

Dinámicas de gestión basadas en las personas

Competitividad por innovación, creatividad
y conocimiento a través del despliegue del trabajo cognitivo
y la transformación organizativa



Edita: Innobasque - 2010
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Depósito Legal: BI-1002/2010



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons
(más información http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Diseño: Doble Sentido

Impresión: Tecnigraf

NIVEL 2

Conocimiento = Pensamiento + Emoción + Acción

Capítulo 1

Conceptuando sobre la transformación organizacional
Hacia un tránsito del «trabajo abstracto» al «trabajo cognitivo»

Autora

Maite Dárceles HOBEST Consultores

Colaborador

Alfonso Vázquez HOBEST Consultores

Contraste

Todas las personas y organizaciones participantes
en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial
de Innobasque (Ver Anexo 1)

0. Introducción

Esta elaboración se origina en la necesidad de dotar de contenido a los siete conceptos-guía definidos por el i-Talde 1 y de conectarlos al efecto e impacto que tienen en los **procesos de transformación organizacional**, contenido que a la vez que debe contribuir a la construcción de un discurso consistente sobre este tema, ha de tener potencial transformador.

En sus más recientes elaboraciones Alfonso Vázquez viene argumentando que el cambio de calado trascendental que no estamos siendo capaces de captar y poner en valor suficientemente es el cambio en la naturaleza del trabajo. Decidimos, por tanto, conectar la necesidad de referir los conceptos guía a un cierto eje de referencia y consistencia, precisamente, con el cambio en la naturaleza del trabajo sobre el que Vázquez viene elaborando. Referir los conceptos guía a este cambio supone, por tanto, dotar al discurso de un elevado potencial transformador, ya que se parte de un cambio que se está produciendo ofreciéndonos muchas oportunidades, que sin embargo no estamos siendo capaces de aprovechar.

Podemos decir que la tesis principal de este documento es la definición de **transformación organizacional** como *tránsito hacia una organización con mayor componente de trabajo cognitivo en detrimento de trabajo abstracto*; de ahí el subtítulo: «*Hacia un tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo*». Las líneas siguientes son, por tanto y en primer lugar, un intento de explicar y desarrollar esa tesis principal.

La comprensión del texto requiere muy especialmente de una interpretación correcta •queremos decir, acorde al significado con que se manejan en este texto• de los conceptos de *trabajo abstracto* y *trabajo cognitivo*. Por tanto, animamos a prestar especial atención a los ejemplos y matices que traten de aportar luz a ello, ya que lo que estas palabras evocan *de primeras* a muchas personas no se corresponde con el sentido preciso que se les confiere en el texto.

En esta elaboración partiremos de la contradicción que se produce entre la necesidad del sistema productivo de hacer emerger el trabajo cognitivo y su no encaje en las formas imperantes de trabajo que se dan en la inmensa mayoría de las organizaciones. Estas son otras dos de las tesis principales del texto.

A partir de aquí, trabajaremos sobre los conceptos-guía. Trataremos de destacar los aspectos más relevantes para que se traduzcan en la elaboración de conceptos e ideas fuerza que ayuden a la transformación o tránsito de las organizaciones hacia una mayor emergencia del trabajo cognitivo.

Debemos hacer hincapié en que el objetivo de este texto no es el de ofrecer un modelo ideal, ni una metodología para la transformación. Creemos rotundamente que elaborar ese, quizá ansiado, texto de *pautas a seguir* no es posible y, si lo pretendiéramos, sólo conseguiríamos crear falsas expectativas y efectos contraproducentes.

Es necesario transmitir que estos tránsitos incorporan mucho trabajo, conocimiento y sabiduría y no surgen de la aplicación sistemática de ningún método. Dicho de otra forma, estamos convencidos de que trabajar los conceptos e ideas fuerza que pueden facilitar estos procesos, para interiorizarlos e intervenir *pegados a la realidad*, con un alto grado de coherencia, es la forma más eficaz y directa de ayudar a las organizaciones a abordarlos.

Comenzamos con el siguiente capítulo haciendo un diagnóstico de la situación en términos de las formas de trabajo heredadas y las potencialmente emergentes, para poner de manifiesto la gran contradicción que hoy estamos viviendo, fuente continua de malestar.

1. Diagnóstico de la situación: necesidad de tránsito

1.1. Los cambios que se están produciendo y nuestra posición ante ellos

Ante la quiebra de un paradigma

Cada vez con mayor claridad y contundencia se habla de que estamos viviendo un cambio de paradigma o, cuando menos, la quiebra del paradigma vigente. Las verdades que eran incuestionables han estallado en burbujas financieras, inmobiliarias, ... de múltiples formas y dimensiones. Obviamente, ya no son tan incuestionables... pero nos falta hábito de entrar en este cuestionamiento tras tantos años de tratar de ingenuo a quien lo hacía, porque «la lógica económica es la lógica económica»; sobre todo, nos faltan armazones conceptuales en los que basar este cuestionamiento de una forma consistente y constructiva.

Podemos decir que las circunstancias que generaron las claves y lógicas que subyacen *aún* a todo, han cambiado. Y esto hace que nuestros enfoques y soluciones «del pasado» ya no sean eficaces; pero, ¿tenemos otros? Necesariamente, los tenemos que construir. Tenemos que construir nuevos conceptos y enfoques que sean acordes a las nuevas realidades. Pero si tratáramos de construir «*el paradigma teórico ideal*» como alternativa al vigente nos equivocaríamos completamente. En las transformaciones sociales no se avanza desde un planteamiento teórico inicial como meta, sino desde la quiebra de creencias viejas, la construcción de conceptos y las prácticas y experiencias de nuevo cuño, todo ello realimentándose entre sí.

Por tanto, de forma inminente tenemos que dejar de operar ciegamente en función de los enfoques y conceptos de este paradigma agotado. Cuestionar los enfoques del paradigma imperante automáticamente derriba ciertas barreras y nos hace abrir nuevos caminos de exploración.

En este empeño, poner la mirada en el cambio de la esencia del trabajo puede ser un buen punto de partida, por un lado, para entender el alcance de la quiebra del paradigma y, por otro, para ver las formas en que podemos intervenir para acelerar el cambio y/u orientarlo hacia contextos más constructivos (libres, humanos, justos...). Este es el eje en el que el planteamiento de este texto va a basarse. Vamos a reflexionar sobre todo ello...

¿El cambio está ya o lo tenemos que impulsar?

Decimos, como lo hemos dicho en otras ocasiones, que el conocimiento se está constituyendo en factor masivo y crítico de producción y de competitividad. Mientras tanto, desde distintos enfoques y discursos, hoy se habla mucho del trabajo del conocimiento.

Cuando un concepto se empieza a utilizar de forma profusa, corremos el riesgo de que se confundan los planos de lo que sería ideal o deseable con lo que realmente está sucediendo. Por ello, algunas afirmaciones y discursos nos pueden hacer pensar que el cambio viene sólo, que se está produciendo de forma espontánea como una evolución natural. Pero, ¿es esto así? ¿estamos haciendo

simplemente una constatación de la realidad? o ¿tenemos que adoptar una posición activa de impulso a este tránsito?

Lo que ocurre es que hay una profunda **contradicción** entre la *esencia del trabajo imperante en el sistema* y el *trabajo cognitivo*. Esta contradicción no tiene solución, no hay forma de hacer encajar el trabajo cognitivo en la concepción de trabajo imperante en nuestro sistema; argumentaremos sobre esto en las siguientes líneas. Por tanto, o bien el sistema de trabajo mutila la capacidad cognitiva que existe en la sociedad, despilfarrando su capacidad productiva y de generación de riqueza; o bien, el trabajo cognitivo se constituye en potencia, emerge de verdad, y hace quebrar el sistema de trabajo imperante, dando lugar a una nueva esencia de trabajo. Por tanto, si esto es así, no cabe ninguna duda: no podemos quedarnos de brazos cruzados, sino apostar decididamente por la opción de tratar de favorecer la emergencia del trabajo cognitivo.

Luego en este planteamiento hay una doble intención: por un lado, se trata de reflexionar sobre lo que está sucediendo y, por otro lado, se trata también de ver cómo podemos impulsar el tránsito a una nueva esencia del trabajo.

1.2. La esencia del trabajo en el modelo imperante

El trabajo abstracto versus el potencial del trabajo cognitivo

Los planteamientos de este texto requieren que se distinga claramente entre concepto de *trabajo abstracto* y *trabajo cognitivo*. Por ello, a la hora de definirlos, lo haremos en su versión extrema, que, sin embargo, nunca encontraremos en la realidad. En la realidad encontraremos trabajos (y enfoques organizacionales) con mayor o menor componente abstracto y cognitivo, pero nunca los extremos puros. No obstante, como veremos, orientar una organización hacia una u otra forma de trabajo da como resultado organizaciones radicalmente distintas.

La cuestión es que no estamos hablando de tipos de actividad, sino de *formas de trabajo*. Y las formas de trabajo están implícitas en las formas de organización, de gestión, de dirección, de relación, de poder,... Por ello, transitar hacia otra forma de trabajo (o un mayor componente de otra forma de trabajo) implica una profunda transformación a distintos niveles.

Hechas estas matizaciones, en las siguientes líneas trataremos de dar alguna explicación sobre estos dos conceptos clave.

Trabajo abstracto

Denominamos ***trabajo abstracto*** a la forma de trabajo que se basa en el *alquiler de la fuerza de trabajo* a cambio de una retribución; fuerza de trabajo que puede ser física, mental o, más frecuentemente, mixta. Siendo más precisos en la definición, lo caracterizan la *dependencia* de la fuerza de trabajo respecto de alguien o algo y su *alienación* del producto o servicio producido. El acto de trabajar se reduce a mera mercancía. Se espera del trabajador que realice unas determinadas tareas (con un grado de explicitación mayor o menor según el caso), y esta realización es la mercancía que vende, intercambiándola por su retribución a fin de mes, o por horas, etc. Pero no pensemos que el trabajo abstracto aplica sólo a tipos de trabajo con tareas cerradas como las de los operarios de una anticuada cadena de montaje; no es así, sino que aplica a todo tipo de trabajo. Si pensamos en un directivo, por ejemplo, donde decíamos tareas deberemos hablar de objetivos que se le hayan marcado mediados por los procedimientos y herramientas que se le insta a utilizar para alcanzarlos.

En las manifestaciones más extremas de esta forma de trabajo el significado de aquello que hace, salvo rara vez, queda para el trabajador totalmente restringido a la retribución económica y a la posibilidad de promoción y al estatus que todo ello confiere. Es decir, lo que hace en sí no tiene significado para él, sino sólo en tanto lo intercambia por el salario y recibe otras compensaciones; porque el producto del trabajo ha quedado abstraído del acto de trabajar y del trabajador. Lo que hace le es ajeno, es abstracto para él, sólo *le toca* y se le revierte en su retribución monetaria y otras compensaciones ajenas al producto y acto del trabajo.

