

## LA ORGANIZACION DEL FUTURO O EL FUTURO DE NUESTRAS ORGANIZACIONES

**ALFONSO VAZQUEZ**  
Socio director de Hobest Consultores

Todo intento de pronosticar el futuro conlleva en su seno la certeza de su fracaso. Lo máximo a lo que podemos aspirar los seres humanos es a *imaginar* un futuro deseado y tratar de **incorporarlo** a nuestro presente, a nuestra percepción y conocimiento de lo que ocurre aquí y ahora. Por ello, *dibujar* la **GIPUZKOA** de 2020 no puede tener un carácter prospectivo, sino que tan sólo constituye una manifestación de nuestras realidades actuales **transformadas** por nuestros deseos de un mundo mejor.

Y considero que uno de los campos más determinantes para la *creación* de nuestro futuro viene dado por la comprensión y enfoque de la esencia de nuestras organizaciones. En efecto, nuestro mundo es un *mundo de organizaciones*, en las que desarrollamos todas nuestras actividades, en las que *vivimos*. Nada de extraño tiene, pues, que la forma en que las concibamos y, en consecuencia, la manera en la que actuemos en y sobre ellas, determine en buena medida cómo seremos en nuestra individualidad y en nuestra sociedad y cómo activaremos los bucles complejos de su transformación.

### LA CONTRADICCION EMERGENTE.

El final de siglo –y de milenio- ha coincidido, como si de una profecía esotérica se tratase, con la *explosión* del poder y alcance de las tecnologías de la información y la comunicación, expandiéndose en unas sociedades –las llamadas *desarrolladas*- en las que los niveles de formación de su población han crecido espectacularmente, *universalizándose*, al menos en teoría. Lógicamente, ello ha provocado una oleada de literatura, declaraciones y posiciones que anuncian la emergencia de una *nueva era*, calificada, según los gustos, como la era de la información o del conocimiento, o la sociedad postindustrial o postcapitalista.

Pero las tecnologías de la información y la comunicación y el nivel de formación existente **sólo** –aunque no es poco- representan un **potencial** de transformación en su combinación; el problema radica en los contextos y formas en que este potencial puede devenir realidad, futuro. Por tanto, convendría ser cautos antes de *lanzar las campanas al vuelo* con el anuncio de la nueva era de la historia.

Inevitablemente, contemplamos el futuro desde la instalación en los conceptos e ideologías que conformaron nuestro pasado y guían –implican comportamientos– nuestras percepciones y acciones presentes. Por ello, y de forma mucho más fuerte en sus inicios, el potencial transformador de nuevos fenómenos y realidades tiende a ser *reducido* a nuestro *ángulo de visión*, en un intento, consciente o inconsciente, de *encajarlo* en el poder –y comodidad– de nuestros conceptos imperantes. Por tanto, es imprescindible que realicemos un breve recorrido por los mismos para, posteriormente, contrastarlos con las cualidades de los fenómenos emergentes.

Nuestras organizaciones e instituciones fueron conformándose tal como las conocemos en el desarrollo de la sociedad industrial, con las decisivas aportaciones de Taylor y Weber. Uno de los recuerdos de mi edad escolar es la identificación del nacimiento de la era industrial con la *máquina de vapor*, como una simbolización del progreso en términos de *mecanismo y energía*. Y, en efecto, tal vez la imagen que de forma más potente captura la esencia formal de nuestras organizaciones es la **máquina**, incluyendo la denominación de nuestra etapa histórica como la *era maquina*; en cierto modo, el *reloj de Newton* se aplicaba, por fin, a la sociedad.

Porque nos equivocáramos si pensásemos que fue sólo la empresa industrial quien se estructuró como un *mecanismo* en busca de su máxima eficiencia como tal; el conjunto de la sociedad se organizó coherentemente con su motor económico y social, reproduciendo a todos los niveles la misma concepción: no tenemos más que analizar las instituciones educativas, administrativas o políticas para encontrar con nitidez su rastro (y, como veremos más adelante, su mayor grado de resistencia intrínseca a migrar hacia nuevos enfoques).

La *ideología maquina* presupone acepciones esenciales sobre otro fenómeno, este curiosamente –¿o no tanto?– apenas tratado en la abundante literatura sobre el *taylorismo* y sus consecuencias: Hablamos del **poder**.

En efecto, la organización mecánica exige formas específicas de ejercicio del poder. La imagen del Gran Hacedor como constructor y regulador del mecanismo universal, se presupone que todo mecano implica un ente diseñador, ordenador del mismo. En la medida en que las *partes del mecanismo* sencillamente contribuyen, a través de sus correctos ensamblajes, a producir el conjunto, *alguien* tiene que **ordenar** y **dirigir** el mismo desde una visión global, general, de su funcionamiento deseado. Este *alguien* posee, por la propia esencia de su posición, un conocimiento netamente superior al de cualquier componente del sistema –supuesto que se necesitase alguno por estos– ya que él, y sólo él, visualiza el conjunto, el **todo**, y sus finalidades y caminos de evolución. Por tanto, como Federico el Grande entendió para sus ejércitos, la máxima eficiencia del sistema se deriva de la concentración de quienes ordenan y de la disposición de los ordenados a obedecer y ejecutar con precisión el mandato. Esta concepción, implícita en el enfoque maquina de nuestras organizaciones (sean estas empresariales, educativas, políticas o sociales), genera un específico simbolismo del poder, que contribuye a reforzar su propio ciclo reproductor: Quienes dirigen, **saben**, ven desde el todo y, por tanto, sus decisiones contienen razones que yo, eslabón de la gran cadena, no puedo alcanzar a comprender, porque no sé, porque no puedo ver desde mi posición.

El potencial de las tecnologías de la información y la comunicación, unido al acceso masivo a la formación de la población en los países llamados desarrollados, crea condiciones bien diferentes a las de los dos últimos siglos: Sencillamente, cualquier persona, cualquier colectivo, cualquier comunidad, puede acceder a enormes cantidades de información, puede establecer comunicaciones rápidas y fluidas a lo largo y ancho del mundo, y puede tener conocimiento –o *importarlo* desde donde este se *encuentre*– para aplicarlo a lo informado y comunicado, para interpretar y decidir. Ni que decir

tiene que esta realidad emergente no puede quedar *contenida* en la realidad establecida y en sus asunciones básicas, pero dista de ser claro como esta brutal contradicción va a evolucionar y resolverse dialécticamente. La *sociedad red* no tiene nada que ver con la *sociedad máquina*. Creo firmemente que en las próximas décadas asistiremos, espero que como actores más que como espectadores, a la solución del enigma; pero de cómo esta se produzca va a depender en gran medida la calidad de nuestras vidas y, en consecuencia, de nuestras organizaciones.

A apuntar vías de tratamiento del tema dedicamos las próximas páginas.

## INTERPRETANDO AL TOTEM.

La organización maquinal contiene, por su propia esencia, una asunción rara vez explicitada, pero de enorme importancia conceptual: El conjunto engulle a sus partes y, por tanto, es muy superior a ellas (las partes son sólo mecanismos para que funcione el conjunto). Por ello, queda establecido que un **fin superior** nos conduce en nuestro camino. Esto se traduce en expresiones como “*el bien de la empresa es superior al bien individual*”, “*lo que es bueno para la organización es bueno para todos*”, y otras similares. Es decir, **la organización**, sea una empresa, un partido político, una iglesia, una nación... se presenta y conceptualiza como **superior** a sus componentes, de manera que la mejor aportación que estos pueden hacer es contribuir ordenadamente a sus designios declarados.

Pero, ¿quién declara? Es muy habitual oír decir “*la empresa ha dicho*”, “*el gobierno dice*”, “*el partido declara*”... El problema consiste en que ni la empresa, ni el gobierno, ni el partido, ni nada ni nadie que no tenga cerebro, corazón y boca para hablar o manos para escribir, puede decir nada. *Todo lo dicho es dicho por alguien*, en expresión de Maturana y Varela. Sin embargo, la imagen, con su simbología asociada, que nos llega consiste en que un ser superior –el *tótem*- ha hablado para transmitirnos el mensaje revelador.

