

i-talde de conceptualización
área de transformación empresarial
Innobasque

Conceptuando sobre la transformación organizacional

Hacia un tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo

BORRADOR

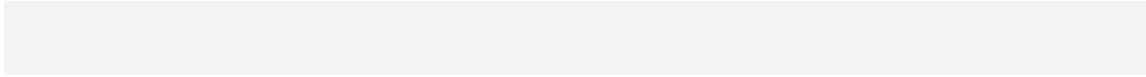
Maite Darceles

HOBEST

12/07/2009

Introducción.....	4
Diagnóstico de la situación: necesidad de tránsito.....	6
Los cambios que se están produciendo y nuestra posición ante ellos	6
Ante la quiebra de un paradigma	6
¿El cambio está ya o lo tenemos que impulsar?	7
La esencia del trabajo en el modelo imperante.....	8
El trabajo abstracto versus el potencial del trabajo cognitivo	8
Enfoque clásico de organización: ya no efectivo.....	9
¿Qué entendemos por activar el conocimiento?	11
¿Bajo qué condiciones se activa el conocimiento?	11
Aprender.....	14
Favoreciendo el tránsito	16
Cuestionando las lógicas existentes	16
Focos de intervención	18
Intervención polinizada	19
Intervención social o difusora.....	19
Conceptos clave sobre los procesos de transformación.....	21
Conceptos guía para el tránsito	23
Comunicación y cooperación: talento interdependiente e innovación	24
No hay cooperación sin comunicación.....	24
Máxima intensidad en flujos de comunicación	25
¿Hasta dónde conviene articular?	27
Deseo	30
Poder	31
Liderazgo	32
Propiedad	33

Referencias y bibliografía 34



Introducción

Hacia abril de 2008 se constituyen los distintos i-taldes que van a dar contenido y cuerpo a la labor que se desarrolla desde el área de Transformación Empresarial de Innobasque¹. El primero de ellos, el **i-Talde 1**, tiene por objeto trabajar la **conceptualización de modelos de gestión basados en personas**.

Se trata de que entre todos los i-Taldes se vayan cubriendo los distintos aspectos que sobre transformación empresarial habría que trabajar, por lo que, lógicamente, habrá muchas zonas comunes y de relación entre ellos:

- TE1: Conceptualización de modelos de gestión basados en personas
- TE2: Gestión de la internacionalización de las empresas
- TE3: Entorno de máxima cooperación público-privada para la innovación
- TE4: Marco fiscal favorable a la innovación. Certificación de la I+D+i
- TE5: Redes de innovación, competitividad y cooperación entre empresas. Clusters
- TE6: Sistema de evaluación e indicadores de innovación en Transformación Empresarial

Evidentemente, por su propia definición, el resultado del trabajo del i-Talde 1 debería constituirse en base conceptual para el resto de i-Taldes y, en general, para toda el área.

Desde mayo de 2008 el i-Talde 1 viene avanzando en ello a través de la elaboración de sus miembros² y del debate presencial en las distintas reuniones que se han llevado a cabo.

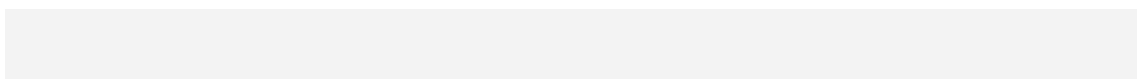
Se definieron **7 conceptos-guía** y se consideró fundamental profundizar en ellos para conectarlos al efecto e impacto que tienen en los procesos de transformación organizacional. Pero *“los conceptos-guía tratados pueden tener mil interpretaciones según a qué los refiera cada uno (a las teorías al uso, a la calidad total, al trabajo en equipos, a la inteligencia emocional..)”*³.

Gracias, principalmente, a las elaboraciones previas de Alfonso Vázquez⁴, quien tiene claro que el cambio de calado trascendental que estamos viviendo se deriva de la conversión del trabajo cognitivo en factor masivo de producción⁵, se plantea que sea éste precisamente el eje de contraste para los 7 conceptos-guía.

Así, el pasado 19 de mayo se presentó al conjunto del i-Talde un primer borrador de las ideas que podrían desarrollarse para dar cuerpo conceptual a este planteamiento.