El trabajo abstracto, en su expresión más extrema, supone que éste carece de componente cognitivo (entendido como la *interacción indistinguible* entre pensamiento, emoción/deseo y acción). Por supuesto, la persona que está realizando un trabajo de esta naturaleza tiene emociones, tiene deseos y tiene pensamientos; obviamente, también en ese momento, como en cualquier otro. Pero éstos no intervienen en el acto del trabajo. O, dicho de otra

forma, si intervinieran, sería una interrupción –para bien o para mal– del curso normal del trabajo. No sería lo natural o esperable a esta forma de trabajo. El aspecto clave en el desarrollo del trabajo abstracto no es esta interacción indistinguible, sino la realización de unas determinadas tareas o la consecución de unos objetivos.

Un ejemplo muy visual de ello sería el trabajador de la cadena de montaje que se limita a hacer movimientos repetitivos cual una extensión de la máquina. La forma de trabajo abstracto exige una división de aquellas personas trabajadoras que diseñan, organizan, planifican, controlan el proceso productivo (que denominábamos como «los que piensan») y aquellos otros que ejecutan las tareas («los que hacen»). Si el trabajador de la cadena desea introducir cambios en el proceso, deberá ingeniárselas para conseguir convencer de ello a los responsables, y lo deberá hacer por cauces que él mismo deberá abrir. Nótese que si el trabajo –abstracto– sí contemplara este cauce para proponer mejoras, esto se traduciría en que las tareas a realizar incluirían, por ejemplo, rellenar cada cierto tiempo algún cuestionario sobre incidencias y propuestas de mejora. Pero, nuevamente, el producto de esa tarea resultaría ajeno al trabajador, ya que éste quedaría desvinculado de ello una vez anotada la sugerencia.

La cadena de montaje es, como decimos, el ejemplo más visual de esta idea, pero si observamos la realidad que nos rodea veremos que prácticamente todo tipo de trabajo, desde los puestos altos de las jerarquías, hasta los más bajos, desde los que requieren de esfuerzo físico, a los que requieren de esfuerzo mental, cumplen en mayor o menor medida con los rasgos característicos del trabajo abstracto.

El concepto mismo de management que entiende a las *personas como recursos a gestionar* hacia la consecución de determinados fines (los de la organización, los de las personas que ostentan el poder...), por mucho que se las quiera gestionar de una forma paternalista y humanista, sólo cabe en la concepción de trabajo abstracto. Otra característica de la forma de trabajo abstracta, es que nos referimos a ella con expresiones como: «busco trabajo», «he perdido mi empleo», «tengo un buen trabajo»...

Pues bien, a pesar de que cuando decimos «trabajo» la idea mental que nos hacemos es la de «trabajo abstracto», y puede que

ni seamos capaces de concebir otra forma, debemos tener claro que este enfoque del trabajo es relativamente nuevo si lo observamos desde la perspectiva histórica de la humanidad: El artesano, el agricultor, el comerciante preindustriales no trabajaban de esa manera, su actividad no les era lejana, no les era abstracta...

En las líneas siguientes vamos a tratar de exponer cuáles serían las características e implicaciones de una forma de trabajo distinta, que denominamos *trabajo cognitivo* o *trabajo del conocimiento*:

Trabajo cognitivo (o trabajo del conocimiento)

Una falta de profundización en el tema nos podría hacer pensar erróneamente que el ***trabajo cognitivo*** está caracterizado por utilizar la mente frente a manos o esfuerzo físico. Esto no es así. Su opuesto, como venimos insistiendo, es el trabajo abstracto.

Hablamos más del continente que del contenido del trabajo. Gorz dice: «*los empleos tienden a «intelectualizarse» (es decir, a recurrir más a operaciones mentales que manuales) sin estimular ni desarrollar por ello las capacidades intelectuales¹¹*». La forma de trabajo de estos empleos a los que se refiere Gorz se acerca más a trabajo abstracto que al cognitivo, ya que no estimulan ni desarrollan sus capacidades intelectuales, aunque recurran más a operaciones mentales que a manuales.

Entonces, ¿qué es lo que caracterizaría a la forma de trabajo cognitiva? Pues bien, en el trabajo cognitivo la persona¹²:

- Aprende de la actividad que desarrolla
- Despliega su conocimiento en la actividad que desarrolla
- Tiene libertad y poder para definir, al menos en parte, la actividad que desarrolla

Y todo esto hace que el trabajo cognitivo confiera a la persona que lo realiza la potencialidad de dotarlo de **sentido y significado**, potencialidad de la que carece el trabajo abstracto en su versión más extrema o pura de mera mercancía o alquiler de fuerza de trabajo.

11 Joaquín Valdivieso: «Crítica de la razón productivista», Libros de la Alcántara, 2008

12 MAITE Darceles: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009

Ejemplo 1: Profesional de alto nivel¹³

13 Maite Darceles:
«Profesional de alto
nivel», 2-08-09,
<http://maitedarceles.blogspot.com/2009/08/profesional-de-alto-nivel.html>

Relato un ejemplo que puede ayudar a ilustrar las diferencias entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo: Necesitaban una persona para cubrir un nuevo puesto en el taller, un taller que da empleo a personas con discapacidades. Se trataba de un puesto para dar apoyo a las personas en su proceso de desarrollo personal y profesional dentro del Programa de Apoyo a Personas. Un nuevo campo de trabajo o, al menos, se abordaba con una apuesta más decidida; un reto ambicioso y, sin duda, de vital importancia. El responsable relataba así cómo explicó lo que se esperaba de ella a la persona recién incorporada al nuevo puesto: *«Aquí no estamos para dos días. Quiero que te hagas **una profesional de alto nivel** en este tema; no te lo tomes como un trabajo más: tus ocho horitas, cumples y ya está... Te voy a dar tiempo, formación, medios... te voy a dar todo lo que me pidas y pueda para ayudarte a convertirte en una profesional de alto nivel. Porque eso es lo que nuestras personas necesitan.»*

- Este responsable •aunque no lo exprese así- tiene claro que no quiere una trabajadora abstracta para ese puesto (*«no te lo tomes como un trabajo más, tus ocho horitas, cumples y ya está»*) y muestra que está dispuesto a poner las condiciones necesarias para conseguirlo (*«Te voy a dar tiempo, formación, medios... te voy a dar todo lo que me pidas y pueda»*).

- Tiene claro que llegar a tener una profesional de alto nivel no consiste en salir al mercado y agarrarla; sino que será **el desarrollo del propio trabajo**, con medios (que está dispuesto a poner), valía (el proceso de selección previo acredita los mínimos) y una dosis de entusiasmo, lo que convertirá a la persona en una profesional de alto nivel. Esta es la esencia misma del concepto de trabajo cognitivo, en total contraste con el trabajo abstracto. En el enfoque de trabajo cognitivo ponemos el énfasis en generar un contexto de trabajo adecuado que potencie su propio desarrollo, mientras que en el trabajo abstracto nos orientamos a realizar una correcta especificación del puesto. Una profesional de alto nivel es el *resultado* del desarrollo de un trabajo. La forma de trabajo abstracto lo delimita tanto que no deja margen para el desarrollo, mientras que el cognitivo le pone alas.

- Resulta bastante obvio que un trabajo de esta índole difícilmente puede llevarse a cabo por personas que actúan bajo parámetros de trabajo abstracto: *«yo te digo lo que tienes que hacer, tú lo haces»*. Pensemos por un momento en esta profesional entrevistándose con una persona con discapacidad intelectual en el ejercicio de su trabajo. Opción 1: trata de interpretar por todos sus medios posibles las señales que recibe de esta persona para poder entenderla, conocerla y ayudarle en su desarrollo profesional y personal, para proponerle fórmulas de avance, etc. Opción 2: la supuesta profesional se limita a rellenar un cuestionario con las respuestas a sus preguntas, mientras está pensando en lo que va a hacer en cuanto salga del trabajo. De forma caricaturescamente exagerada, ésta sería la diferencia entre trabajo cognitivo y abstracto. Huelga decir cuál de los dos tipos aporta más valor a su entorno cercano (clientes, miembros del equipo, colaboradores, proveedores, etc.) y, por extensión, a la sociedad. El trabajo cognitivo tiene un potencial de **aportación de riqueza social** infinitamente superior al trabajo abstracto.
- La concepción de trabajo abstracto tiende a identificar la formación con algo exterior a la actividad que se desarrolla. Siempre que se observa necesidad de mayor conocimiento se piensa en cursos o formación específica. En el trabajo cognitivo, sin descartar la formación específica, se es consciente de que la **formación** es una consecuencia directa del desempeño. Este responsable dice: *«quiero que te hagas una profesional de alto nivel»*. Sabe que pretender que lo fuera en el momento cero, sería ilusorio. Además, le plantea que sea ella quien pida formación. En el trabajo cognitivo la formación es autogestionada, mientras que en el abstracto la formación, como todo lo demás, sigue el esquema de que unos gestionan la de otros.
- Cada profesional en determinado campo aporta, además de lo que es requerido por el puesto, su propia subjetividad. Una profesional llega así a ser *de alto nivel*, pero distinta de otras profesionales también de alto nivel. En el trabajo abstracto, las personas son números, sus competencias son reducidas a magnitudes medibles y gestionadas como si se tratara de recursos. Por mucha voluntad que pongamos en el empeño, tratar de gestionar así a las personas lleva a reducir artificialmente su complejidad y **diversidad**,

e inevitablemente se tiende a la uniformidad. En el trabajo cognitivo, sin embargo, se parte de la diferencia y se tiende a ponerla en valor.

Trabajo abstracto y trabajo cognitivo no vienen definidos – insistimos – tanto por su contenido o por su ámbito de actividad, sino que se trata de la forma, el enfoque, la concepción, la esencia, el continente... Esto es, una misma actividad puede desarrollarse como trabajo abstracto, o como trabajo cognitivo. Obviamente, los resultados serán bien distintos. Un ejemplo visual, por el innegable contenido de conocimiento de su actividad y porque es un oficio que a todos nos resulta familiar, es el caso de un profesor: ¿Qué sucede si repasamos lo dicho sobre trabajo abstracto y trabajo cognitivo en este epígrafe intentando reflejarlo en dos formas radicalmente distintas de ejercer el oficio de profesor? ¿Y si pensamos en dos médicos? ¿Y en dos ingenieros de calidad? ¿O dos diseñadores de procesos? ¿O dos personas que atienden en la ventanilla de la administración pública? Y por último, ¿y si pensamos en dos gerentes?