Nuestras organizaciones, a cualquier nivel, son creaciones *nuestras* y vivimos en ellas; no existen –no son más que abstracciones conceptuales, formales o jurídicas- fuera de nosotros, de nuestra actividad en ellas y entre ellas. Ni hablan, ni piensan, ni sienten; los que hablamos, pensamos y sentimos somos los seres humanos que compartimos tiempo de nuestra existencia en su contexto –en el contexto que día a día, minuto a minuto, contribuimos, por acción u omisión, a crear y recrear.

No creo que nunca un **tótem** haya hablado; sí lo hacían sacerdotes y caudillos, amparándose en la figura sobrenatural –*voz*- del tótem. Nosotros, civilizados, vemos con divertida permisividad y alejamiento aquellos ingenuos tiempos y seres que gozaban –y eran víctimas- de tanta ingenuidad. Pero tal vez no nos resulte divertido comprobar que nuestro comportamiento en los albores del tercer milenio no es tan diferente. Seguimos, ignorando el trasfondo de nuestras conductas, asignando a nuestras organizaciones –y tanto más acentuadamente cuanto más *lejanas* están sus cúpulas, cuantos más escalones existen en el duro, cuando no imposible, acceso hacia ellas- el papel del tótem.

Por decirlo claramente, las organizaciones no hablan, hablan quienes han adquirido, de una forma u otra, el **poder** para hacerlo. Y son personas que se mueven en sus círculos de influencia, con sus características específicas, con sus intereses y deseos. Conviene no olvidar que el concepto *mágico* de nuestras organizaciones y de sus líderes como intérpretes del tótem ha generado –y sigue generando- oleadas de barbarie, destrucción, intransigencia y muerte.

Por tanto, formulo una **primera proposición**: *Sin entender y cuestionar la esencia de nuestras organizaciones, y las ideologías que las sustentan y reproducen, de forma que podamos transformar unas y otras con profundidad, el siglo XXI constituirá un engendro de los siglos XIX y XX, del auge y agotamiento de la civilización industrial.*

## EL RASTRO DEL TOTEM.

A todos los niveles de nuestras organizaciones y sociedades podemos rastrear el influjo del *tótem*, como expresión y protección de las formas de poder establecidas, con la pretensión ideológica de su perpetuación. Quiero hacer notar, en principio, que en el dominio del paradigma organizacional imperante, toda llamada a la participación, la implicación, el despliegue voluntario de conocimientos y emociones, no pasa de ser una cháchara carente de significado real: Si un ente **superior** sabe y determina nuestro funcionamiento, cualquier atisbo de protagonismo por parte de los determinados constituye sólo un acto de gracia por parte de los determinantes, algo así como el *libre albedrío* permitido por el Ser Supremo –principio y fin de todas las cosas- en un Universo determinístico.

El problema de fondo radica en que de esta dependencia ideológica no son conscientes ni dirigidos ni dirigentes; *parece* el estado natural de las cosas. Por tanto, reproducimos constantemente sus condiciones en todos nuestros ámbitos de actividad –salvo, tal vez, y ocasionalmente, en los más privados- perpetuando así el sistema –*demonstrando su validez universal*. En este epígrafe quiero recorrer sus condiciones y efectos en tres dominios sociales especialmente importantes para nuestra convivencia y desarrollo: la empresa, la educación y la política. No son los únicos, por supuesto; podríamos hablar de las comunidades, del ocio, de los medios de comunicación... Pero el espacio de este escrito no permite muchas más expansiones.

### La empresa.

Como ya hemos señalado, la empresa –y, sobre todo, la *gran corporación* que emerge a principios del siglo XX y genera la ideología impregnadora de todo nuestro sistema- se asimila, por mor de su eficiencia, a la máquina, base de su sistema productivo y símbolo de su sistema organizativo y conceptual. Este enfoque exige tres principios substanciales:

- ◆ La propiedad está claramente definida, de manera que ella determina lo *que debe ser* la empresa. Es decir, le pertenece y debe conducirla en la consecución de sus fines y beneficios. El empleado, el trabajador, es consecuencia del *alquiler* de fuerza de trabajo para hacer funcionar el mecanismo con la contraprestación de un salario o alguna forma de pago asociada al mismo (destajos, por ejemplo).
- ◆ En consecuencia, y sin ningún atisbo de duda, el poder deriva de la propiedad, es delegado en ejecutivos que se aprestan a hacer realidad los propósitos formulados por esta. Esta *delegación* puede extenderse, dependiendo del tamaño de la firma, a otros niveles de mando de la misma, *desplegando*, en su acepción “moderna”, los objetivos perseguidos. Es decir, a la cadena de producción le corresponde una cadena de mando.

- ◆ Las formas organizacionales (la *organización*, con su componente de absoluto en el lenguaje empresarial tradicional) deben responder, como guante a la mano, al ejercicio de la propiedad y el poder derivado de la misma, de manera que se estructuran a través de niveles de transmisión de órdenes y ejercicio del control, adoptando las conocidas configuraciones de *organigramas*: la representación del mecano se hace visible en sus casillas, reproducidas en todo nivel de actividad; queda claro quién ordena a quién y quién obedece a quién.

No creo que quepa duda alguna que este concepto, abrumadoramente dominante en nuestra teoría empresarial, determina las formas de comportamiento de la organización. Sus fines vienen predeterminados por la propiedad, los medios para su correcta consecución son establecidos por la dirección en su role delegado por aquella, las tareas son diseñadas y desplegadas desde los planes y presupuestos establecidos para que funcione el mecanismo. Y la *voz de la empresa* se hace oír de vez en cuando, proveniente de un eco tanto más lejano cuanto más grande y anónima, anunciando visiones, estrategias, beneficios, dividendos y, de forma no tan infrecuente, reestructuraciones, cierres de plantas y despidos en masa. Si en bonanza o en crisis, los componentes de la organización apenas pueden influir en su evolución, ya que son *ajenos a la palabra*, al ámbito declarativo, decisional. [Nótese que, en la mayoría de los casos, la intervención de los gobernados se produce *como oposición* a los gobernantes, a través de huelgas, plantas o manifestaciones].

### La educación.

Creo no exagerar nada si afirmo que la educación tendrá que ser el *gran motor* del desarrollo sostenible en el siglo XXI. Sólo sociedades más formadas, más cultas, más **conscientes**, al fin y al cabo, de sus propias realidades y potencialidades, estarán en condiciones de *humanizar* tanto nuestras relaciones como seres humanos –como *sociedad*- cuanto nuestras relaciones con el ecosistema –como *especie*. Sin embargo, al tiempo que la educación representa el gran reto constituye, a su vez, el gran problema.

El sistema educativo se ha ido conformando en torno a dos potentes ejes: Las necesidades y demandas del sistema productivo y la intervención y tutela de los poderes públicos.

El sistema productivo industrial se ha sustentado en la división de tareas, la repetitividad como fuente de desarrollo de habilidades –“experiencia”, recordemos “*Tiempos modernos*”- y una definida y clara separación entre *niveles de mando* para su funcionamiento. Nada de extraño tiene, pues, que este concepto de eficiencia se haya traducido a la institución educativa:

- ◆ El conocimiento ha sido parcelado, dividiéndolo en *asignaturas* y, según avanza la edad del alumno, en *especialidades* que lo dirigen hacia un determinado tipo de *puesto de trabajo*, que, como especialista, ocupará, en un empleo u otro, toda su vida laboral.
- ◆ El aprendizaje consiste básicamente en la *repetición de la tarea*, a través de la *memorización* de los conceptos y técnicas objeto del mismo. La cantidad de veces que se *repasa* la lección constituye la condición del *aprobado*.
- ◆ El niño *aprende* también la cadena de mando como consustancial a la vida: Maestros y profesores son los que saben, los que poseen el

conocimiento, mientras que el alumno es un ignorante a la espera de ser *llenado* con conocimientos; aquellos controlan y deciden su progreso sobre la base de sus criterios, conformados sobre la uniformidad y la norma, recurriendo a instancias superiores –jefe de estudios, director- cuando su autoridad no es suficientemente aceptada; queda claro que quienes progresan en el sistema establecido –a una edad muy temprana, no lo olvidemos- serán los *hombres del mañana*, mientras que quienes no lo hacen serán relegados a peores trabajos y/o a la marginalidad. División de tareas, repetitividad y jerarquización son, pues, los pilares de nuestra enseñanza como de nuestra industria.