El i-Talde ratificó aquel borrador, por lo que se ha procedido a realizar un trabajo de elaboración desde aquella base: parte 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 de trabajo que se dan en la inmensa mayoría de las organizaciones, para terminar refiriendo los 7 conceptos-guía a la transformación o tránsito de las organizaciones que permitiría realmente la emergencia del trabajo cognitivo.

Paralelamente a la elaboración de este documento un equipo del i-Talde 1 ha realizado visitas a empresas destacadas por las transformaciones organizacionales que han experimentado. No cabe duda de que la aportación de sus vivencias y conclusiones –las de este equipo- al i-Talde dará luz e ilustrará sobre muchas de las cuestiones que se plantean en este documento.



Diagnóstico de la situación: necesidad de tránsito

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 equivocáramos 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 que están emergiendo formas de trabajo del conocimiento. También decimos que el conocimiento se está constituyendo en factor masivo y crítico de producción y de competitividad. No creo que sea necesario argumentar más sobre estas afirmaciones, hay mucho escrito ya⁶.

Bien, pero este tipo de afirmaciones nos pueden hacer pensar que el cambio viene sólo, que se está produciendo de forma espontánea como una evolución natural, por lo que estos párrafos -y otros planteamientos en la misma línea- podrían entenderse como meras explicaciones descriptivas de lo que está sucediendo, concluyendo que de nada nos tenemos que preocupar, ya que el cambio viene, sin más, y, además, suena bien: suena bastante mejor la idea de trabajo del conocimiento que el trabajo físico, ¿verdad? ¿para qué preocuparnos?

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 del 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 destruye la capacidad cognitiva que existe en la sociedad, despilfarrando su capacidad productiva y de generación de riqueza; o bien, el trabajo cognitivo se hace hueco, 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.

LA ESENCIA DEL TRABAJO EN EL MODELO IMPERANTE

El trabajo abstracto versus el potencial del trabajo cognitivo

Denominamos **trabajo abstracto** al concepto de trabajo que nos lleva a pensar en tantas horas de trabajo de jornada laboral donde se espera del trabajador que realice unas determinadas **tareas**, retribuidas a fin de mes, o por jornadas... Se trata de un concepto de trabajo donde el significado de aquello que hago, salvo rara vez, queda totalmente restringido a la retribución económica y a la posibilidad de promoción y al estatus que todo ello confiere. Es decir, lo que hago en sí no tiene significado para mí, sino sólo en tanto lo intercambio como mercancía por el salario: de mí se espera que realice unas determinadas tareas (con un grado de explicitación mayor o menor según el caso), ésta es la mercancía que vendo. Lo que hago, por tanto, me es ajeno, es abstracto para mí, sólo se concreta en su retribución monetaria.

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...

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. 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 aquellos trabajadores que diseñan, organizan, planifican, controlan el proceso productivo (los que piensan) y aquellos otros que ejecutan las tareas (los que hacen). La cadena de montaje es, como decimos, el ejemplo más visual de esta idea, pero el concepto mismo de management que entiende a las *personas como recursos a gestionar*, por mucho que se las quiera gestionar de una forma paternalista y humanista, sólo cabe en la concepción de trabajo abstracto. Que tire la primera piedra quien no esté influido por esta idea...

El **trabajo cognitivo** no puede desplegarse encajado en la forma de trabajo abstracto. Sin embargo, esto es lo que en muchísimas organizaciones se pretende hacer. Es la gran contradicción que hoy estamos viviendo.

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 y lo que realmente caracteriza al trabajo cognitivo es que la persona:

- 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 confiere a la persona que lo realiza la potencialidad de dotarlo de **sentido y significado**, potencialidad de la que carece absolutamente el trabajo abstracto.

Trabajo abstracto y trabajo cognitivo no vienen definidos 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?...

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, sino que la forma organizativa ha de permitir la superación del enfoque de trabajo abstracto para la emergencia del cognitivo. Por ello, vamos a reflexionar un poco sobre el **modelo de organización imperante**, éste que da cobijo a formas de trabajo abstracto.

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 significados 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**.

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.

¿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 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.
- Por otro lado, depende de las posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento^(APUNTE 1), o dicho de otro modo, de poner en valor nuestro potencial **activando nuestro conocimiento**.

APUNTE 1:

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.

Empezaremos por esta segunda cuestión:

¿Bajo qué condiciones se activa el conocimiento?