Si hemos hecho el pequeño ejercicio de reflexión propuesto en las líneas anteriores, habremos intuido ya probablemente que el tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo ha de ser apoyado a través de elementos estructurales y organizativos. No se trata de una opción individual, que en parte también, sino que la forma organizativa ha de permitir la superación del enfoque de trabajo abstracto para la emergencia del cognitivo. El trabajo cognitivo no puede desplegarse encajado en la forma de trabajo abstracto; no olvidemos que la forma de trabajo está implícita en la forma de organización, en las relaciones, en las formas de poder, de gestión... Sin embargo, en muchísimas organizaciones se pretende hacer desplegar al trabajo cognitivo sin superar el predominio de la forma de trabajo abstracta. Es la gran contradicción que hoy estamos viviendo: la necesidad de trabajo cognitivo del sistema, mientras que las organizaciones no están orientadas y concebidas para ello. Y hay que hacer notar que el llamamiento a las formas de trabajo cognitivas sin dar pasos hacia la superación del enfoque organizativo en ese mismo sentido, produce un **malestar** muy superior al que pueda producir el trabajo abstracto más puro, por su grado de alienación.

En las líneas siguientes, por tanto, vamos a reflexionar sobre el **modelo de organización imperante**, éste que da cobijo a formas de trabajo abstractas.

Enfoque clásico de organización: ya no efectivo

La concepción habitual de la organización es la de un mecanismo que ha de organizarse y controlarse *desde algún punto*. Por tanto, nos referimos a la gestión y al control ejercido desde la cúpula jerárquica, pero podríamos referirnos también a una Asamblea de Cooperativistas o al patronato de una fundación, por poner algún ejemplo.

En el enfoque clásico o más extendido de organización se entiende que el máximo responsable (Director General, Gerente, Presidente, etc.) y su equipo próximo (equipo directivo, cuadro de mandos, etc.) tiene –o debe tener, ya que ésta se considera su función– no sólo la obligación, sino también la capacidad de analizar, planificar, organizar y controlar *toda la actividad* de la organización, sea de forma directa o a través de personas y procesos intermedios. En este enfoque, todo aquello que se haga en la organización debe tener un sentido y un significado dentro de la lógica de actuación de sus máximos responsables. Ellos son los únicos que tienen potestad para dar significado a lo que se está haciendo y a lo que se quiere hacer. Lo demás (una iniciativa que escapa al control de la dirección o que simplemente no haya sido impulsada por ella, o una posición crítica, etc.) es ruido que interfiere en la *buena marcha* de la gestión organizacional. En este enfoque sólo a la dirección corresponde la función de definición de la estrategia. En este enfoque se desvirtúa el concepto de comunicación para convertirlo en un proceso de aleccionamiento que persigue que todos en la organización *entiendan* lo mismo cuando se habla de tal o cual concepto.

Pero el conocimiento como factor masivo de producción ha introducido cambios en las necesidades organizativas y relacionales que hacen que este enfoque ya no sea efectivo. Argumentémoslo:

Podemos decir que la iniciativa, el conocimiento y la ilusión de las personas que emprendían un proyecto empresarial, tanto en su momento inicial como en su desarrollo, ha sido siempre crucial. No hay empresa digna de mención que no tenga detrás una historia de

personas, de vivencias, de ilusiones, de retos... Por tanto, siempre el aspecto subjetivo, el factor «persona», ha jugado un papel muy importante en el emprendizaje. Esto no es ninguna novedad.

Lo que hoy cambia es que no sólo es relevante la iniciativa, el conocimiento, la ilusión, en definitiva, toda la parte más subjetiva *de aquellos que emprenden un proyecto, sino la de todas las personas que integran la organización.*

Si esto es así, nuestra capacidad productiva y competitiva como organización dependen en gran medida de nuestra capacidad como organización para **activar el conocimiento, los conocimientos** de cuantas más personas mejor.

Y, por todo lo ya dicho y por otros argumentos que expondremos más adelante, es obvio que el despliegue del conocimiento no puede producirse en un sistema organizativo que pretende estar organizado y controlado *desde algún punto*. Este enfoque no es efectivo para el despliegue extendido y masivo del conocimiento.

A modo de síntesis

Uno de los conceptos clave es el siguiente: pasar de un trabajo que no tiene significado en sí, sino sólo en su intercambio monetario, a un trabajo que sí tiene significado en sí.

El *trabajo abstracto* es una forma de trabajo diseñada para producir algo cuya conversión a valor monetario ha de ser inmediata: mercancías de todo tipo, incluidos todo tipo de servicios, por supuesto. Pensemos en cualquier tipo de trabajo y veremos que su componente de trabajo abstracto es altísimo. Así mismo, el propio trabajo es mercancía. (Nota: Si pensamos en el sector público, sustituiríamos la cuantificación monetaria por otro tipo de cuantificaciones, pero el esquema sigue siendo el mismo.)

El trabajo cognitivo, en cambio, tiene significado en sí, produce mucho más que mercancías monetarizables: produce aprendizaje en uno mismo y en las personas con las que se relaciona; produce afectos, ilusiones, pasiones; produce una reproducción del conocimiento; produce, en definitiva, muchos elementos *de vida y creación.*

Apunte 1:

Como todo en la vida, no existen los extremos, sino un continuo de variedades y tonalidades.

No existe el trabajo abstracto *puro*, porque siempre habrá alguna excepción; tomemos el siguiente ejemplo: *«Me gusta hablar con determinados clientes, con los que tengo una relación bastante afectuosa. El resto de mi trabajo es gris, aburrido, mecánico y no me aporta nada más que el salario a fin de mes. La relación con mi jefe es horrible, en cuanto le veo se me hace un nudo en el estómago»*.

Tampoco existe el trabajo cognitivo *puro* ya que, evidentemente, habrá muchos elementos que condicionen la libertad de una persona para ejercer su actividad desde el deseo.

Por tanto, cuando hablamos de tránsito hablamos de que el trabajo vaya avanzando de su realidad más abstracta a una mayor presencia de trabajo cognitivo.

En nuestra búsqueda de aportar a la elaboración conceptual de formas organizativas que sí permitan este despliegue del conocimiento, en el siguiente epígrafe, vamos a reflexionar sobre los contextos y condiciones que lo pueden favorecer.

1.3. ¿Qué entendemos por activar el conocimiento?

Todas las personas poseemos un gran potencial de conocimiento que, si se dieran las condiciones adecuadas, podríamos desplegar; y, más aún, en la medida en que el conocimiento se expande a través de múltiples formas de aprendizaje, este potencial es también expansivo.

Cuando hablamos de activar el conocimiento contenido en la organización, hablamos, evidentemente, de desarrollar este potencial de despliegue del conocimiento de todas y cada una de las personas de la organización, porque todas, sin excepción, tenemos un cierto potencial para su despliegue inmediato ahora mismo y tenemos un gran potencial de expansión que podría desplegarse en el futuro.

Entonces, el desarrollo de este potencial de puesta en valor del conocimiento depende básicamente de dos cuestiones:

- Por un lado, depende de las posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento (Apunte 2), o dicho de otro

modo, de poner en valor nuestro potencial **activando nuestro conocimiento**.

Apunte 2:

En realidad, **siempre actuamos desde nuestro conocimiento**. Cada decisión que tomamos, la tomamos en función de nuestra percepción de los hechos y de la situación. Cuando callamos por miedo, a pesar de tener algo que decir, estamos actuando desde nuestro conocimiento: de la valoración (subjetiva, claro) que hacemos entre los beneficios de aportar nuestra opinión y los riesgos que conllevaría hacerlo. Cuando inhibimos toda capacidad de iniciativa, sucede exactamente lo mismo. Por tanto, este punto se debe entender como las **posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento de forma constructiva y positiva**: aportando valor a las personas con las que cooperamos, participando en formas ricas de comunicación y cooperación, construyendo un cierto talento interdependiente, desplegando todo nuestro potencial en aquello que hacemos y creamos, etc.

- Por otro lado, depende de las posibilidades de **aprender**, de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad (Apunte 3). O dicho de otro modo, depende de seguir expandiendo nuestro potencial.

Apunte 3:

El desarrollo del potencial del conocimiento depende ciertamente de las posibilidades de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad. No queremos que esto se entienda de una forma restrictiva, sino todo lo contrario; ya que, en principio, absolutamente todo conocimiento podría tener, de una manera más directa o indirecta, aplicación en nuestra actividad. Porque, cuando hablamos de poner en valor el conocimiento, siempre subyace la idea de cambio, de mejora, de hacer emerger algo un poco diferente o algo genuinamente nuevo; por tanto, la vara de medir de los conocimientos que podríamos aplicar directa y estrictamente a lo que estamos haciendo, sin cambiar nada, no sirve.

Analizaremos cada una de estas cuestiones:

¿Bajo qué condiciones se activa el conocimiento?

El conocimiento se activa *desde lo que queremos*, se activa *en cooperación* y se activa *en libertad*¹⁴. Tenemos que ser conscientes de que si queremos que las personas pongan en acción su conocimiento no podemos dirigir de la forma convencional lo que han de hacer. Sólo cuando una persona actúa **desde lo que quiere** es capaz de activar (en sentido positivo) todo su conocimiento.

Alguien puede aplicar sus «conocimientos» en cierta materia de forma mecánica, maquina (nunca mejor dicho), pero sólo en aquello que quiere de verdad activa todo su conocimiento.

Ejemplo 2:

Un ejemplo de esto podría ser el profesor que revisa un examen tipo test y lo hace como si lo hiciera una máquina, ya que obtendría el mismo resultado sin leer siquiera el texto valiéndose de una plantilla perforada: número de respuestas correctas del total. Imaginemos ahora que el profesor al corregir ve más allá, activa su conocimiento, y observa cuestiones sutiles como que un alumno brillante repite el mismo error conceptual a lo largo del examen (lo que le sugiere que le convendría recibir una explicación adicional), o que todos han fallado en una misma pregunta (lo cual le hace pensar que los materiales didácticos contenían algún error), o que las preguntas de un tema concreto están siendo respondidas notoriamente peor que las del resto (lo cual le indica que ese tema no se ha entendido bien), etc. Si el examen hubiera sido de pregunta abierta quizá podríamos añadir muchísimos ejemplos más, pero vemos que, hasta en el ejemplo de tarea más maquinizable, activar o no el conocimiento nos puede dar resultados muy distintos en el desarrollo de nuestra actividad. (Parte I de 3)

Pues bien, ¿podemos «obligar» a alguien a que ponga *en acción todo su conocimiento*?, o ¿a lo sumo podríamos aspirar únicamente a que *aplique sus conocimientos de forma maquina*? Es evidente que para que uno active su conocimiento, tiene que querer

14 Alfonso Vázquez:
«Trabajo cognitivo,
cooperación,
democracia».
<http://www.hobest.es/temasinteres1/temas.html>. Editado en libro colectivo: «Democracia económica. Vers una alternativa al capitalismo», Projecte Democràcia Econòmica, 2009

activarlo, tiene que haber una ilusión, un vínculo emocional entre la actividad que está desarrollando y sus deseos. Por mucho que la persona quiera «cumplir» porque «es mi obligación», porque «me he comprometido» (Apunte 4)... si no existe esta verdadera motivación intrínseca, esta conexión emocional con la actividad que está desarrollando, no dará lo que realmente podría dar.

