

Tránsito fuera de la medida

Hace un tiempo fui invitado a participar en un ciclo de conferencias sobre gestión del conocimiento, en el marco del programa de una comunidad autónoma para potenciar este enfoque en las empresas de su territorio. Dado que había diferentes aproximaciones teóricas, recalqué en mi intervención la futilidad —y la distorsión— de los intentos de medir el conocimiento. Un miembro del gobierno autonómico, que clausuraba las jornadas, mostró, amablemente, su desacuerdo conmigo, asegurando que el conocimiento se podía y se debía medir, ya que, en otro caso, ¿cómo podría la Administración saber si sus planes habían ido bien o mal? ¿Cómo dar cuentas de lo hecho a la población? No me cabe duda de que el parámetro final de medición ha sido el número de ordenadores instalados y el número de conexiones a Internet realizadas...

Creo que de lo expuesto hasta ahora se deduce con facilidad que los fenómenos de la economía y de la sociedad del conocimiento se sitúan más allá de la medida para poder ser interpretados e influidos, moviéndose, de hecho, fuera de toda medida. ¿Por qué, entonces, promover la necesidad de un tránsito *fuera de la medida*? Sencillamente, porque la medida, como referente de gestión y gobierno, nos impide captar la potencia contenida en los fenómenos de transformación de nuestras sociedades.

La instalación del poder y de la propiedad fuera de los rostros de los administrados y dirigidos, por encima de la subjetividad y el acontecimiento, exige, para su ejercicio, que la realidad sea reducida, esquematizada, agregada en una u otra forma —simplificada, en suma—, ya que de otra manera ningún cerebro (ni el del Presidente de la gran Corporación, ni el del Presidente del Gobierno) puede tener la pretensión de dirigir ni de gobernar un sistema altamente complejo (traigo a colación un divertido comentario de Hoebek [2001] cuando escribe «No creo que la capacidad craneal de un directivo crezca exponencialmente respecto al nivel jerárquico en que se posiciona»).

La medida trata de reducir la realidad compleja a un algoritmo manejable, interpretable desde fuera de dicha realidad (y, en ese sentido, es útil, valgan como ejemplo las leyes físicas). El problema

aparece cuando, en una inversión de la realidad, ésta queda identificada con su medición, con una escala o un número, y referida de forma absoluta a éstos. Dado que siempre *alguien* determina *cómo* se miden hechos, acontecimientos o tendencias, este alguien posee el poder de representar la realidad en los parámetros decididos y, por tanto, de conducir conductas e intenciones hacia ellos —y no hacia otros ángulos del acontecimiento—. Así pues, frente a la extendida reivindicación de la *objetividad* de la medida, podemos afirmar su carácter no neutral, sesgado y, si se quiere, subjetivo (subjetividad de quien ordena la medición). Tres ejemplos muy habituales en nuestras vidas cotidianas nos ayudarán a explicar lo propuesto:

- Las notas que marcan la evaluación de los estudiantes pretenden dar objetividad a la misma, más allá de la subjetividad con que el evaluador pueda contemplar al alumno, así como ofrecer información a la sociedad sobre las pretendidas capacidades de este joven (los expedientes académicos), normalmente para su acceso a un trabajo o a otros niveles de formación. Pero alguien tiene que decidir *qué y cómo* se evalúa, qué conocimientos y actitudes se miden, cómo se establecen las escalas de aprobados y suspensos, dónde se colocan los límites para progresar o detenerse, etc. Todas estas decisiones conducen los procesos de aprendizaje del alumno, cuyo objetivo final es obtener las notas apropiadas para progresar. Por tanto, profesores, alumnos y sociedad confuyen en las *notas* como objeto y representación del aprendizaje logrado; pero éste ya ha sido mutilado por el propio proceso de medición, parcializado, reducido, deformado... Resulta, pues, que el objetivo del proceso educativo no es educarse, aprender en un mundo complejo, progresar en él, sino «aprobar» o, más exactamente, «ser aprobados» por quienes detentan el poder de medir y, por tanto (sobre la base de sus criterios absolutos), de aprobar o suspender.
- Los votos que, en las democracias representativas, determinan la cuota de poder de la que disfrutarán las formaciones políticas en el próximo período parecen objetivar el juicio de la población sobre el comportamiento de los partidos y sus líderes, así como

el valor concedido a sus ideas y propuestas. Pero en la medida en que el número de votos determina el potencial de acceso al poder, la consecución del mismo pasa a ser objetivo central de las formaciones políticas, de forma que sus mensajes, comportamientos y propuestas tienen ese fin último (para el que, como todos sabemos, desgraciadamente tantas veces «todo vale») y no la transformación de la sociedad. La aparente objetividad del voto reduce, pues, la política al momento electoral, cerrando drásticamente su potencial de participación y expansión, encerrándola en un círculo vicioso de corrupción.