El conocimiento se activa **desde lo que queremos**, se activa **en cooperación** y se activa **en libertad**⁷. 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 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, maquinica (nunca mejor dicho), pero sólo en aquello que quiere de verdad activa todo su conocimiento.

EJEMPLO 1:

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 maquinica?* Es evidente que para que uno active su conocimiento, tiene que querer 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 2)... si no existe esta verdadera motivación intrínseca, esta conexión emocional con la actividad que está desarrollando, no dará lo que realmente podría dar.

APUNTE 2: 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 nos 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.

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)

PREGUNTAS 1:

Pensando en las personas de la organización, en cada una de ellas individualmente, ¿crees que activa su conocimiento, que lo pone en valor? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

¿Podría no sentirse libre para ello, no contar con un marco de actuación suficiente para acometer sus iniciativas?

¿O será que no siente ninguna emoción sobre lo que hace?

¿Se activa el conocimiento en cooperación? ¿Se logra un alto rendimiento del trabajo en equipo? ¿Fluyen los conocimientos?

Aprender

En los párrafos anteriores 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.

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. 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. En este sentido, es crítica una cierta tolerancia del error: si no puedo equivocarme, no tengo posibilidad de aprender.

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).

APUNTE 3:

Antes hemos indicado que el desarrollo del potencial de la puesta en valor del conocimiento depende 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.

PREGUNTAS 2:

¿Definiríamos a nuestra organización como una organización que aprende?

¿Aprenden mucho las personas en esta organización? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

¿Se generan espacios para poner en común conocimientos y visiones?

¿Las personas tienen una visión suficiente y correspondiente feedback para aprender de lo que hacen? ¿Reciben información de los resultados de lo que han hecho? ¿En qué forma y cómo?

Favoreciendo el tránsito

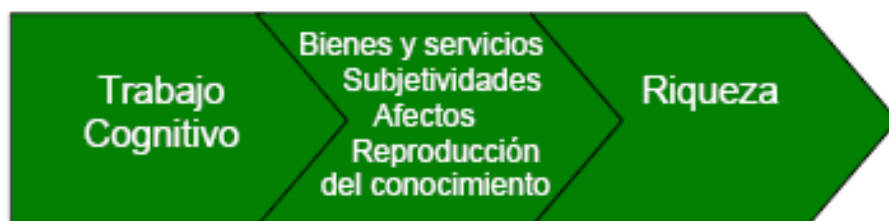
CUESTIONANDO LAS LÓGICAS EXISTENTES

El sistema necesita trabajo cognitivo, hoy es requisito indispensable para competir, y recurre a todo, hace lo que sea, para ello: trata de capturar la emocionalidad de las personas, busca herramientas para ayudarse a gestionar el conocimiento, o para intentar aumentar el grado de motivación, implicación, participación... Pero, por muy paternalista y bondadosa que sea la organización, el trabajo cognitivo no “encaja” en la esencia del trabajo abstracto, por lo que esta contradicción entre el trabajo del sistema y trabajo cognitivo es continua fuente de malestar. Esta es la realidad que se observa en muchísimas organizaciones. Por ello, estas fuentes de malestar se constituyen en profundas grietas del sistema imperante y, a su vez, en puntos de atención para poder apalancar el avance hacia nuevas realidades.

EJE DEL MODELO IMPERANTE: CÍRCULO VICIOSO



EJE POTENCIALMENTE EMERGENTE: CÍRCULO VIRTUOSO



Es importante profundizar en la idea de que el tránsito entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo tiene un gran impacto sobre las formas de relación productivas y también, por extensión, sobre las sociales. Si tenemos en cuenta que el sistema productivo no es más que algo así como la red o el sistema de trabajos agregados, este tránsito tiene un enorme impacto en el tipo de riqueza que el sistema productivo genera. Esto es precisamente lo que el gráfico anterior trata de ilustrar.

El concepto 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. (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 4:

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 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.

FOCOS DE INTERVENCIÓN

¿Podemos ayudar a superar esta profunda contradicción? ¿Podemos allanar el camino para este tránsito entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo? Cuando menos, estamos obligados a intentarlo, y no partimos de cero, ya que existen experiencias que avalan estas formas de intervención que dan lugar a un mayor despliegue del potencial del trabajo cognitivo. Muchísima riqueza social a nivel planetario se está dejando de producir por no ser capaces de permitir este despliegue.

En la búsqueda de líneas y formas de actuación eficaces para este empeño, vamos a definir dos focos distintos 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.