Apunte 4: Sobre el compromiso

La cuestión del compromiso puede generar debate. ¿Por qué lo incluyo como ejemplo? Si uno se compromete desde su libertad, sin que haya mediado ningún tipo de imposición, ello significa que ya se da una verdadera motivación intrínseca, ¿no? Mi respuesta es que sí, pero con matices.

Por un lado, aunque hablemos de compromiso libre, muchas veces, nos vemos obligadas a adquirirlos por cuestiones más cercanas a lo que podríamos denominar motivaciones extrínsecas, es decir, no nos comprometemos por el hecho de creer realmente en aquello en lo que nos comprometemos, sino por otras cuestiones: imagen, el qué dirán, «me lo ha pedido el jefe», «todos han dicho que sí», «tampoco soy capaz de ofrecer una alternativa constructiva mejor», «no quiero dar la nota», «me va a servir para...», «necesito el reconocimiento», etc.

Por otro lado, el compromiso se adquiere en un momento dado. A veces, con el paso del tiempo, nuestra percepción y visión sobre el tema en cuestión cambian, porque tenemos más información, porque ha cambiado la situación, porque hemos cambiado nosotros... Si esto sucede, puede que el compromiso no siga atando de alguna manera, pero que de habernos hecho hoy la pregunta, nuestra respuesta hubiera sido distinta... El compromiso del matrimonio es a veces un buen ejemplo de esto.

El compromiso es un hito importante porque significa expresar a los demás la voluntad de participar en una construcción conjunta, pero tiene sus luces y sus sombras.

El compromiso al que desde una perspectiva ética una nunca debería renunciar es, quizá, el que cada una adquiere con su propio conocimiento: no cerrar los ojos, no mirar para otro lado, afrontar las situaciones, aportar, seguir aprendiendo y explorando...

Deseo: En el ejemplo del profesor, para que se active el conocimiento, más allá de la obligación ya asumida de la tarea de corregir los test, tiene que haber una motivación de querer mejorar en el desempeño de su trabajo, de querer aportar más a sus alumnos o algo de esta índole. (Parte II de 3)

Por otro lado, tiene que haber **libertad** para actuar desde el conocimiento. O dicho de otro modo, la convicción de que, a pesar de nuestro conocimiento, no se nos está permitido o no vamos a ser capaces de modificar el curso de los acontecimientos, anula la activación de nuestro conocimiento.

«El éxito nos da la confianza que nos permite poner en práctica aquello que hemos aprendido de nuestros fracasos». Por muy persistentes que seamos, la falta de éxito en nuestros intentos de hacer valer nuestro conocimiento va inhibiéndonos hasta que puede llegar un momento en que dejamos completamente de intentarlo: desistimos de buscar formas de **cooperación** para activar nuestro conocimiento, desistimos siquiera de poner en común nuestro conocimiento. De esta manera queda anulada cualquier posibilidad de poner en valor nuestro conocimiento.

Esta falta de libertad o de poder no anularía completamente el proceso de aprendizaje individual, pero es de suponer que la falta de comunicación deriva en un contexto de visión limitada que restringe mucho las posibilidades de aprendizaje.

Libertad y cooperación: Siguiendo con el ejemplo, imaginemos que el profesor titular se apoya en un ayudante para la corrección de los test y supongamos que las pocas veces que éste ha añadido algún comentario a la lista de notas, éstos han sido menospreciados e injustamente criticados por el titular. Evidentemente, el ayudante dejará de activar su conocimiento, limitándose estrictamente a la tarea encomendada, porque en este caso •como en la inmensa mayoría de los casos en el ámbito organizacional• el conocimiento se pone en valor en la cooperación. Puede que el profesor ayudante, si fuera muy obstinado e inquieto, siguiera observando y aprendiendo desde su observación, pero carecería de la suficiente visión para

un más rico proceso de aprendizaje y dejaría de comunicar sus observaciones y aprendizajes. (Parte III de 3)

Aprender

En el ejemplo anterior se ha hecho referencia al concepto de visión ligado al proceso de aprendizaje: La falta de visión sobre nuestra actividad (lo que hacemos, cómo interactúa esto con el trabajo de otras personas, qué resultados globales –positivos y negativos– se están obteniendo...) restringe el proceso de aprendizaje, mientras que a mayor visión se favorece el contexto para un más rico proceso de aprendizaje. Este aspecto guarda estrecha relación con la dinámica organizativa y de trabajo.

Una gran parte –sin duda la más importante– del aprendizaje en el seno de las organizaciones tiene que ver con el aprendizaje en el propio desarrollo de las actividades (ejemplo 1). En este sentido, cuanto mayor sea nuestra libertad para desplegar nuestra actividad desde nuestro conocimiento, mayor es el potencial de aprendizaje que nuestra actividad nos proporciona. Por tanto, es crítica una cierta tolerancia del error: si no puedo equivocarme, no tengo posibilidad de aprender. Este aspecto, igualmente, guarda relación con los estilos de relación y dirección.

No obstante, el desarrollo de la propia actividad no es la única fuente de aprendizaje, sino que también pueden serlo, por supuesto, las actividades destinadas específicamente a formación; e, igualmente, todo lo que estemos viviendo tanto dentro como fuera del ámbito organizacional puede ser fuente de aprendizaje (Apunte 3).

1.4. Concepto de tránsito

Si las condiciones expuestas en las páginas anteriores son necesarias para que el conocimiento pueda expandirse y se pueda activar, la activación o el despliegue del conocimiento requiere de un contexto organizativo y de una concepción del poder y del trabajo que lo permitan. Y avanzar hacia todo ello es lo que debiera hacer una organización que quiera hacer desplegar el conocimiento de las personas que la integran. A esto llamamos proceso de transformación; es decir, a la intervención en las formas y conceptos organizativos y dinámicas de trabajo que permitan un mayor com-

ponente de trabajo cognitivo. En su correspondiente capítulo nos referiremos a ello como «*intervención polinizada*».

En el siguiente capítulo vamos a tratar de exponer una serie de conclusiones sobre algunos conceptos-guía que pueden ayudarnos a entender el significado profundo de estos tránsitos. No obstante, transitar no significa tener que transformarlo todo. El enfoque hacia el trabajo cognitivo, que en este texto reivindicamos, hay que contextualizarlo en un predominio muy notorio de la forma de trabajo abstracta. Pero muy probablemente, en toda organización y hasta en toda forma concreta de trabajo, haya de mantenerse un cierto componente de trabajo abstracto: siempre está presente eso que «hay que hacer», aunque aporte poco valor (sobre todo a la persona que lo realiza); si bien, también deberemos cuestionarnos continuamente si eso que asumimos que «hay que hacer» realmente es necesario hacer.

No se trata, pues, de romper con todo lo que se venía haciendo para nacer de nuevo, sino de intervenir con un alto grado de coherencia, de manera que los pasos, o pasitos, que se vayan dando vayan derribando las barreras que se opongan –y se oponían– a la emergencia del trabajo cognitivo. Se trata de que cada organización vaya construyendo su propio camino de avance.

Para que este tránsito pueda ser algo más que una *declaración de buenas intenciones*, habrá momentos en los que hayan de tomarse decisiones de modificar aspectos de la dinámica organizativa de la empresa. De lo contrario, todo el peso del tránsito estaría recayendo en la actitud y empuje de determinadas personas, las más ilusionadas con la idea del cambio y la asunción de mayor protagonismo, que al topar –de forma consciente o no– en la forma organizativa con la barrera para el avance –y la consiguiente sensación de impotencia– muy probablemente haría que dejaran de impulsar. Y repetimos aquí, que es mayor el malestar que se genera cuando se exige (o uno mismo se exige) trabajar desde el concepto de trabajo cognitivo en un enfoque organizativo que no se transforma, que el malestar propio del trabajo abstracto. Por ello, las personas de base que entiendan y compartan el mensaje de este documento, deberían ser conscientes de sus propias limitaciones y su marco de realidad, para no darse demasiado *en el vacío* y tratar de influir para procurar cambios organizativos que propicien ese dar.

2. Conceptos guía para el tránsito

En el seno del i-Talde I se han propuesto 7 Conceptos-Guía que pueden ayudar a conceptualizar sobre la transformación organizacional. Son estos:

- Comunicación y cooperación
- Talento interdependiente
- Contextos creativos
- Deseo
- Poder
- Liderazgo
- Propiedad

Para la elaboración de este documento se ha decidido referir los Conceptos-Guía y el propio concepto de transformación al cambio en la naturaleza del trabajo, tanto por la consistencia que ello daba al discurso como por el potencial transformador que le confería.

Si bien el i-Talde I mantiene los 7 Conceptos-Guía, desde esta perspectiva, éstos se podrían reagrupar y reenfocar de la siguiente manera, quedando 5 Conceptos-Guía agrupados en 3 bloques distintos:

Bloque I: Ideas fuerza para la intervención

- *1º Concepto-guía. Comunicación y cooperación: Hacia el talento interdependiente y la innovación.*

Este epígrafe comprende los conceptos-guía definidos como *Comunicación y cooperación*, *Talento interdependiente* y *Contextos creativos*. Entendemos que la dinámica organizacional desde sus contextos de cooperación-comunicación ha de estar orientada al talento interdependiente y la innovación (para lo que son necesarios contextos creativos), por lo que tratamos estas cuestiones de forma sistémica. Este epígrafe está dedicado, por tanto, al tipo de dinámicas organizacionales que debemos fomentar, es decir, cuál sería «el antes y el después» de un proceso de transformación.

Bloque II: Nuevos conceptos para nuevas realidades

- *2º Concepto-guía. Deseo.*
- *3º Concepto-guía. Poder.*

Estos dos son epígrafes conceptuales. Deseo y poder son conceptos

que han de ser enfocados de forma muy distinta a como se hace habitualmente en el mundo empresarial si queremos impulsar estos tránsitos. Por ello, los recogemos y tratamos para darles su debida importancia.

Bloque III: Nuevos roles para nuevas realidades

- 4º Concepto-guía. *Liderazgo.*
- 5º Concepto-guía. *Propiedad.*

Estos dos últimos se refieren al rol que determinadas personas han de tomar para favorecer estos procesos de tránsito.

2.1. Bloque I: Ideas fuerza para la intervención

1º Concepto-guía. Comunicación y cooperación: hacia el talento interdependiente y la innovación

En este concepto-guía trataremos de desvelar algunas ideas fuerza que nos puedan orientar en los procesos de intervención; sobre todo, para identificar y derribar barreras organizativas que se constituyen en freno para la emergencia del trabajo cognitivo.

Como actitud de buena práctica, cada vez que vayamos a introducir un cambio organizativo podríamos preguntarnos si este cambio se orienta al trabajo abstracto o a la emergencia del trabajo cognitivo. Seguro que este tipo de cuestionamientos es novedoso para nosotros y nos puede ayudar a orientarnos hacia donde realmente queremos.

En las líneas siguientes encontraremos muchas pistas que nos podrán ayudar en el cuestionamiento planteado.