La intervención y tutela de la educación por los poderes públicos tiene su razón de ser en el carácter de *bien público* que esta posee (obviamente, los mentores, institutrices y profesores que las clases adineradas contrataban privadamente antaño para educar a sus hijos no estaban sujetos a tal intervención). Pero sus efectos derivados tienen características altamente lesivas para la transformación del sistema:

- ◆ En primer lugar, sería ingenuo olvidar que la Administración es también parte y arte del sistema social en el que vivimos y, obviamente, de su ideología. Por tanto, no sólo no escapa, sino que reproduce activamente las condiciones del mismo. En consecuencia, su forma de *regular y controlar* las instituciones de enseñanza pasa por programas educativos (asignaturas) fijados con los criterios *tradicionales* que constituyen el *eje* de la formación, por controles fundamentados en notas y calificaciones, incluyendo sus propios *exámenes* –como el de *selectividad*- y, lógicamente –ya que constituye su *cúpula*- por el mantenimiento, cuando no reforzamiento, del papel de la estructura jerárquica en la enseñanza.
- ◆ En segundo lugar, y de una forma un tanto *inobservada*, convierte a los profesores en *agentes de la autoridad*, ya que a ellos les corresponde aplicar los principios establecidos en el tratamiento de sus alumnos, juzgando y certificando, en su caso, su avance y el permiso para la inclusión, en una forma u otra, en el mundo social. Curiosamente, de esta manera, el profesorado es, a la vez, juez y parte del proceso de sus alumnos, debidamente sujeto a las reglas establecidas, en nombre de la sociedad, por sus superiores.

De esta forma, el sistema educativo queda peligrosamente atrapado en el paradigma imperante, con la fundamental consecuencia de que es un *reproductor* privilegiado del mismo. La ausencia de *competencia* destacable –al estar protegido, regulado y controlado como un bien público- tiende a acentuar su conformismo y reproducción, sin más cambios que algunos *maquillajes* sugeridos por la rápida evolución de la sociedad que lo entorna y a la que, teóricamente, debe contribuir. Y así se configura como un instrumento de preparación e integración de niños y jóvenes en un sistema industrial que presenta sus signos de, si no decadencia, al menos transformación substancial, y en un tipo de sociedad *pasada* que está siendo profundamente modificada por las nuevas realidades. Es decir, se enseña para vivir, como en una película de *ciencia/ficción*, en el pasado, mientras el presente despliega un futuro radicalmente diferente a la velocidad del rayo.

Más todavía que en el sistema empresarial, el sistema educativo presenta concepciones, dependencias, entramados de jerarquías, intereses de conservación... que convierten en muy compleja su transformación. Y, sin embargo, nos va el futuro en ello.

### La política.

Nuestras formaciones políticas se configuraron, del modo con que las conocemos hoy (*partidos políticos*), en una época en la que la mayoría de la población era analfabeta y la información infinitamente escasa, si comparada con nuestros días. Las necesidades derivadas de la configuración de nuestros modernos y complejos estados condujo, a su vez, a la construcción de grandes aparatos de administración y gobierno sustentados en los principios de la burocracia, capaces de reproducir formas de funcionamiento más allá de las alternancias en el ejercicio del gobierno de unos u otros partidos.

En estos contextos de escasez de información y conocimiento resulta lógico que las capas más preparadas de la población se arrogaran la tarea de interpretar la voluntad del pueblo –o de parte del mismo- canalizándola a través de desarrollos ideológicos de uno u otro signo. Obviamente, aun cuando algunos de ellos tuvieran un potente cuerpo teórico detrás, su *transmisión popular* tenía que ser extremadamente simple, con mensajes que impactaran con facilidad en la población objetivo, al tiempo que se diferenciaban radicalmente –fueran lo más opuestos posible- de los rivales políticos o sociales.

La mediación entre ideología y gobierno se estableció a través de las burocracias administrativas y, más adelante, también a través de los propios *aparatos* de los partidos, a imagen y semejanza de aquellas. De esta manera, una población desinformada e ignorante *entregaba* el gobierno, por los cauces establecidos en las democracias representativas, a capas selectas de la sociedad que lo ejercerían en su nombre por un periodo de tiempo predeterminado, en principio. La esfera de lo político y su administración quedaba, pues, fuera del ámbito de lo social, o, dicho con más precisión, *por encima*, salvo el día del periódico encuentro con las urnas, si se daba.

Así, las configuraciones políticas, como entes organizacionales, presentan los siguientes rasgos:

- ◆ Los estados y naciones se presentan como una *realidad superior* a la que pertenecemos por nacimiento, y cuyos fines son siempre superiores a nuestros deseos y aspiraciones, de manera que debemos estar dispuestos a sacrificarnos –o a sacrificar a otros- en aras a su realización.
- ◆ Las ideologías, cual religiones laicas, tienen igualmente –y, en muchos casos, de manera indistinguible a la nación o estado- rango superior; las *abrazamos* de forma que les pertenecemos (les hacemos parte de nuestra identidad, de manera que digo “*soy socialista*” o “*soy republicano*”). Es curioso que, en términos electorales, se denomine *indecisos* a quienes no tienen una ideología previamente declarada...
- ◆ Los partidos políticos *representan* las ideologías, son sus depositarios y garantes. Así, constituyen el cuerpo sacerdotal del tótem: Hablan en su nombre. En consecuencia, exigen una profunda comunión a sus miembros con las verdades declaradas, ya que, de lo contrario, la legitimidad de lo declarado queda cuestionada; de ahí que estén tan

*mal vistos* los brotes de disidencia interna, cuando no calificados de *traición* o de *pasarse al enemigo*.

- ◆ Así, el gobierno se ejerce a través de la emisión de órdenes que deben ser transmitidas y obedecidas, contando con los controles necesarios para asegurar su correcto cumplimiento. Una vez cada varios años los ciudadanos decimos, en general, si nos han gustado más o menos o si preferimos otras órdenes...

Nuestros sistemas de ejercicio de la ciudadanía, la política y el gobierno, reproducen, pues, las mismas asunciones básicas que rastreamos en la corporación industrial y en la educación. Entes *superiores* conducen y dominan nuestras vidas, como si fueran leyes sobrenaturales, como si no fueran construcciones humanas. Y, recordémoslo de nuevo, la asunción de la superioridad de la organización, cualquiera que esta sea, sobre sus componentes, exige el concepto de **mecanismo** para su funcionamiento eficiente, ya que lo que es superior debe ordenar lo inferior de forma que contribuya a los fines declarados –o implícitos- de la Organización.

Nuestros próceres políticos se quejan amargamente del *alejamiento* del ciudadano de la política, de la abstención electoral, de la indiferencia... Tal vez deberían empezar a entender que no es el ciudadano quien *deja* a la política –no hay más que dar un *paseo* por la red para comprobar el enorme volumen de opiniones y debates *políticos*; según algunos estudios, estas páginas, en Estados Unidos, son las segundas más visitadas (las primeras, claro está, son las eróticas)- sino la esfera de *lo político* quien ha abandonado a la sociedad, quien se ha escindido de ella. No se puede permanecer con los conceptos y formas organizativas del siglo XIX en las realidades emergentes del siglo XXI. Y, ciertamente, esta transformación es la más difícil e improbable de todas, al menos generada desde el interior de su lógica.

## EL MENSAJE DEL CONOCIMIENTO.

En la lógica *newtoniana* la idea de **progreso** es determinista; es decir, sometidas a leyes naturales predeterminadas, las cosas *avanzan* inexorablemente hacia un fin dado, de manera que, incluso, los términos *progresista* y *conservador* hacen referencia a quién está a favor o en contra de esa dirección externamente definida de los acontecimientos. Nada, pues, de extraño tiene el que la explosión de las tecnologías de la información y la comunicación, como potenciales de expansión y aplicación del conocimiento a escalas desconocidas hasta ahora, haya sido saludada como el alba de una nueva era que, por arte de magia (o por la lógica ineludible de los fenómenos naturales), resolverá muchas de las brutales contradicciones que nuestras sociedades presentan y *progresará* hacia un mundo mejor...

