

Hacia nuevos marcos conceptuales que superen la planificación

¿Cómo orientamos individual y socialmente nuestra acción? Existen básicamente dos grandes actitudes, tendencias o corrientes de pensamiento a la hora de pensar el desarrollo, la acción. Una separa el conocimiento de la acción; la acción debe estar dirigida, predeterminada por un proceso previo de definición de estrategia.

Así cualquier alteración en las condiciones previstas debe conducir a modificar el proceso paralelo de definición de estrategia. La otra sería entender que *el conocimiento y la acción no se han de disociar*, que no pueden ser procesos paralelos por muy relacionados que queramos presentarlos a través de visiones sistémicas, sino que conocimiento –decisión- y acción deben ser pensados como unidad indisociable. Disociar significa que alguien –sea una persona o sea un plan elaborado entre todos- dicta órdenes a alguien de quien se espera que ejecute, mientras que la no disociación implica que alguien desde su conocimiento decide y actúa. Debo hacer notar que la diferencia obviamente no está en la función que se asigna a cada agente, sino que el resultado de una u otra forma de proceder será radicalmente diferente.

Entre los extremos hay un mundo de realidades; no hay negros y blancos, o los hay, pero también hay todo un mundo de matices grisáceos. Pero creo que la tradición –convertida en esquema mental básico que impregna nuestros modos de afrontar la realidad- se ha escorado hacia uno de los extremos y de ello trata este artículo.

En este sentido, vemos que la forma de pensamiento habitual cuando se intentan abordar temas complejos es la que separa conocimiento y acción. Este pensamiento parte de la necesidad de establecer un objetivo, un punto de llegada. Tenemos muy metida la idea de que lo primero es fijar un objetivo. Y esta forma de proceder da cumplimiento a esa necesidad, ya que se articula entorno a la fijación de un objetivo previo. Pero paradójicamente, aunque aceptáramos que haberse fijado una meta es imprescindible como punto de partida –lo que en muchos casos no es así-, resulta que la disociación entre proceso ejecutivo y proceso reflexivo lo hace lento, y -lo que es peor- ineficaz.

Es una forma de proceder extendida en todos los ámbitos de la actividad humana. Desde la planificación estratégica y otras muchas herramientas del management, hasta el sistema educativo que estructura horarios, asignaturas y temarios desde el objetivo de llegar a aprobar la selectividad en bachillerato, o nuestra propia organización política en la que la participación ciudadana en la democracia se limita a elegir cada cuatro años entre varios programas electorales –de los cuales el programa electo se constituirá en objetivo moralmente ineludible.

La actividad humana en todos los ámbitos en que se desenvuelve suele desarrollarse en la complejidad, en el caos, por lo que las formas de organización así diseñadas crean siempre problemas estructurales. A mayor rigidez, más obstáculos estructurales y peores resultados.

Miles de acciones y de acontecimientos que se influyen entre sí resultan imposibles de ser comprendidos en el análisis a tiempo real, derivando sistemáticamente en un desfase entre



objetivo declarado y alcanzado, y también entre el objetivo deseado en el punto de partida y el deseable en cualquier otro momento, y lleva, por último, a la peligrosa distorsión de la imagen, por la que, aun no habiéndose alcanzado el objetivo, se viste como si se hubiera alcanzado. Tres tipos de escenarios para los que el mundo de las organizaciones nos ofrece todos los ejemplos que queramos.

Probablemente en algunos ámbitos no seamos capaces de imaginar mejores formas, como sería el caso de muchas partes del sistema legislativo y jurídico. No puedo imaginar alternativa para defender el derecho a la vida que no pase por imponer altas penas de castigo por asesinato. Parte de la organización social deberá siempre adoptar estas formas. Pero, así como parece resultar eficaz para la prohibición, para la no acción, cuando se trata de orientar la acción, la creación –de cualquier tipo- la forma realmente eficaz es la que asocia conocimiento y acción, la que se basa en la autoorganización, en apropiarse cada uno de su actividad, decidiendo mientras actúa.

Avanzar hacia un objetivo que nos hayamos fijado no requiere trazar el camino paso a paso para andarlo, sino que el camino se define y redefine en cada acción, cada día o cada minuto. Y en cualquier acción social, se trata de miles de acciones realizadas por un número de personas, acciones que se van influyendo entre sí... Cada decisión que tomamos conforma una nueva realidad. Todo influye, se afecta y va tejiendo la realidad. Lo que suceda en el camino puede tener impactos muy importantes: puede que algo haga que el objetivo pretendido deje de ser relevante, o resulta que se observa una oportunidad antes ignorada más interesante que el objetivo marcado, o cierto suceso pone una barrera insalvable al objetivo marcado... Es decir, no sólo el camino se define y redefine a cada paso, sino que también el objetivo debe gozar de esta cualidad. El problema es que cuando se desarrolla toda una estructura de acción vertical a partir del Objetivo encumbrado, modificarlo resulta inviable. Un ejemplo es la forma de funcionamiento de instituciones públicas altamente burocratizadas. A partir de un determinado crédito disponible se establecen objetivos de interés general, para cuya consecución se definen líneas de actuación, con los desarrollos de sus planes de acción, normativa, etc. Bajo esta forma de funcionamiento modificar caminos y objetivos sobre la marcha resulta prácticamente imposible.

Pero ¿cómo actuamos en nuestra vida cotidiana? Voy con un ejemplo... Me planteo como objetivo aprobar el examen de química que tendré dentro de tres meses: yo no perdería demasiado tiempo en diseñar el plan de estudios, dividiendo las horas de estudio por temas, estableciendo cuántas horas le voy a dedicar a repasar el tema que no habré entendido o la distinta dedicación que requerirán un problema sencillo y otro que por su dificultad o por mi distracción momentánea va a extenderse... Simplemente, un golpe de pensamiento me dirá que le he de dedicar muy poco, poco o mucho estudio, según la experiencia pasada; empezaré y con el paso de los días iré viendo si he de intensificar el estudio o si podría relajarlo... Además puede haber otros factores que influyan en el estudio: las explicaciones de algún compañero que me ayudan a entenderlo antes, algún problema sentimental que interfiere, algún percance, etc. Todos ellos serán acontecimientos no predecibles.

En este sencillo ejemplo vemos con claridad que lo natural es no planificar demasiado. ¿Por qué nos empeñamos entonces en planificar en situaciones que pudiéramos considerar como *agregadas* de esta?



Diría que cuando el desarrollo de la acción no produce efectos en otros –o produce efectos no significativos-, tendemos a mantener una estrecha relación entre conocimiento y acción. Sin embargo, cuando hablamos de actividades de mayor *complejidad interpersonal* estamos habituados a pensar desde la *disociación*. No sabemos pensar la acción cooperativa, social o interpersonal sin esa disociación. Los modelos mentales de autoorganización no han sido contruidos o extendidos o trillados... Así, la inercia del lenguaje que utilizamos en el pensamiento que disocia conocimiento y acción nos impide rastrear, explorar, imaginar otros caminos (porque “primero hay que establecer el objetivo y luego definir los pasos que nos llevan a él y luego asignar a cada uno la tarea que le corresponde en cada paso”, etc. etc.).

Necesitamos ahondar en esas formas, en su lenguaje, en marcos conceptuales con los que podamos elaborar, imaginar, aventurarnos hacia formas que nos permitan orientar la acción social sin disociación entre conocimiento y acción, lo que, sin duda, redundará en un gran avance e incremento extraordinario de aportación de valor de nuestro trabajo y acción en general.

Maite Darceles
Secretaria-gerente de Garela