No hay cooperación sin comunicación.

Es evidente que no habrá flujos de cooperación si no los hay de comunicación. Profundicemos en este terreno. Primeramente, distinguiremos entre flujos de información y flujos de comunicación.

Para el funcionamiento de una organización suelen ser necesarias una gran cantidad de emisiones y recepciones de informaciones, tanto internamente como con el exterior. Cuando vemos que la necesidad se repite, solemos procedimentar el flujo de la información para una mejor eficiencia. Los **flujos de información** son en gran parte planificables y articulables. Si no se hiciera así las

actividades de nuestro entorno no serían ni la décima parte de lo eficientes, productivas y competitivas que son.

Interesa que estos flujos que se repiten y no aportan valor a quien elabora la información, se automaticen al máximo, utilizando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación y demás.

Pero la **comunicación** es otra cosa, es mucho más que los flujos de información articulables. La comunicación es una de las formas de activación del conocimiento, tanto en el flujo de transmisión como en el de recepción e interacción. Por tanto, le son aplicables las claves que tienen que ver con la activación del conocimiento: deseo, libertad y cooperación, que indicábamos en su correspondiente epígrafe.

Si lo que escuchamos no nos interesa, no nos llegará, no lo aprehenderemos... A su vez, sólo comunicamos aquello que queremos comunicar y lo hacemos, obviamente, desde nuestra libertad. Más obvio aún, comunicar es una forma de cooperar: Necesitamos al interlocutor, sea de la forma que sea.

Ejemplo 3: «Te ordeno que comuniques»

Pensemos una organización (cualquiera de las que conozcamos hoy) y transportémosla a un contexto imaginario, digno de ser llevado a escena de una película, donde a las personas se les ordena qué y cuándo han de comunicar. Sólo bajo un estado policial, de estricto control, es posible una imagen semejante. Resulta obvio que esta organización perdería toda la capacidad productiva que tiene tal como la conocemos. En ese contexto imaginario no nos queda más que olvidarnos de la comunicación de verdad, y con ello también de desplegar el potencial y el conocimiento de las personas y de desplegar su talento interdependiente...

Sin llegar a estos extremos, en un contexto donde las formas de comunicación no son demasiado sanas, las personas se limitan a intentar salir bien paradas de las situaciones incómodas y a sobrevivir. No podemos pedir más.

En el ámbito de la empresa muchas veces se identifica acertadamente el problema de la falta de comunicación. La cuestión es

que se aborda dando por solución algún tipo de articulación (más reuniones...) o se apela a la implicación y al trabajo en equipo, sin hacer ningún tipo de cambio... Es decir, no se tiene en cuenta que realmente no hay comunicación porque falla su catalizador: el deseo. Cuando tratamos de obviar esta realidad el resultado suelen ser formas pobres e incluso enfermizas de comunicación.

Máxima intensidad en flujos de comunicación

Desplegar el talento interdependiente de las personas y su capacidad innovadora requiere contextos con **máxima intensidad en flujos de comunicación**.

Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad... Lo que esté articulado sólo garantiza a lo sumo el flujo, no su contenido. La clave aquí está en activar el conocimiento, como ha quedado expuesto en el epígrafe anterior.

Este concepto, aun simple y sencillo, es de máxima importancia: las posibilidades que ofrecen las TICs y otras nuevas tecnologías nos hacen pensar en términos de articulación para garantizar los flujos, y ello puede crear más cantidad que calidad y relevancia. Seamos conscientes de que hoy disponemos de tanta información, a la que cualquiera, potencialmente, puede acceder, que la cantidad es más una barrera que una ayuda. Articular garantiza, a lo sumo, el flujo, no su contenido. Un exceso de articulación tiene un doble efecto negativo:

- Requiere dedicación de las personas que han de satisfacer los requerimientos de lo articulado.
- Produce un exceso de información, flujos, ruido que dificulta el proceso de «captación o percepción de la realidad».

Ejemplo 4: Articulando lo inarticulable

Vamos con un ejemplo: imaginemos (se trata de un ejemplo inventado, aunque expresiones no tan exageradas pero sí de esta índole se escuchan en las empresas todos los días) que en el avance hacia una organización basada en las personas y con la convicción de que hay que ser transparentes y que la competitividad será una derivada de poner en valor el conocimiento que tienen las personas de la organización, se decide lo siguiente: todas las personas han de hacer un esfuerzo *colosal* de compartir con los demás **todo el**

conocimiento que tienen. Para ello: 1) deben tratar de explicitar en informes todo su conocimiento, 2) deben recircular a sus compañeros y compañeras toda la documentación que reciben, 3) deben redactar un acta de toda reunión o conversación telefónica que mantengan, 4) deben tratar de explicitar toda ocurrencia o nueva idea que tengan... Con todas estas medidas esta organización pretende que *todo el conocimiento* que en su seno se maneja o ya existe, *se aproveche*, que nada se escape. Pero esta jugosa fantasía es pura ficción. Llevado a rajatabla las horas de dedicación extra que esto requiere son infinitas, tanto desde la posición de quien ha de elaborar estos documentos, como desde el lado de quien ha de analizar toda la inmensa cantidad de información que le llega de todas y cada una de las personas compañeras.

Consecuencia: se convierte en una organización absolutamente burocrática que deja incluso de manejar conocimiento real, para pasar a manejar papeles o archivos pdf... el formato da igual. Por supuesto este tipo de medidas, además de la absoluta pérdida de tiempo que suponen, tendrían un efecto contraproducente de desmotivación de las personas para la exploración y contacto con nuevas realidades, por la cantidad de trabajo extra que ello les supondría. En la conversación con el cliente la persona se inhibe de preguntar sobre temas indirectos, que son, dicho sea de paso, los que permiten detectar oportunidades de mejora y de innovación, porque sencillamente ello le acarrearía mucho más trabajo. Absurdo, ¿verdad?

El ejemplo anterior es una caricatura de este tipo de ideas llevadas al extremo, pero seamos conscientes de la propensión que hay de enfocar *bastante mal* estos temas. Debemos articular, automatizando lo más posible, todas nuestras necesidades de información que sean *repetitivas*, pero la puesta en común del conocimiento (estrictamente personal), es decir, la comunicación, es otro cantar, que responde a otras claves, de las que ya hemos hablado.

Lo que aporta valor en la comunicación no es la exhaustividad, sino la oportunidad y la relevancia. Por tanto, hemos descartado la vía intuitivamente más fácil de intensificar los flujos de comunicación,

porque nos lleva al absurdo. No se trata de articular, sino de hacer desplegar el potencial de las personas.

¿Qué valor puede tener que alguien que está trabajando sobre un tema nos resuma de un documento de 20 páginas en 4 frases las ideas que realmente nos van a resultar útiles para nuestra actividad? ¿O que haga lo propio alguien que ha asistido a una feria internacional? ¿O que una compañera, tras una interesante conversación con un cliente, nos llame y nos cuente una oportunidad que cree que hay que explorar, porque entiende que mi papel, por mis conocimientos, mis capacidades y mis intereses, en esa exploración puede ser importante? Todas estas *iniciativas*, si se convierten en la tónica general de la organización, tienen un valor realmente incalculable, conducen a la consolidación y despliegue del **talento interdependiente** de las personas, a la vez que permiten estar detectando continuamente oportunidades para la mejora y la **innovación**. Hablar de contextos de gran *intensidad* de comunicación es lo mismo que hablar de contextos donde el conocimiento se activa, y es lo mismo que hablar de **contextos creativos**.

Sólo a través de practicar estas formas de trabajo vamos a ser capaces de desarrollar nuestras propias capacidades y desplegar nuestro potencial y el talento interdependiente que desarrollemos en equipo. A través de este proceso de aprendizaje somos capaces de intensificar los niveles de comunicación, suprimiendo lo superfluo (Apunte 5) y centrándonos en lo que realmente aporta.

Apunte 5: No hay pautas para la comunicación

¿Qué es lo superfluo en la comunicación? Así como al hablar sobre los procesos de transformación, decimos que no hay forma de pautar el desarrollo, tampoco hay pautas para una mayor eficiencia en la comunicación. Habrá conceptos que nos pueden ayudar y podemos interiorizar y tratar de incorporar a nuestra práctica, pero cada uno nos comunicamos desde nuestro ser e imprimimos nuestra personalidad en la forma de comunicarnos. Es en la forma de comunicarnos donde más se visibiliza el despliegue de nuestra potencialidad y de nuestro conocimiento. En la medida en que nos desarrollamos, crecemos, desplegamos nuestro potencial, ello tiene un reflejo directo en nuestras formas de comunicación.

Lo que para alguien es superfluo, para otra persona puede ser la esencia que le permite entender mejor una situación. No sirve el «café para todos». La comunicación es un proceso muy complicado si tratamos de explicitar todo lo que sucede en torno a sí; sin embargo, es algo consustancial a nuestra naturaleza humana (¿desde que lloramos al nacer? probablemente, incluso desde antes), y creo que nuestra potencialidad, la de cada uno de nosotros, para desarrollar una mejor capacidad comunicativa y practicarla en forma de una comunicación más sana, eficaz e intensa es inmensa.

¿Hasta dónde conviene articular?

La **arquitectura organizativa** debe ser adecuada para que se generen dinámicas organizativas de gran intensidad de comunicación. La arquitectura organizativa es lo que en una organización explica la división de actividades, de tareas, de funciones y responsabilidades y la estructura de interacciones entre todas ellas. En una organización típica, funcional, la arquitectura organizativa viene definida por el organigrama jerárquico. Con todo lo dicho hasta ahora podemos intuir que este tipo de arquitecturas organizativas no generan flujos intensos de comunicación, ni permiten dinámicas de trabajo con gran activación del conocimiento.

Articular «**lo justo y no más**» es lo que puede favorecer un espacio de intensa comunicación y cooperación. Esto es así tanto si nos referimos a requerimientos de los flujos de información como si hablamos de articular procedimientos de trabajo o de interacción entre puestos, etc. Lo articulado puede ser sumamente interesante para un buen funcionamiento, muchas veces lo es. Evidentemente, es imposible imaginarse la construcción de un tercer carril en una autopista en funcionamiento sin pensar en una cantidad de cuestiones que habrán de ser articuladas. Sin embargo, nuestro celo por articularlo todo nos lleva a no ser capaces de dejar ciertos márgenes de libertad que son realmente los que pueden permitir el despliegue del trabajo del conocimiento.

La clave de un proceso exitoso es avanzar hacia una arquitectura organizativa que se vaya dotando de todo aquello que conviene que esté articulado para garantizar los flujos de información y procedimientos necesarios para el correcto y eficiente funcionamien-

to y una visión lo más amplia posible y a tiempo real de la actividad por parte de todos, y que, a su vez, sea generativa de dinámicas de trabajo que permitan el despliegue del potencial de las personas: comunicación intensa, activación del conocimiento, consolidación del talento interdependiente, detección de oportunidades... Dicho de otra forma: avanzar hacia arquitecturas organizativas que permitan transitar de formas de trabajo abstractas a la emergencia del trabajo cognitivo.