Desde el ámbito en que nos encontramos, en este caso desde Innobasque o agentes similares, 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; 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.

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.

A continuación desarrollamos algo más extensamente los conceptos de intervención polinizada e intervención social o difusora:

Intervención polinizada

Nos referimos a la intervención que se lleve a cabo en una organización particular (en cada organización 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 más directo en el tránsito que pretendemos, 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 no permiten 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 eso es lo que nos ha traído hasta aquí y es, a su vez, lo que nos permite soñar con algo más.

No cabe duda de que la emergencia del trabajo del conocimiento requiere que las arquitecturas y dinámicas organizativas la permitan. Ya hemos hablado de la contradicción de la pretensión de encajar el trabajo cognitivo en formas de trabajo abstracto. Por tanto, se trata de intervenir para generar los contextos adecuados, es decir, las dinámicas y arquitecturas organizativas que permitan este tránsito hacia el despliegue del potencial del trabajo del conocimiento.

Intervención social o difusora

Nos referimos aquí a las formas de intervención que pretenden llegar al conjunto de la sociedad, en sus distintos ámbitos y capas. Consiste en tratar de 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 abstracto 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.

CONCEPTOS CLAVE SOBRE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN








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.

La tentación en estos temas suele ser la de definir “el manual” y entregar la supuesta “solución” a los responsables de empresas para que hagan lo 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 significado”. El Maestro le replicó: “¿Te gustaría que alguien te ofreciera fruta y la máscara antes de dártela?”⁸

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 “mascada” 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.

Cuando el desarrollo se explicita en pautas y pasos, éstos se pueden ofrecer con un nivel de “mascado” mucho mayor. Pero ya decimos, que por muchas razones no es éste el caso.

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.

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

La difusión de los procesos interesantes de transformación, por un lado, puede ayudar a generar inquietud y curiosidad por lo 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.

Conceptos guía para el tránsito

Los 7 conceptos-guía definidos inicialmente por el i-talde han quedado reagrupados y reenfocados de la siguiente manera:

- *Comunicación y cooperación: Talento interdependiente e 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, dicho burdamente, cuál sería “el antes y el después” de un proceso de transformación.

- *Deseo.*

- *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.

- *Liderazgo.*

- *Propiedad.*

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

COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN: TALENTO INTERDEPENDIENTE E INNOVACIÓN

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. Y si no lo hiciéramos 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. 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 2: “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 requieren 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 tantísima información, cualquiera potencialmente puede acceder a tantísima información, 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 3: 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 un compañero, 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 **contexto 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, decíamos 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 funcionamiento 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 cumplo 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.

CONTEXTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO	CONTEXTOS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concepto de comunicar como envío de un mensaje en un soporte con emisor y receptor</i> • <i>Comunicación escasa y teledirigida</i> • <i>Espacio físico en “cubiletos”</i> • <i>Sólo unos pocos tienen relaciones externas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concepto de comunicar orientado a hacer cosas conjuntamente</i> • <i>Comunicación abierta, multidireccional (vertical, horizontal...)</i> • <i>Espacios físicos abiertos</i> • <i>Muchos tienen relaciones externas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dedicación escasa al trabajo reflexivo</i> • <i>Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad al margen de la Dirección-organización</i> • <i>Procesos de mejora continua</i> • <i>Énfasis en la formación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dedicación alta al trabajo reflexivo.</i> • <i>Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad favorecidos por la organización</i> • <i>Procesos y proyectos innovadores.</i> • <i>Énfasis en el aprendizaje</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientado al puesto de trabajo principalmente. Casilla</i> • <i>Escasos espacios de intercambio de conocimiento</i> • <i>Relaciones de dependencia con la jerarquía</i> • <i>Falta de equipos integrando a agentes externos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientado a equipos de proyectos. Interacciones</i> • <i>Espacios de captación, generación y explotación de conocimiento</i> • <i>Relaciones de interdependencia entre todos</i> • <i>Equipos que integran personas u organizaciones externas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escasa participación o participación en el hacer</i> • <i>Proyecto impuesto o no compartido</i> • <i>Baja libertad individual. Alto control</i> • <i>Nivel de compromiso y de responsabilidad bajos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altos niveles de participación en el plan, hacer, chequear, mejorar...</i> • <i>Proyecto compartido</i> • <i>Alta libertad individual</i> • <i>Nivel de compromiso y de responsabilidad altos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Poder de decidir en los directivos</i> • <i>Distancia entre poder y acción</i> • <i>Decide alguien lejano a la acción</i> • <i>Responsabilidad en las jerarquías</i> • <i>Se desea obediencia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Poder de decidir en los equipos</i> • <i>Acercamiento entre el poder de decidir y la acción. Empowerment</i> • <i>Decide alguien cercano a la acción</i> • <i>Responsabilidad compartida</i> • <i>Se desea iniciativa autónoma</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Los directivos son los “líderes”</i> • <i>Liderazgo impuesto</i> • <i>Pocos líderes y en las cúspides</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todas las personas tendrán que liderar algo o liderarse</i> • <i>Líderes elegidos por compañeros</i> • <i>Muchos líderes y por toda la organización</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bajo sentido de pertenencia</i> • <i>Retribución para el capital principalmente</i> • <i>Stock options solo para directivos</i> • <i>Muchos niveles retributivos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alto sentido de pertenencia</i> • <i>Retribución al capital y al trabajador</i> • <i>Retribución por resultados a todos de forma equitativa</i> • <i>Pocos niveles retributivos</i>