Curiosamente, los firmes adalides de esta ingenua –cuando no interesada- presunción son aquellos que, de una u otra forma, dirigen hoy nuestras sociedades y organizaciones, mientras sus más fervientes opositores se reclutan entre los *dirigidos*, los *subordinados* en los diferentes niveles de poder existentes (véase como muestra parte de los llamados *movimientos antiglobalización*). Creo que, para unos y para otros, el problema radica en que no estamos entendiendo el *mensaje del conocimiento*, o, peor todavía, lo hacemos en las claves de la *sociedad mecanismo*.

El *conocimiento* no es nada nuevo, desde luego; toda la historia de la humanidad, al menos y hasta donde sabemos hoy, es la historia del **conocimiento en acción**, de su desarrollo y acumulación. Lo nuevo, hoy, es la expansión de la formación y el potencial



que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación presentan para su despliegue y recreación en tiempos y espacios muy cortos (no olvidemos, de todos modos, que *fuera* de esta corriente se encuentran áreas enteras del planeta, y *bolsas* muy significativas en los países llamados *desarrollados*). Con todas las salvedades que se quieran, podemos decir que el fenómeno emergente no es tanto el conocimiento como su *democratización potencial*.

Sí quisiera hacer algunas precisiones sobre cómo voy a utilizar el concepto **conocimiento**, a fin de distinguirlo de otras aproximaciones generalmente mucho más extendidas:

- En primer lugar, entiendo el conocimiento –o, más precisamente, *los conocimientos*– como un **flujo** constante y en constante regeneración y transformación basado en las conexiones continuas que se establecen entre el individuo y sus contextos sociales. En este último sentido, el conocimiento es una combinación indisoluble entre el pensamiento, la emoción y la acción. Lo distingo, así, del conocimiento como una *cosa*, algo que existe en una cabeza, en una organización o en una sociedad. Y, por supuesto, de la información: Un libro, una base de datos, un documento, constituyen información disponible, de mayor o menor calidad, que sólo adquiere sentido cuando *alguien* –una persona– lo utiliza y le dota de significado, de *su* significado. En ausencia de este sencillo acto, *no son nada* más que bultos o espacio ocupado en el ordenador. Y nótese que la interpretación de, digamos, un libro será muy diferente según quién y para qué lo lea, como todo autor sabe.
- Desde este enfoque, el conocimiento tiene un carácter **exclusivamente** personal; es decir, sólo la persona, a través, claro, de sus interacciones sociales, tiene, recrea y genera conocimiento. No existe conocimiento fuera de la persona, todo lo que puede existir sin su concurso es información almacenada.
- En consecuencia, el conocimiento se *mueve* esencialmente en la **conversación** y en la **acción** (que, al fin y al cabo, para los humanos, es una forma de conversación). Por tanto, presenta otro rasgo de importancia crucial: Siempre se genera a escala **local**, en el ámbito en el que las conversaciones pueden darse como tales. Y esto vale tanto para el despacho del Presidente del Gobierno como para la taberna del puerto.
- El conocimiento es, potencialmente, **poder**, ya que es la forma en que influimos y transformamos la realidad; y esto tiene que ver, de nuevo, con el ejercicio de la **palabra** y de la **acción** (como expresión) y con el alcance que estas puedan alcanzar. [Recordemos que en el principio del libro del Génesis Dios manifiesta su poder *diciendo*: “3. Y dijo Dios: Sea la luz y fue la luz”.] Así, de lo que podemos decir y no decir, de lo que podemos hacer y no hacer, depende nuestra capacidad de influencia, de transformación y, por tanto, de generación de conocimiento en nuestros contextos.
- Lógicamente, a cuanta más información podemos acceder y cuanto más conocimiento desplegamos, más conscientes nos hacemos de nuestra capacidad de influir, de modificar la realidad y, en este sentido, devenimos más libres y menos manipulables.
- Pero los flujos de conocimientos presentan otra característica muy resaltable: sus resultados (que, entre otras cosas, se modifican continuamente) **no son predecibles**. En efecto, cualquier interacción que establecemos depende de

las personas interactuando, y su curso se va desplegando en conexiones continuas de las cuales, muchas veces, ni siquiera somos conscientes. Si a esto añadimos el potencial de interpretación y elección provisto por una información abundante y las múltiples conexiones, igualmente potenciales, que podemos establecer en tiempos muy cortos, nos encontramos con un sistema complejo, cuya emergencia y evolución no depende de ningún centro ordenador, sino del contenido, calidad, frecuencia, amplitud y alcance de las interacciones realizadas. De esta forma, lo resultante emerge sin planificación ni predicción posible.

Si queremos hablar de la *sociedad del conocimiento* y del carácter de las organizaciones que la poblarán, es imprescindible que entendamos el *mensaje del conocimiento* y sus profundas implicaciones. Aventuro una interpretación a través de algunos de sus rasgos:

1. El conocimiento sólo existe en la persona y, por tanto, es esta la protagonista del devenir de la sociedad. Dicho de otro modo, la pretendida *superioridad* del organismo sobre el ser es una falacia, si bien interesada. Sociedad e individuo no son dos planos jerárquicos, sino una conexión indistinguible.
2. Las *conversaciones* constituyen el campo de expansión del conocimiento, y lo hacen de forma no predecible ni planificable. Su contrastación se traduce en la acción, que, a su vez, deviene forma de expresión y motivo de conversación.
3. La emergencia y desarrollo del conocimiento necesitan libertad y diversidad (capacidad de elección, al fin y al cabo) y las exigen a medida que descubren bifurcaciones posibles para su avance.
4. Cuantas más conexiones de información/conocimiento son posibles, más complejo deviene el sistema, y, por tanto, más incierto en sus resultantes; a su vez, como en un círculo virtuoso, la complejidad impulsa al conocimiento a nuevas cotas de interpretación y elección.

Llegados a este punto creo que las contradicciones entre los modelos de sociedad y organización imperantes y el campo de actuación que demanda la emergencia de la sociedad del conocimiento son bastante evidentes. La sociedad *mecánica* y la sociedad *red* son dos conceptos *radicalmente* diferentes, en sus asunciones y en su funcionamiento, con consecuencias fundamentales para la vida de los que transitamos por esta tierra.

Formulo una **segunda proposición**: *Es necesario entender y extender las condiciones radicalmente nuevas que la sociedad del conocimiento reivindica, en especial en sus términos de libertad, diversidad, incertidumbre, complejidad, localidad e individualidad, para que podamos inventar las organizaciones del siglo XXI.*

En las páginas siguientes voy a tratar el impacto que, de una forma u otra, con una fuerza u otra, tendrán las realidades emergentes en nuestras organizaciones.

## LA ESTELA DEL CONOCIMIENTO.

El *parto* de la sociedad del conocimiento desde el vientre de la sociedad industrial contiene un alto potencial autodestructivo al tiempo que un gigantesco potencial autogenerativo; entre ambas pulsiones –y ambas van a estar entrelazadamente presentes– vamos a jugar nuestro futuro como sociedades y como humanidad, sin que, desde

luego, esté claro por anticipado cómo se va a resolver; tal vez lo nuevo es que ahora nos toca ser protagonistas de la nueva era a millones de personas más que los que fueron *héroes de la antigüedad...*

Desde esta asunción, quiero tratar los efectos que las nuevas realidades comportan en los dominios del **tótem** mencionado anteriormente: De nuevo, la empresa, la educación y la política.

### Empresa y conocimiento.

De forma nada sorprendente, es en el campo empresarial donde antes y más claramente se ha percibido la emergencia de las nuevas realidades ligadas a la era de la información y el conocimiento. Y no es extraño, ya que en este caso lo que se está produciendo es un cambio radical en la composición de los *flujos de valor*, de manera que la comprensión del fenómeno deviene clave para el desarrollo y competitividad de la empresa.

En efecto, el sistema industrial se articuló en torno a la transformación de materias primas en bienes consumibles por la aplicación de capital (fundamentalmente, en máquinas), energía y fuerza de trabajo (*mano de obra*). Como ya hemos señalado, la eficiencia del sistema dependía estrechamente de su predecibilidad, de su ordenación mecánica, de forma que la variabilidad era un accidente negativo en el proceso que debía ser corregido, a ser posible, para siempre. Así, normas, procedimientos, procesos robustos, aseguramiento de la calidad... constituyeron –y constituyen, si cabe hoy más sofisticadamente- la esencia de la gestión. Y esta necesariamente tenía que articularse en la forma jerárquica conocida como la *pirámide*, ya que es la más eficiente para *dirigir* un mecanismo.