Cuando nos sentimos responsables, no de satisfacer un flujo de información dado, sino de hacer lo que esté en nuestras manos en la búsqueda de nuestro talento interdependiente y creativo, el tema cambia. Si mi trabajo es la tarea, la cumpla lo mejor que puedo y ya está. Si mi trabajo es otra cosa, es cooperar con todo un equipo para sacar adelante una determinada actividad y descubrir mejoras y formas de expansión de la misma, quizá descubramos que la tarea que yo venía realizando no aporta valor y que se puede suprimir modificando nuestra dinámica de trabajo.

El elemento clave para este tránsito es el significado que individual y colectivamente seamos capaces de dotar a la actividad que realizamos: el paso de la tarea a una actividad que ha de ser desarrollada por un equipo, necesariamente de dimensión humana, y que es la base para alcanzar y desarrollar el talento interdependiente.

El cuadro siguiente refleja a modo de comparación la diferencia entre algunos de los aspectos que podemos destacar en contextos enfocados al trabajo abstracto y en contextos enfocados al trabajo cognitivo.

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
Contextos creativos	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación escasa al trabajo reflexivo • Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad al margen de la Dirección-organización • Procesos de mejora continua • Énfasis en la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación alta al trabajo reflexivo. • Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad favorecidos por la organización • Procesos y proyectos innovadores. • Énfasis en el aprendizaje
Comunicación y cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de comunicar como envío de un mensaje en un soporte con emisor y receptor • Comunicación escasa y teledirigida • Espacio físico en “cubiletos” • Sólo unos pocos tienen relaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de comunicar orientado a hacer cosas conjuntamente • Comunicación abierta, multidireccional (vertical, horizontal...) • Espacios físicos abiertos • Muchos tienen relaciones externas
Talento interdependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado al puesto de trabajo principalmente. Casilla • Escasos espacios de intercambio de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a equipos de proyectos. Interacciones • Espacios de captación, generación y explotación de conocimiento

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
Talento interdependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de dependencia con la jerarquía • Falta de equipos integrando a agentes externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de interdependencia entre todos • Equipos que integran personas u organizaciones externas
Deseo	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación o participación en el hacer • Proyecto impuesto o no compartido • Baja libertad individual. Alto control • Nivel de compromiso y de responsabilidad bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de participación en el plan, hacer, chequear, mejorar... • Proyecto compartido • Alta libertad individual. Autocontrol • Nivel de compromiso y de responsabilidad altos
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de decidir en las personas directivas • Distancia entre poder y acción • Decide alguien lejano a la acción • Responsabilidad en las jerarquías • Se desea obediencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de decidir en los equipos • Acercamiento entre el poder de decidir y la acción. • Decide alguien cercano a la acción • Responsabilidad compartida • Se desea iniciativa autónoma
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos son los "líderes" • Liderazgo impuesto • Pocos líderes y en las cúspides 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas tendrán que liderar algo o liderarse • Líderes elegidos por compañeros • Muchos líderes y por toda la organización

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo sentido de pertenencia • Retribución para el capital principalmente • Stock options sólo para personas directivas • Muchos niveles retributivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de pertenencia • Retribución al capital y al trabajador • Retribución por resultados a todos de forma equitativa • Pocos niveles retributivos

15 Documento elaborado por Tomas Elorriaga y equipo de Banpro para el equipo de conceptualización, 16/04/2009 I

Adaptación de un documento aportado en el i-Talde 1¹⁵

2.2. Bloque II: Nuevos conceptos para nuevas realidades

Deseo y *poder* son conceptos que tienen que enfocarse de manera muy distinta a como se aplican en el ámbito de la empresa si queremos avanzar en estas nuevas realidades.

2º Concepto-guía. Deseo

En los orígenes de las formas de trabajo abstractas, podemos suponer que la motivación de las personas trabajadoras, tal como la entendemos ahora, no era un tema que ocupaba ni preocupaba a los responsables de empresa. Había una tarea definida con claridad y una retribución monetaria, que era la única motivación para el trabajo. Nada más que hablar. No en vano se escribieron ríos de tinta sobre el trabajo alienado.

Sin embargo, en la medida que el conocimiento se convierte en factor crítico y masivo de producción esto empieza a cambiar: No olvidemos que el conocimiento se despliega como conexión indistinguible entre pensamiento, emoción/deseo y acción.

Esto hace que la empresa se empiece a interesar por lo que el trabajador siente y por sus emociones, además de por lo que hace. En las teorías del management cada vez está más claro que todo ello afecta al rendimiento del trabajador, al despliegue de su

conocimiento, a su implicación, a su grado de compromiso, etc. Desde estas nuevas realidades del contexto productivo y económico o competitivo se empieza, desde hace ya varias décadas, a entrar en terrenos que habían despertado sólo un interés marginal anteriormente: la gestión de los recursos humanos, la motivación del personal, la formación continua... y más tarde: la gestión del conocimiento, la participación, los valores y la cultura, la inteligencia emocional...

Es aquí donde el argumento central del planteamiento que estamos haciendo cobra todo su sentido: Todas estas *incursiones* se tratan de hacer para favorecer el trabajo cognitivo, intuyendo, por decirlo de alguna manera, los diferentes requerimientos de estas formas de trabajo emergentes, pero estos intentos no se acompañan de procesos de transformación que cambien las dinámicas de trabajo, ni se superan, por tanto, las formas de trabajo abstractas. Por tanto, la contradicción (con el consiguiente malestar que provoca) se hace cada vez más manifiesta en múltiples formas.

Las teorías de la motivación surgen en un contexto en que se empieza a entender la importancia de gestionar el recurso persona, no por convicciones humanistas ni éticas, sino como un factor o variable más que la dirección al uso había de intentar controlar o gestionar para alinearla con unos u otros intereses. Frases como «cómo hacer que sus personas trabajadoras rindan más», «cómo motivar a su plantilla» o «si quiere conseguir tal de sus trabajadores haga/actúe de esta manera» respondían –¿responden?– a ese enfoque.

En la evolución de las teorías de la motivación, cada vez está más consolidada y extendida la idea de que la única forma de motivación realmente válida para el despliegue del trabajo cognitivo es la automotivación o motivación intrínseca, es decir, el deseo.

Y esto que puede parecer un simple cambio de orientación para las herramientas y metodologías de motivación, supone en realidad su harakiri, ya que, a diferencia de lo que sucede con los comportamientos, el deseo / los deseos de las personas son variables donde poco podemos influir.

Ahora bien, sí podemos influir y mucho en los contextos donde estos deseos se han de desplegar: arquitecturas y dinámicas

organizativas; su *socialización activa*, en suma. Por tanto, esto supone cambiar la perspectiva de forma radical: Ya no se trata de tratar de alinear y motivar a las personas hacia un objetivo dado, sino que se trata de liberar los contextos para que las personas cooperen, se comuniquen, activen su conocimiento, lideren, tengan iniciativas, aprendan, se enriquezcan... **desde sus deseos**.

Para terminar, aunque este tema también lo sugerimos en el siguiente epígrafe, quizá sea oportuno confrontar el concepto de *deseo*, como aquello que nos impulsa a aportar, construir y cooperar, con el concepto de *miedo*, como aquello que nos frena de todo ello. En todo camino de transformación, por ejemplo, el deseo de cambio, de crecer, de mejorar, de liderar viene a menudo contrarrestado por el miedo a lo nuevo.

3º Concepto-Guía. Poder

Hemos argumentado bastante extensamente sobre la cuestión de que el conocimiento se activa desde la libertad. Es obvio ya que activar y poner en valor el conocimiento requiere poder¹⁶.

¹⁶ Véase, por ejemplo, el Ejemplo 2, Parte III

Si queremos avanzar en el despliegue del potencial y del conocimiento de todas las personas, éstas requieren poder para definir su actividad. Por tanto, sólo en un contexto de poder distribuido se puede activar el conocimiento.

¹⁷ Alfonso Vázquez: «Estrategias de la imaginación», Granica, 2008.

Evidentemente, el concepto de poder que estamos manejando¹⁷ no es el *poder sobre* otros o *sobre* una actividad, que tiene una implicación excluyente («si tú tienes ese poder, yo no lo tengo»), sino que hablamos de *poder para* hacer, *para* decir, *para* decidir: éste es un poder que no excluye, sino que suma, que genera, que construye.

Una organización que consigue hacer desplegar el potencial de sus personas, con su talento interdependiente y su capacidad de innovación, será sin duda una organización con muy poco poder excluyente, sino distribuido, y con un gran poder para crear y hacer.

El poder de las personas depende, por un lado, de la arquitectura articulada y de las dinámicas organizativas que se estén dando. Desde el punto de vista de cada persona, éstos son aspectos estructurales u objetivos. Pero depende, también, de aspectos más subjetivos: es obvio, que ante un mismo reto y con las mismas condiciones de partida, las personas respondemos de formas muy distintas. Los

miedos, por ejemplo, nos paralizan, arrebatándonos el poder de hacer.

No es casual que hoy se hable tanto del empoderamiento de las personas. Si reivindicamos organizaciones con poder distribuido, donde las responsabilidades se comparten, donde se trata de desplegar el máximo poder de hacer de todas y cada una de las personas, esto supone salir de muchas zonas de comodidad que la concepción de trabajo abstracto sí ofrece: «Yo he cumplido con mi tarea, y lo demás –que se entregue o no en plazo o que vaya realmente con las especificaciones requeridas por el cliente, o que la empresa pierda dinero, o que se estropee esa máquina, o que...– a mí me da igual, sinceramente, no voy a perder un minuto en ello, no es mi responsabilidad».

Y algunos nos preguntamos: ¿queremos realmente salir de esas zonas de comodidad? Y otros nos preguntaremos: ¿podemos seguir aspirando a supuestos paraísos sin asunción de responsabilidad?

2.3. Bloque III: Nuevos roles para nuevas realidades

Un proceso de tránsito requiere de alguien que lo lidere. Este es uno de los roles que hay que redefinir. El rol de la propiedad también hay que reenfocarlo.

4º Concepto-Guía. Liderazgo

Los procesos de transformación de los que estamos hablando requieren ser liderados por personas que hacen esta apuesta con decisión y valentía, ya que los titubeos hacen que los procesos puedan tambalearse y caerse cuando entran en momentos de dificultad, que los hay. Y estos líderes deben ser apoyados, además, por personas que puedan aportar su experiencia y conocimiento en procesos de transformación, para poder construir cada proceso como genuino.

El proceso es, entre otras cosas, un proceso de distribución del poder, por lo que sería esperable que, en la medida que avanza, la persona o grupo que lidera fuera perdiendo su liderazgo para que cada persona y cada equipo fuera asumiendo un mayor liderazgo y protagonismo.