DESEO

En los orígenes de las formas de trabajo abstractas, podemos suponer que la motivación de los trabajadores, 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.

Sin embargo, en la medida que el conocimiento se convierte en factor crítico y masivo de producción esto empieza a cambiar: El conocimiento se despliega como conexión indistinguible entre pensamiento, emoción/deseo y acción. Todo esto hace que además de lo que hace el trabajador, la empresa se empiece a interesar por lo que siente, por sus emociones...porque está claro que ello afecta a su rendimiento, 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 no habían despertado ningún tipo de interés 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 se hace cada vez más manifiesta en múltiples formas.

La teoría de la motivación entiende el deseo como una variable que debemos intentar controlar o gestionar para alinearla con unos u otros intereses: “cómo hacer que sus trabajadores...”.

Pero ya va consolidándose 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. El deseo / los deseos de las personas son variables donde poco podemos influir, pero sí podemos influir y mucho en los contextos donde estos deseos se han de desplegar: arquitecturas y dinámicas organizativas. Se trata de liberar los contextos para que las personas cooperen, se comuniquen, activen su conocimiento, lideren, tengan iniciativas, aprendan, se enriquezcan...

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 poder¹⁰.

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

Evidentemente, el concepto de poder que estamos manejando¹¹ 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”.

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.

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 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 reproducción”*¹² y de todos los recursos naturales que utilizamos.

Referencias y bibliografía

¹ Información y documentación relacionada con el área de Transformación Empresarial y sus i-Taldes en: <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/>

² A través de esta página se tiene acceso a los documentos elaborados por miembros del i-Talde a lo largo de estos meses: <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/P%C3%A1gina+de+documentos>

³ Alfonso Vázquez: “Preguntas sin respuesta”, 6/11/2008. Breve nota elaborada para el i-Talde 1. <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/P%C3%A1gina+de+documentos>

⁴ Principalmente: Alfonso Vázquez: “Estrategias de la imaginación”, Granica, 2008.

⁵ Ver nota **¡Error! Marcador no definido.**

⁶ Ver, por ejemplo, “Guías para la transformación” de Maite Darceles, BAI-BFA, 2009

⁷ Alfonso Vázquez: “Trabajo cognitivo, cooperación, democracia”. <http://www.hobest.es/temasinteres1/temas.html>. Editado en libro colectivo: “Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme”, Projecte Democràcia Econòmica, 2009

⁸ Fuente: <http://cuentosqueyocuento.blogspot.com/>

⁹ Documento elaborado por Tomas Elorriaga y equipo de Banpro para el equipo de conceptualización, 16/04/2009

¹⁰ Véase, por ejemplo, el Ejemplo 1, Parte III

¹¹ Alfonso Vázquez: “Estrategias de la imaginación”, Granica, 2008.

¹² Alfonso Vázquez: “Breves anotaciones para el equipo de conceptualización”, 14/05/09

Este trabajo se soporta principalmente en los documentos elaborados por el i-Talde 1 desde su constitución, así como en la extensa elaboración de Alfonso Vázquez y, como es lógico, en trabajos previos realizados por su autora.

Para más información y acceso a estos documentos:

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/P%C3%A1gina+de+documentos>