En el último cuarto del siglo pasado se ha ido haciendo progresivamente evidente que un nuevo *input* cobraba una fuerza excepcional, debido tanto a su disponibilidad como a su exponencial *abaratamiento*: Se trata, claro está, de la **información**.

Pero la información como *flujo* presenta algún rasgo específico: No es nada –o es *ruido*, un estorbo- si no puede ser interpretada para convertirse en acción. Y dicha interpretación exige conocimientos que la doten de significado y la *traduzcan creativamente en actuación*. Además, claro está, demanda *tiempo* para su tratamiento, incluso para la elección de qué información someter a tratamiento y cuál ignorar. A ello podemos añadir que en un mundo muy denso en información y circulando a alta velocidad y con amplia difusión, cualquier porción de la misma se vuelve rápidamente *obsoleta* (ya que interpretada y *actuada* esa porción genera nueva información, derivada de los hechos resultantes). Por utilizar un símil, la ausencia de conocimientos y tiempo representaría algo así como una empresa industrial que compra magníficamente primeras materias pero carece de tecnología para transformarlas en bienes; el resultado es el crecimiento desmedido de los almacenes y la obsolescencia, sepultando espacio y dinero. Con la diferencia de que las primeras materias que están en mi almacén no las pueden utilizar mis competidores –han salido del flujo productivo- pero la información **sí** –sigue en el flujo productivo, recreándose continuamente.

Y llegamos al punto crucial que explica el viraje que, de una u otra forma, todos sentimos llegar en nuestras organizaciones empresariales: Ninguna persona posee conocimientos ilimitados ni tiempo ilimitado, de forma que la habitual escisión entre quienes *piensan* –los menos- y los que *actúan* –la gran mayoría- en las estructuras piramidales, constituye un impresionante  *cuello de botella* para tratar con los flujos de información (como sabe y siente todo directivo estresado y que *no llega*); lo que era bueno para el *mecano* se muestra fatal para la nueva economía.

Creo que la ecuación resultante es ya clara: Cuantas más personas con conocimientos y capacidad de convertirlos en acción (de decidir) tenga la organización y cuanto más diversos –o más capacidad de evolucionar en direcciones distintas- sean estos, mis probabilidades de utilizar la información como un flujo de valor son muy superiores (y nótese que no sólo en *volumen de conocimientos*, utilizando una expresión incorrecta, sino en la diversidad de lo captado y de los significados asignados; y en *tiempo*, ya que, utilizando una sencilla multiplicación, el *tiempo* de doscientas personas es aproximadamente –si lo corregimos por la eficiencia en su utilización- cien veces el de dos).

Dudo mucho de que esta simple y esquemática aproximación a las nuevas realidades esté siendo entendida (extendiéndola a sus consecuencias para la conceptualización del trabajo y la gestión, claro) por algo más que una muy pequeña minoría de nuestras empresas. La enorme mayoría percibe, eso sí, la incómoda, cuando no traumática, inadecuación entre las formas establecidas de organización y gestión y *la marcha* de los acontecimientos, sabiendo que algo *no encaja*, pero no sabiendo qué es... En estas condiciones han surgido multitud de *modas de gestión* con su promesa de soluciones milagrosas, que, lejos de contribuir a avanzar, han aumentado la confusión y el escepticismo de empresarios y directivos; y que, en algunos casos, han contado incluso, en nuestro País, con beneplácitos y apoyos institucionales. Como ilustración de estas respuestas a la crisis que se manifiesta entre lo establecido y lo emergente, y como para muestra vale un botón, voy a comentar muy brevemente dos de las más populares: La Calidad Total y la Gestión del Conocimiento.

- La Calidad Total constituye una curiosa miscelánea de *buenas prácticas* (como el liderazgo, la gestión de procesos, planificación, objetivos, indicadores, procedimientos, etc.) del pasado, con el añadido de que intenta conseguir que los trabajadores se sientan “*satisfechos*” y cooperen activamente (“participen”) al funcionamiento del mecano (como próximamente demostraremos mi equipo y yo, esto no se produce, en el marco del sistema, **nunca**). Su pretensión básica es refinar la empresa maquina con un mayor grado de normalización y control, aumentando su eficiencia, al tiempo que introduce una llamada al *paternalismo* en el trato de los trabajadores. La gran paradoja es que los avances que este *modelo* (denominado por sus adláteres *de la excelencia*, ni más ni menos) promueve que, en las empresas que lo practican *en serio* (conozco algunas, las más destacadas, que lo utilizan únicamente como una forma de *marketing*), **profundicen** en la eficiencia del modelo tradicional, cegando así la mirada y las vías hacia los rasgos –y conceptos- substanciales de los fenómenos emergentes. Dicho de otra forma, constituye el *canto del cisne* del paradigma industrial...
- La llamada Gestión del Conocimiento constituye un movimiento incipiente y, en consecuencia, una amalgama de los más variados *pelajes* que se apuntan, haciendo lo que hacían antes, a la *etiqueta*. Contiene desde programadores de *software*, vendedores de *intranet*, formadores tradicionales en diferentes disciplinas... hasta sus más sofisticadas variantes, fundamentalmente referidas a la *medición del capital intelectual*. Esta tendencia reconoce el impacto que el *conocimiento* tiene en los nuevos contextos empresariales, pero, de forma casi general, **ignora** las consecuencias de profunda transformación que acarrea. Así, sus desarrollos más avanzados –voy más allá de sus simplistas asunciones en torno a la

gestión de bases de datos, o a las comunicaciones por e-mail- proponen, cual si de un *vampiro* de la era moderna se tratase, que la Organización absorba, acumule y difunda el conocimiento de sus miembros, como forma de preservarse de la deserción de estos (la traslación del conocimiento tácito a explícito, de forma que pueda ser almacenado, responde a esta pretensión). Este enfoque sigue perteneciendo a la visión reduccionista de la empresa mecano, superior por esencia a sus componentes, y que, en consecuencia, debe preservarse de la contingencia de estos. Ignora, por tanto, el carácter de conexión continua entre los flujos de información y conocimiento, en una recreación permanente, ni planificable ni controlable.

La necesaria conexión entre información y conocimiento en la generación de flujos de valor en el marco de la nueva economía obliga a transformar el concepto de trabajo y los contextos en el que este se realiza. La empresa industrial estuvo basada en la máquina y, por consiguiente, los propietarios de la misma compraban o alquilaban lo necesario para su funcionamiento eficiente (entre estos componentes se encuentra, claro está, el *alquiler* de la *mano de obra*). Pero, ¿qué ocurre cuando el factor esencial para la conversión en riqueza de la abundante y barata información es el conocimiento? Sencillamente, como todo trabajador del conocimiento sabe (o *siente*), que ahora es el trabajador quien, al menos figuradamente, *alquila* los medios tradicionales de producción para que contribuyan a su aportación, a la realización de la actividad pretendida por él.