- Los adláteres de la Calidad total proclaman que sólo lo que se puede medir se puede gestionar (o mejorar). La consecuencia de este decidido posicionamiento no puede ser más absurda, ya que resulta en que sólo se gestiona lo que se puede medir. Esto introduce, claro está, una brutal distorsión en la función de la dirección de la empresa, al no poder operar sobre múltiples aspectos de la vida organizativa no reducibles a ningún tipo de medida; pero también en el comportamiento de los subordinados, ya que éstos sólo operarán hacia lo medible, hacia lo controlable, dejando fuera de su campo de acción e iniciativa aspectos de enorme relevancia para la gestión empresarial y para su operatividad habitual. Nótese que éste es el efecto que producen las conocidas *retribuciones variables por objetivos* o las *primas por productividad*. Sin embargo, no deja de ser llamativo que quien ha sido considerado el padre del movimiento de la calidad (Deming) fuera fuertemente crítico con la aplicación de la medición al ámbito de lo humano (no a los procesos, aunque en este caso introduce —sin nominarlo así— el principio de aleatoriedad, por lo que, de nuevo, uno de los mandatos del mencionado movimiento, el «hágalo bien a la primera», resulta absurdo desde la óptica del autor). Así, en sus famosos catorce puntos, podemos ver el punto 11 *a)* y *b)* (Deming, 1982), en el que propone «eliminar cuotas numéricas para la fuerza de trabajo y eliminar objetivos numéricos para la gente de la dirección». No parece que sus entusiastas seguidores hayan sido muy coherentes con estas recomendaciones...

La medida ha representado un elemento fundamental en el dominio de la naturaleza por el hombre, pero contiene, en su tratamiento magnífico, el potencial de cierre para la transformación de la sociedad, de las sociedades humanas. Ciertamente, la sociedad máquina exigió como nunca la medida, ya que su esencia era el equilibrio, el acompasamiento de ritmos, el ordenamiento por entes superiores, por el Gran Hacedor. Y esto sólo es posible reduciendo todo acontecimiento a su medida, y el mundo de los acontecimientos a compendios de medidas, medias, desviaciones típicas, escalas de comparación. Sólo así la sociedad se concibe como gobernable.

Como ilustración de estas afirmaciones, traigo a colación lo expresado por Mintzberg (1994) en su magnífico estudio *The rise and fall of strategic planning*:

... mientras McNamara [...] estaba procesando el recuento de cuerpos —estadísticas que eran muertos en más de un sentido—, el Vietcong movía cuerpos vivos bajo los senderos de la jungla. [...] Un comandante militar tiene que conocer los movimientos del enemigo según se producen, no más tarde en forma de estadísticas oficiales. Del mismo modo, un político tiene que entender el humor de la gente, no algún estéril sondeo de preferencias del votante. Y un directivo empresarial tiene que conocer a los clientes reales, no sólo sus hábitos históricos de compra.

El gobierno de la medida nos aboca, pues, a la ineficacia del gobierno, a su incapacidad de captar lo vivo, lo móvil, lo transformador. Por tanto, a su incapacidad de gobernar, salvo por la amenaza. En palabras de Sloterdijk (2002):

... el potencial más significativo del poder moderno reside en la capacidad de ser creíble a la hora de amenazar, esto es, en la aptitud para mostrar, tanto a los enemigos como a los súbditos del señor, el rostro de la muerte.

Pero el despliegue del conocimiento —y, por tanto, de la comunicación, de la cooperación múltiple, de las redes vivas— como

factor clave de la generación y recreación del valor nos conduce a una nueva perspectiva, tanto social como productiva, tanto económica como política: la medida caduca como referencia última, controladora, directora. Emergen la voluntad y el deseo, la capacidad de autoproducción y autoorganización, como fuerzas conductoras de los nuevos órdenes sociales, productivos y comunicativos. En palabras de Hardt y Negri (2000):

Mientras que «fuera de medida» reenvía a la imposibilidad del poder para calcular y ordenar la producción a escala mundial, «más allá de la medida» reenvía a la vitalidad del contexto productor, a la expresión del trabajo como deseo y a sus capacidades para constituir el tejido del Imperio partiendo de la base. Más allá de la medida sugiere el nuevo lugar en el no-lugar, el lugar definido por la actividad productiva que es autónoma e independiente de todo régimen exterior de medida. Más allá de la medida reenvía a una virtualidad que inviste la totalidad del tejido biopolítico de la mundialización imperial.

Entendemos por virtual el conjunto de poderes de acción —ser, amar, transformar, crear— que residen en la multitud. Ya hemos visto cómo el conjunto virtual de poderes de la multitud se construye mediante las luchas y se consolida en el deseo. Ahora debemos investigar cómo lo virtual puede presionar sobre los límites de lo posible, y así alcanzar lo real: el pasaje de lo virtual a lo real por la intermediación de lo posible es el acto fundamental de creación. [...]

