*](#). Granica (2000).