El cambio radical en la combinación de los factores de producción y en el propio concepto de trabajo nos obliga, si queremos que nuestras empresas progresen en las nuevas condiciones, a cuestionarnos, al menos, tres principios básicos de la empresa tradicional. Se trata de la **propiedad**, el **poder** y la **organización**:

- El conocimiento no puede ser *obligado* a desplegarse, ya que, de hecho, nadie sabe lo que otro sabe (ni uno mismo de sí), por lo que su activación *positiva* (como contribución al progreso de la organización) sólo proviene de un acto emotivo y voluntario. Por ello, el trabajador aplica su conocimiento sólo –como nos pasa a todos en la vida- cuando se **apropia** de su actividad, cuando la *quiere*. Y por apropiarse no me refiero a un acto necesariamente egoísta ni tampoco a la mera participación monetaria en los resultados conseguidos; me estoy refiriendo a hacerse **dueño del significado** de lo que se hace, del trabajo. Y esta constatación va a cuestionar –en unas u otras formas, lo está haciendo ya- el concepto imperante de **propiedad**. En efecto, si lo que yo *tengo* que hacer viene definido por otros y contribuye sólo a los fines de otro (*es* de otro) yo no tengo motivación alguna –ni necesidad- de desplegar conocimientos –más allá de una repetición rutinaria- para recrear mi actividad; simplemente, soy *alquilado* para una tarea prefijada a cambio de un salario predeterminado (nótese que el tan utilizado término de *mano de obra* directa o indirecta implica, precisamente, un concepto del trabajador como algo *físico*, no necesitado de inteligencia y emoción). Por tanto, y aun cuando todavía no sepamos cómo van a desarrollarse los acontecimientos, estoy seguro que las nuevas formas de producción y trabajo cuestionarán el actual concepto –sostenido legal y jurídicamente- de propiedad, dando paso a formas nuevas de ejercicio de la misma.
- El poder, en nuestras empresas, es un ejercicio que realiza la propiedad, bien directamente, bien por delegación, de forma que se garantice que el conjunto

de sus integrantes contribuye a los fines declarados por la misma. Este se ejerce a través de órdenes y controles sobre lo que puede y debe hacerse, y cómo debe hacerse. En esta concepción, obviamente, cada trabajador está inserto en una *cadena de mando* con sus tareas prefijadas y controladas. Pero el trabajador del conocimiento necesita y exige, para desplegarlo, precisamente *grados de libertad*, entendiendo que cuantos mayores son estos, más probables resultan aplicaciones diversas capaces de explorar posibilidades nuevas y más se recrean los propios conocimientos. Por tanto, la concentración del poder y su estructura jerárquica son un magnífico obstáculo al despliegue del conocimiento. Sólo a través de una decidida difusión del poder entre personas y equipos, de forma que interpreten, elijan, decidan y actúen, podremos hablar en serio de *empresas del conocimiento*.

- Las formas organizativas de nuestras empresas –para muchos, las únicas posibles, por ser prácticamente las únicas conocidas en nuestras sociedades– responden, como es lógico, a los conceptos de propiedad y poder imperantes. Así, estructuras piramidales, organigramas y burocracias tratan de asegurar a través de cadenas de mando y control, el correcto funcionamiento del mecanismo. Sin embargo, el trabajo del conocimiento es mucho más parecido a una *red* de personas y equipos, interactuando de formas no predeterminadas –inducidas sólo por la propia lógica de la red– y eligiendo cuando entrar y cuando salir. La organización del futuro se parecerá mucho más a un *campo de comunicación* que a una máquina. En esta perspectiva existen ejemplos muy interesantes en Euskadi de despliegue de formas de autorreferencia y autoorganización que he tratado ampliamente en ocasiones anteriores (Vázquez, 1998, 2000).

Si queremos que nuestras sociedades sigan avanzando en niveles de riqueza y bienestar, tengo la convicción de que nuestras empresas en un futuro no lejano van a parecerse poco a las que hoy conocemos como especie más abundante. Y esto significa que estarán formadas por equipos y personas más libres, que conjugarán al tiempo el trabajo, la formación permanente y, ¿por qué no?, la diversión. Es decir, que serán, sencillamente, **más humanas**.

Sometidas a la imperiosa necesidad de progresar y desenvolverse en entornos cada vez más complejos, nuestras empresas buscarán conceptos y formas nuevas de funcionamiento, con más o menos éxito. Pero no podemos olvidar que evolucionan insertas en un ecosistema social que influyen, pero que también les influye; por tanto, de cómo progrese este dependerá, en buena medida, la velocidad y la dirección del cambio que se avecina.

### Educación y conocimiento.

La migración a la sociedad del conocimiento, si la queremos perfilar como un salto en el desarrollo de la humanidad, exigirá que el siglo XXI sea el *siglo de la educación y la formación*, ya que sólo a través de ella conseguiremos acrecentar y, sobre todo, difundir y distribuir, el potencial contenido en las nuevas realidades. Si no dedicamos todos los recursos necesarios, y de forma prioritaria, a este menester corremos el tremendo riesgo –algo que ya está ocurriendo– de que, precisamente, la era de la información y el conocimiento **profundice** dramáticamente las desigualdades e injusticias de la era industrial, en la división entre quienes, al *saber*, acceden al tener y quienes ni saben ni tienen.

El problema de (con) la educación, tal como la concebimos hoy, se origina en el doble papel que juega en nuestras sociedades: La preparación de niños y jóvenes para su inserción en el mundo laboral, al tiempo que su *socialización*. La primera viene predeterminada, desde edades relativamente tempranas, por la orientación hacia una profesión, un oficio o un puesto de trabajo genérico, cerrando así otras posibilidades (por ejemplo, se estudian *ciencias o letras*, no *ciencias y letras*). La segunda viene determinada por la inserción en la clase social de procedencia del alumno o, en su caso, por el esforzado acceso a una clase superior de una minoría selecta (no olvidemos que siguen existiendo colegios y universidades de *elite* cuyas matrículas *disuaden* el acceso de todos aquellos que no pertenecen a la clase social a la que sirven, si exceptuamos heroicos actos de sacrificio económico de algún padre).

Esta misión educativa tuvo su sentido en sociedades estructuradas de manera predecible, bien establecida. Pero, ¿qué ocurre hoy? El desarrollo de las posibilidades implícitas en las nuevas tecnologías acelera la *tasa de cambio* en una espiral virtuosa, de forma que los dos pilares de la educación *tradicional* se quiebran. En efecto, por lo que ya sabemos hoy, el trabajo del futuro va a ser muy diferente a como actualmente lo concebimos, sin que podamos determinar *cómo* será y, por tanto, mucho menos cual será su estructura. Así pues, nuestras escuelas y universidades trabajan esforzadamente para formar a sus alumnos en determinadas *especialidades* que, con toda probabilidad, o no existirán en el futuro o se parecerán muy poco al perfil que tienen hoy. A su vez, las propias clases sociales se desdibujan, se producen combinaciones diferentes y disgregaciones continuas, insertos en el complejo devenir de un mundo globalizándose y desestructurándose al tiempo. Nuestros profesores tratan de socializar a sus alumnos en una sociedad... ¡que no va a existir!

¿Podemos, pues, extrañarnos del profundo malestar que nuestros sistemas educativos producen? Creo que no; más bien, estamos ante los síntomas de la necesidad de una transformación de gran calado. Pero sí es pertinente que nos preguntemos por dónde puede empezar esta. Sin pretender dar ninguna respuesta acabada (entre otras cosas, porque no la tengo), si me gustaría apuntar algunas líneas de investigación para el propósito:

- En primer lugar, hay que transformar la *posición* del alumno en el proceso educativo. En la educación tradicional, el alumno es un *producto* que va a ser entregado a sus padres, sus empleadores y su sociedad. Por tanto, como todos sabemos, el alumno *no tiene nada que decir*; es el sujeto pasivo que va a ser formado y educado. Pero esta concepción *utilitaria* presupone que padres, instituciones y educadores pueden determinar con precisión aceptable los rasgos característicos del futuro donde el alumno vivirá. Al quebrarse esta presunción, se vuelve imprescindible que el alumno asuma el protagonismo en la construcción (no en la predicción) de su futuro; en cierto modo, que se *adueñe* de su propia educación.
- La educación tiene que ser un sistema **abierto**, generador de potencialidades y posibilidades, más que un sistema de clausura progresiva de estas (a través de especialización y selección que cierran tempranamente los caminos de desarrollo posibles). Y ello tiene dos implicaciones de gran alcance: Primero, los sistemas de enseñanza deben transformarse radicalmente, superando decididamente la parcelación de conocimientos, las dinámicas de inclusión y exclusión, y la tendencia hacia la uniformización de contenidos y personas. Segundo, en línea lógica con la apertura propuesta, la enseñanza debe ser un sistema, se estructure como se estructure, orientado a –y presente en- toda la

vida de la persona (y no me refiero sólo a su vida laboral, sino a su trayectoria vital).