Si estamos convencidos del planteamiento que hacemos en este documento, parece sensato afirmar que la función principal

del máximo o de los máximos responsables de una organización debería ser la de tratar de avanzar en este tránsito, propiciando los contextos que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo.

5º Concepto-Guía. Propiedad

Por más que consideremos a los accionistas como propietarios de las empresas, éstos poseen •valga la expresión- una personalidad jurídica, con sus derechos y obligaciones fijadas por ley, pero que no tiene más entidad que la legal. Poseen también lo tangible: las máquinas, las naves, los vehículos, las instalaciones... Pero no poseen lo que hemos definido como el factor masivo y crítico de producción: el conocimiento. Éste no está bajo su dominio y control.

La propiedad del factor masivo y crítico de producción está en las personas. Éstas poseen el *poder para hacer*.

En nuestro entorno conviven empresas con un avance importante en el despliegue del potencial de las personas, junto con otras que funcionan más en parámetros de trabajo abstracto. Por tanto, las afirmaciones que hagamos no afectan a todas por igual.

La clara conclusión es que en la medida en que el conocimiento es cada vez más el factor crítico y masivo de producción, el titular de la organización pierde la propiedad sobre el factor clave de producción.

Por tanto, será necesario superar el concepto de propiedad como dueña exclusiva e incorporar la idea del reconocimiento del conocimiento de todas las personas y la propiedad de éstas sobre el factor crítico de producción.

*Esto debería dar lugar «a un pacto, una alianza, entre la propiedad y el trabajo, en el contexto de la economía real, en base a una distribución justa de la riqueza generada ahora y en el futuro, reconociendo que el trabajo cognitivo no puede ser alquilado, sino que integra la razón de ser de la empresa, y que, por tanto, la inversión en capital financiero no da más derecho que el de velar por una retribución razonable al mismo. Y algo más: Este pacto debería incluir la retribución a la **sociedad**, que, no lo olvidemos nunca, es la fuente substancial de alimentación del conocimiento y de su reproducción¹⁸», a la vez que la consideramos responsable del uso y mantenimiento -propietaria en última instancia- de todos los recursos naturales que utilizamos.*

18 Alfonso Vázquez:
«Breves anotaciones
para el equipo de
conceptualización»,
14/05/09

3. Favoreciendo el tránsito

3.1. El efecto multiplicador

Es importante profundizar en la idea de que el tránsito entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo tiene impacto sobre las formas de relación productivas y sociales, y también sobre las formas de riqueza y aportación a la comunidad/sociedad que se generan (Recordemos el ejemplo 1).

Apunte 6: Trabajo remunerado o no remunerado

Es obvio que si mi trabajo tiene para mí significado en sí (*trabajo cognitivo*) y no sólo en la retribución que recibo como contraprestación (*trabajo abstracto*), mi aportación (tanto presente como futura) va a ser mucho mayor que si no es así.

Esto no significa, de ninguna manera, que doy más de mí en aquello que hago sin recibir contraprestación económica. Esto sólo sucede cuando el trabajo remunerado que realizo es abstracto y sólo consigo desplegar una actividad donde conecte mis pensamientos, deseos y emociones fuera del trabajo, en hobbies y demás actividades poco o nada remuneradas.

Cuando consigo esta conexión en una actividad remunerada, es realmente cuando más puedo aportar, ya que la inmensa mayoría de las personas no podemos disponer libremente a nuestro antojo de todo nuestro tiempo, pues tenemos que dedicar buena parte del mismo a realizar una actividad que sea remunerada. En este sentido, el hecho de que un tipo de actividad que conecta con nuestro conocimiento sea remunerado nos da aún mayor libertad para dar más de nosotros mismos.

Cuando se habla de transitar a formas de trabajo cognitivas, donde las personas desplieguen mayor potencial, se involucren más, etc. siempre hay voces que plantean que hay personas que quieren separar su vida del trabajo, que no quieren realizarse en el trabajo, sino en otros ámbitos de su vida. Creo que a través de estos argumentos lo que estas personas están manifestando es que no son capaces de ver que de lo que estamos hablando es realmente de avanzar en la superación del trabajo abstracto y no de tratar de encajar *con calzador* un trabajo pretendidamente cognitivo. Muy probablemente ellos mismos habrán observado, o incluso habrán

vivenciado, cómo las dinámicas y estructuras organizativas no permiten que el trabajo cognitivo despliegue; y esto va dejando un poso de escepticismo y desánimo.

Ya hemos dicho que por mucha voluntad que alguien ponga en transitar individualmente de una forma de trabajo abstracta a cognitiva, se topará con el enfoque organizativo, conceptos y formas de poder y relación que no se lo permitirán. Por ello, transitar significa algo más que cambiar actitudes, aunque también significa cambiar actitudes. Una persona puede dar pasitos, un equipo pasos algo más grandes, y toda una organización puede apostar por eliminar muchas barreras que están poniendo freno a la emergencia del trabajo cognitivo.

A partir de aquí, pasamos también a un segundo nivel de influencia. Las organizaciones no son entes aislados, sino que continuamente se relacionan con multitud de agentes: instituciones públicas, financieras, clientes, proveedores de todo tipo (de materiales, de suministros, de servicios...), centros formativos, etc. Obviamente, no son las organizaciones como tales las que se relacionan entre sí, sino, las personas de unas y de otras. Así, las personas que trabajen con mucha libertad, con mucha implicación, compromiso, entusiasmo, con alto grado de componente cognitivo, influirán en las personas con las que se relacionan y, en cierta forma, alentarán o incluso exigirán una forma de trabajo no abstracta de ellas.

Ejemplo 5:

Pensemos en una persona de una pequeña empresa consultora, cuya actividad se desarrolla con planteamientos muy enfocados al trabajo cognitivo. Cuando esta persona contacta con otros consultores expertos en áreas de conocimiento complementarias a las suyas para abordar algún proyecto que así lo requiere, por encima de la experiencia profesional y la acreditación de los conocimientos, lo que va a primar a la hora de establecer colaboraciones y montar equipos de proyectos es conseguir personas que tengan, también, un enfoque de forma de trabajo cognitiva. De lo contrario, el malestar y las fricciones están asegurados. Y además, no se conseguiría llegar a desarrollar un talento interdependiente.

En empresas industriales que avanzan en estos tránsitos los clientes tiran de sus proveedores, influyéndoles positivamente hacia el cambio. Por ejemplo, muchas veces, el proveedor se integra en equipos de proyectos del cliente, lo que le hace vivir muy de cerca el proceso de tránsito e incluso ir introduciendo cambios en su propia dinámica y estructura organizativa.

Por tanto, vemos que el tránsito puede tener un impacto colateral positivo en personas y organizaciones relacionadas con la organización que avanza. A su vez, dado que estos avances son aún minoritarios, cuando una organización intenta avanzar, encontrará normalmente más barreras que apoyos en su entorno.

El tránsito que estamos proponiendo adquirirá una dimensión en la sociedad en la medida en que muchas organizaciones avancen cada una en su propio proceso de transformación.

En este sentido, parecería coherente que desde las instancias que tratan de hacer una labor de difusión y sensibilización en este tema se predicara con el ejemplo, comenzando con su propio proceso de transformación.

3.2. Focos de intervención

Así, si somos conscientes de la importancia de este tránsito, tanto a nivel de competitividad de las empresas, como desde el punto de vista de riqueza y aportación que generan a la sociedad, nos tendremos que enfocar a trabajar sobre focos de intervención para ayudar a las organizaciones a avanzar y allanar el camino que van a tener que recorrer.

En la búsqueda de líneas y formas de actuación eficaces para este empeño, tenemos que distinguir entre estos dos focos o planos de intervención: la **intervención polinizada**, es decir, la que habría de llevarse a cabo *en cada organización* para avanzar en este tránsito, y la **intervención social o difusora**, que pretende generar contextos sociales favorables para estos tránsitos. Y no partimos de cero, existen experiencias que avalan tanto unas como otras formas de intervención.

Intervención polinizada

Nos referimos a la intervención que se lleva a cabo en una organi-

zación particular con el objetivo de permitir una mayor emergencia del trabajo cognitivo en el seno de la misma.

Esta forma de intervención es la que tiene un impacto directo en el tránsito sobre el que estamos reflexionando, ya que se trata de actuar directamente sobre las formas de trabajo. No obstante, como decimos, las acciones de intervención más generales también son de gran importancia, ya que permiten una toma de conciencia, sensibilización y madurez sobre estas cuestiones que favorecen, a su vez, este tipo de intervenciones directas.

Desde la observación empírica, se constata una y otra vez que, allí donde el contexto organizacional lo favorece, el trabajo cognitivo emerge *de forma natural y espontánea*. Por tanto, el foco de acción tiene más que ver con *liberar* contextos organizativos que permitan esta emergencia del trabajo cognitivo, o dicho de forma metafórica, con *derribar las barreras* que impiden su emergencia, que con construir un proceso pautado que orientemos hacia un modelo ideal. De aquí la propensión en todo este planteamiento a asimilar «lo imperante», es decir, lo habitual, lo dado, con aquello que ha de ser superado. Debe quedar claro, sin embargo, que el planteamiento que se hace en este texto parte de un profundo reconocimiento del pasado y de lo existente: no en vano todo ello es lo que nos ha traído hasta aquí y es, a su vez, lo que nos permite soñar con algo más.

A modo de conclusión, dos son los rasgos que caracterizan a estos procesos de transformación. Por un lado, la apuesta decidida de las personas que tienen poder para introducir los cambios organizativos que se manifiesten como necesarios y un cierto atrevimiento a la hora de explorar alternativas y caminos que resulten novedosos desde la experiencia de la organización en cuestión. Por otro lado, una aproximación a filosofías que estén elaborando y trabajando en estos terrenos para poder orientar eficaz y coherentemente la intervención. Formas posibles para esta aproximación pueden ser combinaciones de los siguientes elementos: el apoyo de consultoría especializada, la participación en foros especializados, lecturas especializadas, etc.

Intervención social o difusora

Nos referimos aquí a las formas de intervención que pretenden

influir en las creencias socialmente extendidas o *creencias imperantes* para dar paso a otro tipo de creencias, más acordes y compatibles con la emergencia del trabajo cognitivo.

Sin pretender ser exhaustivos, los enumerados a continuación podrían ser, por su gran impacto e influencia, ámbitos a los que se podrían dirigir este tipo de intervenciones:

- El extenso ámbito de la formación y la educación es uno de los ejes fundamentales. Descubrir su orientación actual a las formas de trabajo abstractas resulta bastante decepcionante, pero, a su vez, una gran oportunidad de intervención.
- El mundo de la consultoría es, evidentemente, otro campo de gran influencia en el terreno de las creencias y enfoques organizacionales.
- Los medios de comunicación y difusión también juegan un papel importante en la generación y consolidación de creencias.
- Los programas públicos de ayuda también influyen avalando y desacreditando unos u otros enfoques, juegan un importante papel prescriptor.
- ...