En el pasaje a la posmodernidad, una de las condiciones del trabajo es que funciona fuera de medida. La disciplina temporal excesiva y todas las demás medidas económicas y/o políticas que le habían sido impuestas han sido pulverizadas. Hoy el trabajo es inmediatamente una fuerza social animada por los poderes del conocimiento, del afecto, de la ciencia y del lenguaje. De hecho, el trabajo es la actividad productiva de un intelecto general y un cuerpo general que están fuera de medida. El trabajo aparece simplemente como el poder de actuar, que es a la vez singular y universal: singular en tanto el trabajo ha devenido dominio exclusivo de la mente y del cuerpo de la multitud; y universal en tanto el deseo que la multitud experimenta en el movimiento desde lo virtual hacia lo posible está constantemente constituido como cosa

común. Sólo cuando lo que es común adquiere forma puede intervenir la producción y alcanzar su auge la productividad general. Todo aquello que bloquee la acción de este poder es meramente un obstáculo que superar —obstáculo eventualmente apartado, debilitado y aplastado por los poderes críticos del trabajo y la cotidiana prudencia pasional de los afectos—. El poder de actuar está constituido por el trabajo, la inteligencia, la pasión y el afecto reunidos en un lugar común. [...] Las acciones comunes del trabajo, de la inteligencia, de la pasión y del afecto configuran un poder constituyente. [...] Este dispositivo ontológico más allá de la medida es un poder expansivo, un poder de libertad, una construcción ontológica y una diseminación omnilateral.

Un paradigma universal de la reducción a la medida como realidad que todo lo impregna y, sobre ello, lo *simboliza*, podemos encontrarlo en el *dinero*, tanto en su materialidad como en sus fujos. Una inmensa mayoría de nuestras relaciones sociales —no digamos ya las comerciales y empresariales— están cruzadas, cuando no determinadas, por intercambios monetarios, de forma que tendemos a valer la medida de lo que poseemos expresada en euros o en dólares. Esta relación se convierte, prácticamente, en omnipresente cuando hablamos de trabajo y trabajador. Y en este terreno se manifiesta como patente la contradicción entre el trabajo del conocimiento y su traducción lineal, mediata, a cantidades monetarias.

A medida que nuestras organizaciones incorporan cada vez más actividades directamente ligadas a la información masiva y a la aplicación y expansión del conocimiento, se hace más patente la limitación que implica la retribución de cantidad de trabajo incorporado en su referente monetario. No es ya nada infrecuente escuchar las quejas de empresarios y directivos cuando, confrontados a la negociación con sus empleados, tienen que discutir euro a euro cuánto vale el trabajo aportado. Hasta donde yo alcanzo a vislumbrar, la tarea se torna imposible, de forma que la resolución de la negociación se cierra —¿en falso?— en función de los diferentes poderes en liza y sus fuerzas relativas... ¡para abrirse de nuevo al día siguiente!

La economía del conocimiento —valga la expresión—, al tener un amplio contenido informativo y relacional, escapa a la traducción

mediata a la moneda, haciéndose visibles sus frutos no en el acto productivo, sino a posteriori. El problema, sin embargo, regresa en la pregunta: «¿Cuándo es a posteriori?». Sospecho que muchas de las turbulencias —por llamarlas de algún modo— financieras que contemplamos en nuestros días tienen que ver con esta radical inadecuación entre los sistemas y estructuras de las sociedades capitalistas y la emergencia y expansión de las organizaciones del conocimiento: la imposibilidad de traducir la *actividad* de éstas automáticamente a parámetros monetarios sólidos impulsa campos de fluctuación muy acusados. Evidentemente, existen otros comportamientos —globalización, especulación, capital de riesgo, conflictos bélicos, políticas estatales, estafas multimillonarias— que influyen más o menos decisivamente en la llamada volatilidad de los mercados financieros, pero no son los que ahora nos interesa resaltar, aunque algunos de ellos están, a su vez, influenciados por esa falta de traducción simple del trabajo a su medida de valor monetario.

El conocimiento como factor productivo contiene una curiosa característica: siempre es excedentario, es decir, no se agota en el bien producido, sino que en su recreación constante, despliega su potencial más allá. Se recrea como potencia de nueva producción, como potencia de socialización y cooperación, como potencia vital. Por tanto, su reducción al valor del bien producido —única forma de fijar el salario de forma justa— es imposible, *ya que el valor del conocimiento es el de su potencia*, y ésta es pasado en recreación, presente como recuerdo y deseo del futuro, todo ello a la vez y a cada instante. Esta característica del conocimiento como factor productivo, a diferencia de la fuerza física, constituye un formidable factor de crisis cuando se contrasta con los conceptos y hábitos imperantes en la actual economía capitalista, ya que éstos no pueden ni captar ni contener la potencia excedentaria del trabajo del conocimiento.

Este excedente del conocimiento en su acción productiva, cooperativa, se manifiesta complejamente en términos no tanto temporales como relativos al *tiempo*. En ese nuevo tránsito nos adentramos.