- El profesorado no puede seguir existiendo como un *corpus administrativo*, como un agente de la autoridad. Sólo enseñamos aquello que, no sólo *conocemos*, sino **practicamos**. Así, será necesario desdibujar fronteras entre escuela y sociedad, de manera que enseñar y aprender se integren en cada persona, en cada actividad. Es decir, escuela y sociedad tenderán a *confundirse*.
- El papel de la Administración tiene que transformarse profundamente; si bien debe seguir siendo garante de una educación universalizada y de calidad, no puede seguir definiendo *qué es la educación*, ya que este no es su campo. Sencillamente, no puede pretender saber de lo que no sabe. Tendrá que dotar con recursos, corregir desigualdades, promover oportunidades, apoyar la difusión de prácticas innovadoras... pero abstenerse de dictar cómo deben hacerse las cosas. Son los protagonistas del hecho educativo (alumnos, profesores, padres, empresas...) quienes realmente encontrarán el camino de superación del pozo al que las burocracias han conducido a la educación, o no lo encontrará nadie.

Si nos preguntamos qué podemos aportar a los niños y jóvenes de hoy –y, por tanto, qué nos aportamos a nosotros mismos- yo apuntaría tentativamente la siguiente respuesta: Liberar su potencial para que puedan actuar con el mayor número posible de *grados de libertad* en un mundo complejo, reconociendo y promoviendo la **diversidad**, no sólo como enriquecedora, sino como una condición imprescindible para que nuestras organizaciones y sociedades transiten por un mundo incierto. Sólo reconociendo *lo diverso* como fuerza esencial de transformación en condiciones de complejidad –y nótese que nuestras organizaciones educativas reconocen como esencia lo uniforme- podremos empezar la migración hacia nuevos conceptos educativos.

### Política y conocimiento.

Si formidables son las transformaciones que las nuevas condiciones del conocimiento proponen en empresas y educación, mucho más lo son –aunque su visualización no sea todavía nada fácil- en el terreno de lo político y lo social. Al fin y al cabo, es en este donde se conectan e integran los demás campos.

El enfoque de partida es muy sencillo: El acceso a información y conocimientos abundantes y diversos permite a cualquier persona conformar sus propios criterios y preferir elecciones sobre la base de los mismos; a su vez, como es lógico, opiniones y elección son susceptibles de transformación, lenta o rápida, en función del acceso a nueva información y de la adquisición de nuevos conocimientos. Es decir, se combinan creencias sólidas, tradiciones, ideologías, con flujos de transformación y variación potencialmente constantes.

En estas condiciones, el ciudadano no puede *ceder* su representación a nadie, salvo en casos muy puntuales y muy próximos en el tiempo, ya que sus propias opiniones y opciones son susceptibles de variar velozmente. El *nuevo poder* (que, por otra parte, no es tan nuevo, ya que ha transitado por algunas de las etapas históricas de la humanidad, para ser siempre nuevamente sometido) se articula sobre el conocimiento como voluntad y acción transformadora, sobre las coaliciones que este genera, sobre la subjetividad como capacidad creadora. Como un eco lejano, nos llega aquel eslogan de mayo del 68 que gritaba “¡la imaginación al poder!”



La *representación política* exige que la inmanencia quede subsumida en la transcendencia; en efecto, creatividad, deseos, subjetividad... son sacrificados a la proximidad del *tótem*, a su carácter superior, transcendente. El conocimiento y la información nos permiten –y nos invitan- como individuos y colectivos, a apropiarnos de la construcción de nuestro propio futuro de una manera directa, sin intermediaciones. Dicho de otra forma, el conocimiento comporta poder para influir la realidad, para hacer y soñar, para conectar voluntades y coaliciones en torno a la idea o al deseo.

Las condiciones del siglo XXI ya existen en el seno de las instituciones del siglo XIX, creando la pulsión hacia la necesaria –y casi me atrevo a decir inevitable- transformación de nuestras sociedades; si, una vez más, es el conocimiento el factor de transformación potencial, tendremos que concluir que necesitamos, como individuos en la sociedad, *tomar la palabra*, generar conversaciones, establecer cursos de acción que construyan nuestros futuros.

Y esto nos remite a la construcción de nuevos conceptos de organización: Aun cuando no puedo desarrollarlos aquí, creo que se desplegarán en formas de **autoorganización** (como lo ha hecho la vida) y **autoproducción** (como ha sido la forma natural de nacimiento de colectividades de múltiples tipologías). Más allá de ideologías, estas formas darán conexión y capacidad autogenerativa a nuestras sociedades para crear sus propios destinos, al tiempo que autoabastecerse de los instrumentos necesarios –sean locales o globales- para conectar intención y acción. Millones de estas coaliciones anunciarán el principio de la revolución del tercer milenio, como ya empieza a manifestarse en diferentes campos de actividad.

Porque no me cabe duda que, en lo empresarial, en lo educativo y en lo social, estamos ante una **revolución** cuyo potencial radica en las nuevas realidades. Para ello, todavía queda un largo y complejo camino, que ni siquiera podemos diseñar (un tema de enorme importancia, y que está sólo en sus albores, es la generación de un nuevo lenguaje). Sí podemos advertir que –como tanta declaración asume hoy, teóricamente o como bienintencionado deseo- aquella traerá al centro constituyente de nuestra historia, de nuestra producción, de nuestra educación, a la persona, como ser inmanente y social; y a la *multitud* en toda su diversidad, complejidad, y capacidad creativa.

Y no puedo resistirme a finalizar este epígrafe sin citar la predicción que el gorila hace a su pupila de doce años en el libro de Daniel Quinn, “*My Ishmael*” (tomo la cita de *Senge*) sobre la revolución que alumbrará:

*“no ocurrirá toda de súbito...”*

*“se realizará poco a poco, por personas que trabajen basándose cada una en las ideas de los demás...”*

*“no será dirigida por nadie...”*

*“no obedecerá a la iniciativa de ningún cuerpo político, gubernamental o religioso...”*

*“no tiene meta establecida de antemano...”*

*“procederá sin ningún plan...”*

*“recompensará a los que fomenten la revolución con la moneda de la revolución.”*

## **GIPUZKOA: ENTRE LA REALIDAD Y EL DESEO.**

Nuestro territorio presenta ciertas características específicas (con unos u otros matices e intensidades, pueden ser extendidas al conjunto del País Vasco) que le confieren un punto de partida *fuerte* para avanzar hacia el paradigma emergente, al tiempo que, conectadas con algunas de ellas, se derivan importantes limitaciones en el intento.

### De luces...

La particular orografía de Gipuzkoa ha favorecido formas de desarrollo comarcal con un marcado carácter *local*, estructuradas esencialmente sobre la industria. Como señalé en mi libro “*El modelo vasco de transformación empresarial*”:

*“Las características del desarrollo industrial a través de poblaciones y comarcas en la mayoría del territorio, sin grandes concentraciones industriales en megaurbes, promueven una clara proximidad entre empresa y sociedad circundante, evitando diferencias acusadas de clases sociales y círculos cerrados de relación entre los miembros de una clase específica. Esta condición promueve una mayor intensidad de relaciones personales y una sociedad más igualitaria en su acepción social.”*

Esta característica, que implica la ausencia relativa de dominio por grandes corporaciones o grandes ciudades sobre el tejido empresarial y social, contribuye a la generación de comunidades en las que el trabajo, la enseñanza, la política, la sociedad y el ocio están muy integrados en términos sociales, interactuando continuamente entre sí. Estudios recientes realizados en Estados Unidos han encontrado que modelos empresariales originales y con éxito como para constituir referencias en su campo, se han desarrollado a través de implantaciones en localidades pequeñas y relativamente aisladas, fundiendo así empresa y comunidad.

Otro factor de enorme importancia es la influencia –y el peso específico, claro- que tiene el movimiento cooperativo articulado en torno a Mondragón. Este presenta, al menos, tres rasgos que quiero destacar:

1. En primer lugar, su filosofía fundacional, revolucionaria en su origen, presenta hoy un gigantesco potencial para migrar a la economía del conocimiento, tal y como la hemos formulado en estas páginas. En efecto, su propósito de supeditar el capital al trabajo, impulsando la regeneración de aquel en formas de cooperación y solidaridad, conecta claramente con lo que considero que será la filosofía de generación de la nueva empresa y la nueva sociedad.
2. Su propósito de contribución a las comunidades en las que surge o se instala, y de integración en/con ellas, es así mismo coherente con el planteamiento realizado. Esta orientación tiene su reflejo en la propia impulsión de la educación que siempre ha caracterizado al movimiento, y en su conexión con las culturas en las que se origina y con el trabajo como proyección en las mismas.
3. El hecho de que su tejido industrial se base en la soberanía de las cooperativas y en su adscripción voluntaria al Grupo, ha evitado caer en la trampa del *mecano*. En efecto, su constitución y funcionamiento se asimila, no a la gran corporación maquina, sino a un tejido, una red de organismos vivos –las cooperativas- que interactúan entre sí en términos de diálogo, construcciones compartidas, colaboración y, por qué no, de conflictos localizados; pero de voluntad libremente expresada. Creo que de este hecho se deriva gran parte de la ventaja competitiva *sostenible* que estos grupos cooperativos (MCC y Ulma, esencialmente) presentan.