El papel que, desde todos estos ámbitos, se juega en la generación, la consolidación, la difusión y, quizá menos frecuentemente, en el cuestionamiento de creencias sobre gestión, organización o trabajo, los convierte en piezas clave en nuestro intento de generar un debate social que ponga de manifiesto estas contradicciones de base para generar un caldo de cultivo favorecedor de las experiencias de avance.

- Se trata de propiciar contextos para el **debate social** que permita superar los modelos mentales que nos limitan.
- Se trata de que entre todos **elaboremos ideas, conceptos y nuevos lenguajes** que ayuden en estos tránsitos.
- Se trata de que se **difundan estos conceptos** a distintas capas de la sociedad de manera que las barreras mentales y nuestra dependencia a formas de entender la realidad con esquemas del pasado vayan disminuyendo.

Ejemplo 6: Ejemplo de intervención social o difusora: Diputación Foral de Bizkaia

Como ejemplo de lo que en estos terrenos puede hacer una institución pública, tenemos el caso de lo que hasta la fecha ha desarrollado el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, a través de su «servicio de Innovación».

En los últimos años están poniendo en marcha y desarrollando diversas acciones muy ligadas a lo que estamos planteando aquí como intervención social o difusora:

- En 2009 se abre una línea de ayudas para Pymes específica para procesos de transformación que vayan en esta línea, y se está orientando el rediseño de uno de sus programas de ayuda más exitosos en la mejora de los sistemas de gestión•Premie- hacia estos enfoques.
- Se impulsan foros comarcales, con la colaboración de diversas agencias de desarrollo local, para que personas directivas de todo tipo de organizaciones compartan sus experiencias y tengan la oportunidad de conocer experiencias relevantes de transformación.
- Se fomenta avanzar también en la forma de trabajo de las propias personas del departamento a través de su participación en estas acciones, en el blog del Servicio, constitución de una mesa de aprendizaje, etc.
- Se impulsan espacios para que las personas consultoras puedan compartir experiencias y se organizan talleres que cuestionen las formas de intervención basadas en conceptos puestos aquí en cuestión.
- Fomento del debate conceptual (como en el Foro de Ítaca) y la edición de publicaciones de interés que tratan de aportar a la elaboración conceptual.

Desde el ámbito en que nos encontramos, en este caso desde Innobasque, no podemos pretender alcanzar la intervención polinizada o directa, ya que la decisión sobre abrir un proceso de esta índole corresponde, como es obvio, exclusivamente a cada organización. Sin embargo, es en ese tipo de intervención donde realmente se avanza en el tránsito que planteamos; así, la

potencialidad de la intervención social o difusora no es otra que la de favorecer los contextos sociales para que las organizaciones se animen a adentrarse en este tipo de procesos de transformación, y para que desde distintas instancias se allane el camino a las organizaciones y personas que hagan este tipo de apuestas. Por tanto, las formas de intervención que desde Innobasque se lleven a cabo estarán incluidas dentro de lo que hemos denominado intervención social o difusora. Ahora bien, el termómetro que se deberá utilizar para saber si esta intervención social está teniendo impacto será el hecho de que se esté llegando a influir y facilitar las intervenciones polinizadas. Se trata de influir sobre determinados contextos (a través de publicaciones, espacios para debate, elaboración y reflexión, espacios para compartir experiencias, programas públicos de ayuda, espacios para el desaprendizaje y aprendizaje,...), a través de estas intervenciones sociales y valorarlas y orientar las nuevas intervenciones captando la realidad de las intervenciones polinizadas¹⁹.

Hay que tener en cuenta, por otro lado, que intervenciones polinizadas y sociales o difusoras se refuerzan y retroalimentan entre sí: Los procesos de transformación organizacional pueden tener un gran efecto multiplicador sirviendo como referencia a la hora de poner en marcha algún tipo de intervención de difusión; igualmente, lo que se trabaje a nivel conceptual y de sensibilización en todos estos terrenos allanará el camino para la experiencia de transformación que se quiera acometer en una organización particular. Estas experiencias –resultado de intervenciones polinizadas– y concepciones –resultado de intervenciones sociales o difusoras– pueden tener un importante efecto multiplicador, y es en impulsar ese efecto donde un agente como Innobasque puede jugar un importante papel.

19 Se utiliza el concepto de intervención desarrollado en Maite Darceles: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009.

3.3. De las pautas y metodologías a los conceptos

La tentación en estos temas suele ser la de elaborar «el manual» y entregar la supuesta «solución» a los responsables de empresas para que vayan acometiendo su intervención polinizada siguiendo las instrucciones que se les indica. De esa manera, fantasearíamos con estar llegando a muchas organizaciones, que es de lo que se trata.

En cambio, tenemos que dejar claro que, por lo que respecta a este caso, intentar intervenir de esa forma no nos conduciría a buen puerto; ya que no hay posibilidad de pautar el proceso. Sin embargo, como venimos insistiendo, es en el proceso abierto por cada organización donde realmente se avanzará en la emergencia del trabajo cognitivo. Por tanto, tratar de identificar las ideas fuerza y los conceptos relevantes que puedan ayudar a una organización en ese tránsito es relevante para que todo lo que se haga alrededor sirva para favorecer estos difíciles caminos, y no, como a menudo sucede, que acciones bienintencionadas se conviertan más en freno y obstáculo que otra cosa.

Esto que estamos comentando tiene mucho que ver con la estructura y el contenido del presente documento. Creemos, sin género de duda, que uno de los ejes más estratégicos en la intervención social o difusora, que obviamente beberá de la polinizada, es avanzar en la concepción intelectual de estos procesos. Si pudiéramos definir un escenario de llegada deseable y pautar los pasos que se deben dar para llegar a él, el contenido de este documento sería menos conceptual y más orientado a explicar de forma lo más simple posible cada uno de los pasos que el responsable de la organización debiera seguir. En cambio, el hecho de que no haya escenarios de llegada, que no haya modelos a imitar, hace que cada proceso se tenga que apoyar en una sólida base conceptual para construirse de forma genuina.

Proceso, construcción, avance, tránsito, transformación

- No hay modelos, no hay escenarios de llegada
- No se pueden pautar los pasos a seguir
- Existen claves, ideas, principios que nos habrían de orientar
- No es cuestión de replicar formas, sino de recrear los conceptos en la realidad de nuestra organización.
- Cada organización avanza desde su propia realidad
- Los ejemplos no se han de entender como ideales a imitar, sino como realidades de las que aprender para construir un camino propio con más criterio
- Cada proceso es genuino

En cierta ocasión se quejaba un discípulo a su Maestro: «Siempre nos cuentas historias, pero nunca nos revelas su significado²⁰». El Maestro le replicó: «¿Te gustaría que alguien te ofreciera fruta y la mascara antes de dártela?»

20 Fuente: <http://cuentosqueyocuento.blogspot.com/>

Sirva esta parábola para ilustrar lo que sucede cuando hablamos de conceptos y no de pasos o pautas: el significado que un concepto va a adquirir en cada organización, en cada experiencia, no se puede «mascar» y ofrecer «mascado» de antemano, sino que se trata de experimentarlo en el propio proceso, para darle nuestro propio contenido y sentido, porque cada organización avanzará desde su propia realidad, desde la realidad de las personas que la componen y de su interacción, y sin escenarios de llegada fijados. Por tanto, la aplicación práctica de estos conceptos requiere inevitablemente profundizar en ellos. No es posible una buena aplicación si los conceptos se tratan en su superficie, en su apariencia, en su forma y no en el fondo.

Por todo esto, las experiencias de transformación que se expongan como ejemplo no se deben entender como ideales a imitar, sino como realidades de las que aprender para construir un camino propio con más criterio.

La difusión de los procesos interesantes de transformación, por un lado, puede ayudar a generar inquietud y curiosidad por los espectaculares que a veces resultan en los resultados conseguidos, tanto económicos como de otros tipos. Por otro lado, oír el relato de personas que hayan participado personalmente en una experiencia de transformación es una inagotable fuente de aprendizaje. Además, si se tiene la posibilidad de conversar con ellas sobre sus vivencias en un Foro, taller o similar, las posibilidades de enriquecimiento mutuo se multiplican.

Allanando caminos...

- Conceptualización: favorecer el avance intelectual
- Difusión de experiencias y vivencias de procesos de transformación
- Calidad en los contenidos de difusión
- Generar contenidos divulgativos
- Aplicación de la filosofía a actividades próximas
- Favorecer espacios para compartir y aprender

4. Epílogo

Este texto ha pretendido, entre otras cosas, invitarnos al cuestionamiento, plantearnos interrogantes que aún no podemos responder, abrirnos vías de exploración y de búsqueda. No pretende ser un texto de respuestas y aleccionamiento, sino de invitación al propio cuestionamiento de la realidad y a la exploración de caminos de búsqueda.

Así, la sensación de habernos sumergido en un mar de interrogantes sin respuestas, es natural, aunque puede resultar inquietante. Recojo, para concluir, esta cita de Rainer Maria Rilke en «*Cartas a un joven poeta*»:

«...tenga paciencia frente a todo cuanto en su corazón no esté todavía resuelto. Y procure encariñarse con las preguntas mismas, como si fuesen habitaciones cerradas o libros escritos en un idioma muy extraño. No busque de momento las respuestas que necesita. No le pueden ser dadas, porque usted no sabría vivirlas aún -y se trata precisamente de vivirlo todo. Viva usted ahora sus preguntas. Tal vez, sin advertirlo siquiera, llegue así a internarse poco a poco en la respuesta anhelada y, en algún día lejano, se encuentre con que ya la está viviendo también.»

Quizá dentro de un tiempo muchas de nosotras y de nosotros viviremos en las respuestas que hoy no somos capaces de vivir. Que así sea.

Contribuciones y bibliografía

Este trabajo se soporta principalmente en los documentos elaborados por el i-Talde I desde su constitución, así como en la extensa elaboración de Alfonso Vázquez.

En la página siguiente se referencian gran parte de estos documentos soporte:
<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/Página+de+documentos>

Muchas personas han realizado aportaciones en el proceso de elaboración de este documento. Merecen especial mención las personas del i-Talde I, las personas del Foro de Ítaca, el Equipo de Hobest y otras tantas personas a las que queremos agradecer su interés y disposición. Muchas de las aportaciones y feedback realizados para el enriquecimiento de este documento se recogen aquí: <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/Página+de+debate+y+feedback+para+el+documento+de+julio-2009>

Referencias bibliográficas más destacables:

- M. Darceles: «*Guías para la transformación*»,· BAI-BFA, 2009
- A. Vázquez: «*El modelo vasco de transformación empresarial*», Hobest, 1998
- A. Vázquez: «*La imaginación Estratégica*», Granica, 2000
- A. Vázquez: «*Estrategias de la Imaginación*», Granica, 2008
- A. Vázquez: «Trellat cognitiu, cooperació, democràcia» en A. Comín i Oliveros y L. Gervasoni y Vila (ed): «*Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme*», Projecte Democràcia Econòmica, 2009