A ello podemos añadir que, al ser un territorio muy pequeño y con una fuerte densidad industrial, la comunicación entre empresas ha sido bastante activa, con foros de uno u otro tipo propiciando los encuentros e intercambios de experiencias, lo que contribuye a la velocidad de los procesos de transformación y, obviamente, a su enriquecimiento conceptual y práctico.

Por último, los niveles de competencias que han ido adquiriendo el Gobierno Vasco y las Diputaciones han permitido, cuando no favorecido, iniciativas de diferentes tipos que, con los matices que queramos añadir, han contribuido al enriquecimiento de nuestro desarrollo, tanto desde el debate como desde la realización. Merece una mención especial en el terreno del apoyo a la transformación de los sistemas de gestión la actividad, promovida por las últimas Consejerías de Industria, de la SPRI.

Fundamentalmente liderada por nuestro tejido empresarial, la última década muestra una profunda transformación –aunque todavía muy limitada en número de *practicantes*- de nuestras organizaciones, con resultados en términos económicos ciertamente llamativos. Pero, más importante, tiene que ver con cambios conceptuales de gran calado, esencialmente en el terreno industrial y, de forma más incipiente, en el terreno educativo. En el primero tenemos experiencias muy llamativas, entre las cuales la más conocida y publicada es la de Irizar. En el segundo, el proyecto GUNEKA en fase inicial constituye una línea transformadora muy sugerente (no deja de ser significativo que la mayor inquietud en el cambio educativo esté procediendo de la parte del sistema más próxima al tejido industrial: la Formación Profesional).

Sin ningún tipo de autocomplacencia creo que el camino está abierto, aun cuando surgirán oscilaciones de todo tipo, sin duda. Pero sobre este proceso de transformación en marcha se cierne el importante riesgo consistente en que ni en el terreno político, y menos aún en el social, hemos encontrado vías de avance equiparables a las mencionadas, lo que, de permanecer, puede significar el bloqueo, al menos parcial y temporal, del potencial de futuro ya existente.

### ...y de sombras.

Toda persona que haya nacido y vivido en Gipuzkoa desde 1936 no ha disfrutado de un periodo prolongado de paz y libertad en su vida, lo cual, se mire por donde se mire, es de una gravedad inusitada. Si hemos señalado que la sociedad del conocimiento se despliega en formas de asunción del poder por sus constituyentes, y que lo hace progresar a través de redes de comunicación libremente establecidas (las formas autoorganizativas y autoproduktivas anteriormente mencionadas) tendremos que concluir que las condiciones existentes en nuestro territorio son hostiles al nacimiento de un nuevo concepto de sociedad. [No deja de ser cierto –y somos testigos de ello en Gipuzkoa- que en condiciones de extrema violencia y opresión los más capaces desarrollan formas sorprendentes de lucha y caminos de superación contra la situación, pero no podemos olvidar que la mayoría queda recogida en el silencio, condición básica para la perpetuación del sistema].

Hemos reivindicado lo *local* como una fuerza potencial de la transformación, en la medida en que su acción encuentra condiciones favorables –o es capaz de crearlas- en lo más *general* –en su ecosistema- a través de su interconexión con otras realidades. Pero ahora tenemos que advertir que lo *local* también tiene sus riesgos, como es patente entre nosotros. Cuando, por aislamiento querido o provocado, se cierra sobre sí mismo, su existencia queda referida a leyendas, tradiciones, lenguajes y mitos que provocan su ensimismamiento: La afirmación de la identidad como negación de la alteridad (o peor,

la negación de la alteridad como condición para afirmar la identidad). Y de nuevo aparece el *tótem* en sus formas más primitivas reclamando el sacrificio de todos sus enemigos –es decir, de todos los que no le rinden pleitesía. Todo lo que conforma una identidad –si puede decirse que, más allá de la metáfora, este concepto pueda ser aplicado a un organismo vivo- vale en la medida en que se contrasta, enriquece y es enriquecido por otras identidades –por los otros-, en que se transforma en una fuerza generativa y regenerativa; en otro caso, deviene, enfermiza, en integrismo.

Si, como he dicho, creo que las nuevas condiciones apuntan al potencial de las sociedades para asumir su propia gestión, para crear coaliciones transformadoras conectando lo local con lo global, para determinar la elección de bifurcaciones hacia su futuro, este enfoque me parece, si cabe, más urgente en nuestra sociedad; ya que el conflicto que padecemos no es, por más que queramos verlo en su singularidad, sino una manifestación de los procesos complejos y contradictorios que convulsionan el nuevo orden mundial. En palabras de Hardt y Negri:

*“La mundialización o desterritorialización operada por la máquina imperial no está, de hecho, opuesta a la localización o reterritorialización; más bien pone en juego circuitos móviles y modulaciones de diferenciación e identificación. La estrategia de la resistencia local identifica mal al enemigo y de esta forma lo enmascara. [...] Más importante: esta estrategia de defensa de lo local es domesticable ya que oscurece y niega las soluciones alternativas reales y los potenciales de liberación que existen **en el interior** del Imperio. Deberíamos deshacernos de una vez por todas de la búsqueda de un punto de vista exterior, sueño de pureza para nuestra política. Es mejor, tanto teórica como prácticamente, entrar claramente en el terreno del Imperio y afrontar sus flujos homogeneizantes y heterogeneizantes en toda su complejidad, fundando nuestro análisis sobre la potencia de la multitud mundial.”*

Creo que en el terreno de lo político y lo social, como hemos venido haciendo incipientemente en lo empresarial y lo educativo, debemos coaligarnos para desvelar el rostro inhumano del *tótem* (sea este global o local) y la maquinaria que constituye la esencia de su funcionamiento y reproducción productiva e ideológica, generando nuevos conceptos y lenguajes que nos permitan movernos inteligentemente hacia el alumbramiento de una sociedad plenamente humana. Y, en consecuencia obligada, debemos contribuir a generar las condiciones e instrumentos para que nuestro tejido social –ni que decir tiene que hablo de todos los miembros del mismo, incluyendo los que se sumarán a nuestras sociedades y proyectos, posiblemente muchos procedentes de la inmigración- sea capaz de constituirse en protagonista de *sus destinos* que, por qué no, serán plurales, unas veces convergentes y otras divergentes; o, sencillamente, convergentes y divergentes a la vez. Es la riqueza de la vida que tantas veces nos ha sido negada –y que tantas veces negamos. Tal vez esté llegando el momento de alumbrarla.

Y formulo una **última proposición**: *La sociedad del conocimiento contiene la promesa potencial de la liberación, pero esta no se hará realidad en el vacío. Sólo podrá cumplirse si entre todos, desde lo diverso, somos capaces de construir conceptos y coaliciones de un tipo radicalmente diferente al existente que generen nuevas formas de ser al reconocernos en nuestra **humanidad**: en toda la dimensión como personas en nuestras sociedades, como especie en nuestro planeta.*

GIPUZKOA, verano del 2001.

### **BIBLIOGRAFIA CITADA.**

**M. Hardt y A. Negri.** *Empire*. Harvard University Press (2000).

**H. Maturana y F. Varela.** *El árbol del conocimiento*. Debate (1999).

**P. Senge.** *Liderazgo en el mundo de los vivos* en **P. Senge y otros**, *La danza del cambio*. Gestión 2000 (2000).

**A. Vázquez.** *El modelo vasco de transformación empresarial*. Hobest (1998).

**A. Vázquez.** *La imaginación estratégica*. Granica (2000).